

POLITIQUE DU PAM EN MATIÈRE DE GESTION GLOBALE DES RISQUES



Consultation informelle

3 mars 2015

Programme alimentaire mondial
Rome, Italie

RÉSUMÉ

Pour de nombreuses organisations, la gestion des risques consiste à réduire le plus possible les risques liés à la réalisation de leurs objectifs, souvent en les évitant purement et simplement ou en les transférant à d'autres. Le PAM est différent: de par sa nature même, il est tenu d'accepter le risque. Parce qu'il intervient à des fins humanitaires, son personnel doit fournir une assistance vitale là où elle est le plus nécessaire, c'est-à-dire souvent dans des pays en guerre, frappés par une pandémie ou ayant du mal à faire face aux effets du changement climatique, des inondations ou de la sécheresse.

La gestion globale des risques s'entend des systèmes et des processus qui permettent à une organisation d'identifier les risques et d'en assurer la gestion. Le présent document de politique générale précise également les responsabilités en matière de mise en œuvre de la gestion des risques au PAM et les procédures à appliquer pour gérer efficacement les risques.

Les mesures qui ont permis au PAM de mieux appréhender et appliquer les principes de gestion des risques sont les suivantes:

- la mise en place d'approches tant ascendantes que descendantes de la gestion des risques, en particulier la création d'un registre central des risques;
- le rattachement de la gestion des risques et de la gestion de la performance aux processus de planification;
- la formation approfondie du personnel en matière d'identification, d'évaluation et de gestion des risques;
- la fourniture d'un appui et d'instructions aux bureaux de pays en matière d'évaluation des risques;
- la création d'un réseau de champions de la gestion de la performance et des risques.

La gestion globale des risques est un aspect crucial d'un contrôle interne efficace, que le PAM met en œuvre en appliquant les meilleures pratiques reconnues. La gestion des risques est également une caractéristique essentielle de la stratégie de gestion de la performance du PAM. La gestion de la performance et des risques fait partie intégrante de toutes les activités de planification (stratégique, des projets et annuelle) du PAM.

Le PAM fournit une assistance alimentaire dans des environnements hasardeux où ne pas intervenir fait courir plus de risques qu'une intervention. Parce qu'il s'est engagé à protéger ses bénéficiaires, son personnel et les ressources qui lui sont confiées, le PAM est tenu de gérer ces risques au mieux. Le PAM décide d'intervenir après avoir analysé les avantages qu'aurait son action et le coût des mesures d'atténuation des risques.

La gestion globale des risques s'entend de la gestion de tous les risques encourus par le PAM, chaque fonction interne se chargeant régulièrement d'évaluer ses propres risques. La gestion globale des risques aide la direction à affronter l'incertitude, à réduire la probabilité de mauvais résultats et à s'assurer que le PAM atteint ses objectifs.

Le cadre de gestion globale des risques permet d'examiner et d'analyser tous les risques contextuels, institutionnels et programmatiques. Il englobe certains aspects du contrôle interne tels que l'appétence pour le risque, l'identification du risque, l'évaluation du risque, la tolérance au risque et la réponse au risque. Ensemble, gestion des risques et contrôle interne garantissent une gestion efficace et rationnelle des risques à l'échelle de tout le PAM.

INTRODUCTION

1. La gestion des risques revêt de plus en plus d'importance pour les organismes d'action humanitaire et de développement. Travailler dans des situations de fragilité et de conflit fait courir toute une série de risques, liés notamment à la sécurité du personnel et des bénéficiaires, à la réputation et au détournement de fonds. En situation d'urgence, les risques opérationnels en rapport avec les procédures programmatiques, les partenariats, la mobilisation des ressources et les ressources humaines sont souvent plus accentués.
2. Les impératifs de l'action humanitaire obligent le PAM à intervenir dans de nombreux contextes à haut risque. Le PAM est résolu à protéger les bénéficiaires de ses interventions, son personnel et les ressources qui lui sont confiées, dans le respect des principes humanitaires¹. Dans de tels contextes, ne pas intervenir fait souvent courir plus de risques, à la fois aux bénéficiaires et à la communauté humanitaire, qu'une intervention prudente. La question n'est donc pas de savoir s'il faut intervenir, mais comment le faire sans nuire à quiconque et sans que le coût de l'intervention soit inacceptable. Les risques peuvent également être partagés avec des organisations qui assurent une gestion commune des risques dans des environnements fragiles.
3. La tolérance au risque, et son application à la gestion des risques, est un aspect important des opérations humanitaires. Les contextes dans lesquels interviennent les organisations humanitaires varient, allant de situations d'urgence complexes à très haut risque à des opérations de petite envergure à faible risque. Dans ces environnements qui ne cessent d'évoluer, les cadres de gestion des risques doivent être pris en compte. Là où il est impossible de quantifier les seuils de risque, en particulier, les responsables s'en remettent aux niveaux globaux de tolérance au risque et d'appétence pour le risque définis pour l'organisation concernée. Mais il leur faudra disposer des pouvoirs nécessaires et être habilités à prendre les décisions, conformément au cadre global arrêté en matière de gestion des risques.

CONTEXTE

4. Les événements peuvent offrir des possibilités et faire courir des risques; la gestion des risques permet de tirer parti des possibilités qui se présentent. Mais, faute de prendre les risques en compte et de les gérer d'une manière structurée, la probabilité d'obtenir de mauvais résultats augmente. Le fait de ne pas prendre les risques en compte réduit l'efficacité des opérations du PAM et multiplie les difficultés.
5. Les membres du personnel qui ne prennent pas en compte les risques dans la planification et l'exécution de leurs activités auront du mal à atteindre leurs objectifs. Une gestion globale efficace des risques mise sur l'expérience du personnel à tous les niveaux de la hiérarchie et permet de faire remonter les risques aux niveaux décisionnels supérieurs appropriés.
6. En établissant un cadre précis de gestion des risques, le PAM fait savoir à ses partenaires et aux parties prenantes quel niveau de risque il est prêt à accepter et peut anticiper ses décisions concernant le partage des risques. La confiance des parties prenantes quant à la gestion efficace et systématique des risques au PAM s'en trouve ainsi renforcée.

¹ Voir WFP/EB.1/2004/4-C.

DÉFINITIONS

Le PAM définit comme suit quatre termes utilisés dans la présente politique²:

- **Gestion globale des risques.** Processus mis œuvre par le conseil d'administration, la direction et d'autres membres du personnel d'une entité, servant à élaborer son cadre stratégique et, à l'échelle de toute l'organisation, à identifier les événements susceptibles d'avoir des répercussions pour l'entité, ainsi qu'à maîtriser les risques qu'elle est en mesure d'accepter (appétence pour le risque), afin de pouvoir fournir des assurances raisonnables quant à la réalisation de ses objectifs.
- **Évènement.** Incident ou fait, d'origine interne ou externe, qui influe sur la réalisation des objectifs. Les événements peuvent avoir des répercussions négatives ou positives, ou les deux.
- **Risque.** Possibilité qu'un événement se produise et compromette la réalisation des objectifs.
- **Possibilité.** Possibilité qu'un événement se produise et favorise la réalisation des objectifs.

BUT ET OBJECTIFS

7. La présente politique entend définir une méthode systématique et durable de gestion des risques et des possibilités à l'échelle de tout le PAM qui soit clairement liée à la réalisation des objectifs. Conjointement avec la directive consacrée au registre central des risques (*Directive on the Corporate Risk Register - RM2012/004*) et la circulaire de la Directrice exécutive sur la déclaration d'appétence pour le risque du PAM (*Executive Director's Circular on the Risk Appetite Statement - OED2012/015*), la présente politique constitue le cadre de gestion globale des risques au PAM. Le registre central des risques est un recueil des principaux risques encourus par le PAM. Par ailleurs, toutes les unités se chargent de gérer leurs propres registres des risques et d'en accroître le niveau de priorité en les renvoyant, si besoin est, à un échelon supérieur de la hiérarchie. L'appétence pour le risque permet de définir le degré de risque que le PAM est prêt à accepter ou tolérer, et de fixer des seuils.
8. Le Directeur exécutif du PAM a adopté la première politique en matière de gestion globale des risques en 2005. S'il a été au départ assez difficile de passer de la théorie à la pratique, des progrès non négligeables ont été accomplis depuis cinq ans et le PAM est désormais reconnu comme l'un des chefs de file de la gestion des risques au sein du système des Nations Unies.
9. Les principaux objectifs de cette politique sont les suivants:
 - garantir aux parties prenantes que les objectifs du PAM et les résultats convenus seront atteints;
 - favoriser l'affectation et l'emploi efficaces et rigoureux des ressources;

² Le PAM a adopté les définitions publiées en 2004 dans le document intitulé "*Enterprise Risk Management Integrated Framework*" du Comité des organisations de tutelle de la Commission Treadway (COSO). Le COSO est parrainé par cinq grandes associations professionnelles des États-Unis d'Amérique: *American Accounting Association; American Institute of Certified Public Accountants; Financial Executives Institute; Institute of Internal Auditors* et *Institute of Management Accountants*. Il a publié en septembre 2004 la première édition du document intitulé "*Enterprise Risk Management Integrated Framework*". Voir: www.coso.org.

- donner une base rigoureuse à la planification et à la prise de décisions pour qu'elles se déroulent en toute confiance;
- encourager une gestion qui anticipe les événements au lieu de réagir après coup en favorisant une prise de risques bien planifiée et bien gérée;
- constituer un cadre cohérent pour la gestion des risques, qui permette d'identifier et d'analyser les risques et d'y faire face, ainsi que d'assigner les responsabilités en la matière;
- favoriser l'amélioration permanente de la performance et apporter les changements nécessaires à la culture de l'organisation.

PRINCIPES DE LA GESTION GLOBALE DES RISQUES AU PAM

10. Le cadre de gestion des risques du PAM s'inspire des principes énoncés dans le document *Enterprise Risk Management Integrated Framework* (Cadre intégré pour la gestion globale des risques) publié par le Comité des organisations de tutelle de la Commission Treadway.
11. Pour mettre en œuvre la gestion des risques, le PAM respectera les principes ci-après:
 - i) la gestion des risques est un aspect essentiel de la bonne gouvernance et fait partie intégrante des bonnes pratiques de gestion;
 - ii) de par la nature de sa mission, le PAM intervient dans des environnements à haut risque;
 - iii) la maîtrise de la gestion des risques relève de la direction du PAM, qui devra donc:
 - a) gérer par anticipation les risques que courent les bénéficiaires, les employés, les ressources financières et autres, les avoirs, les programmes, la réputation et les intérêts du PAM;
 - b) définir la tolérance au risque du PAM au cas par cas, compte tenu du niveau global des risques assumés;
 - c) comparer le coût de la gestion des risques aux avantages qui découleraient de la prise de ces risques;
 - d) tirer parti des possibilités qui s'offrent d'atteindre les objectifs fixés;
 - e) prendre en temps voulu les mesures appropriées pour maîtriser tout risque qui se matérialise et en atténuer au maximum les conséquences;
 - f) veiller à ce que les risques et les possibilités soient gérés de manière systématique, par anticipation et à l'échelon hiérarchique le plus bas possible.

MISE EN ŒUVRE DE LA GESTION DES RISQUES AU PAM

12. La gestion des risques est une responsabilité partagée. Le Directeur exécutif est comptable de la mise en œuvre globale de la présente politique, et le personnel et les directeurs ont la responsabilité de veiller à ce que la gestion des risques soit prise en compte pour tous les aspects des activités, y compris aux stades de la conception et de l'exécution des projets.
13. En application du modèle des "trois lignes de défense", la gestion des risques au PAM est mise en œuvre:

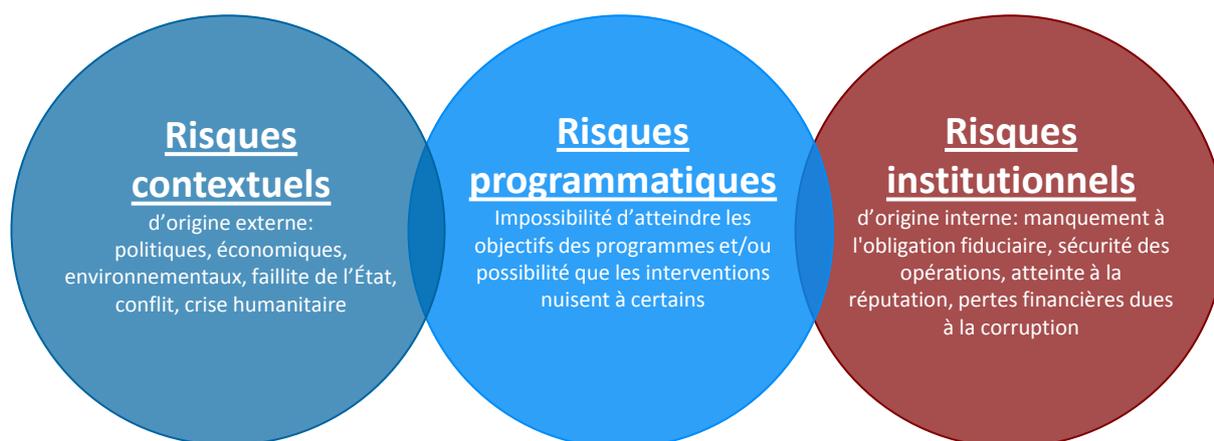
- au niveau des processus³;
 - au niveau de chaque unité (bureau de pays, bureau régional ou division du Siège);
 - au niveau de l'institution.
14. De nombreux **processus** du PAM exigent d'apprécier les risques et de définir des mesures d'atténuation. Ces évaluations sont réalisées conformément aux principes et méthodologies généralement applicables à la gestion globale des risques, mais leur orientation spécifique dépend de la nature du processus. La gestion des risques au niveau des processus consiste donc à comprendre les risques encourus dans des secteurs d'activité donnés du PAM en se référant à des catégories de risques.
15. **Au niveau de chaque unité**, la gestion des risques est intégrée à la planification et aux examens annuels de la performance. Chaque bureau de pays, bureau régional et division du Siège définit en début d'année les risques et les mesures d'atténuation à prendre pour atteindre les résultats souhaités, et réexamine les risques et les mesures d'atténuation à mi-parcours et en fin d'année. Les évaluations des risques réalisées au niveau des processus sont utiles à cette fin, mais il faut identifier les autres risques spécifiquement liés aux problèmes généraux que rencontre l'unité concernée.
16. La gestion des risques **au niveau institutionnel** se concentre sur le suivi et l'analyse des évaluations des risques réalisées par les diverses unités, en repérant ceux qui ont une incidence pour l'ensemble du PAM et en établissant des prévisions des événements susceptibles de l'empêcher d'atteindre ses Objectifs stratégiques. Les résultats de ces analyses sont présentés au Groupe de haut niveau chargé de la gestion en vue: i) de faire mieux connaître les risques auxquels le PAM est confronté; ii) de donner des assurances à la direction que ces risques sont traités; et iii) de faciliter la prise des décisions.
17. Les analyses des risques réalisées par les diverses unités servent à établir l'analyse des risques au niveau institutionnel. L'analyse des risques institutionnels, quant à elle, est utile pour analyser les risques à d'autres niveaux; la direction diffusera des catalogues des risques et des compilations de mesures d'atténuation des risques récurrents.
18. La gestion des risques ne sera viable que si elle est pleinement intégrée aux processus et fonctions du PAM. Celui-ci entend promouvoir une culture dans laquelle la gestion des risques fait partie intégrante de la prise des décisions au jour le jour.

MÉTHODOLOGIE

19. Au PAM, les risques sont identifiés en envisageant des événements futurs potentiels, et leur importance est évaluée en fonction de la probabilité de survenance et de l'impact escompté de chaque événement. Les risques peuvent être contextuels, programmatiques ou institutionnels:

³ Les processus sont par exemple la préparation aux situations d'urgence et les interventions en cas de crise (risques contextuels), l'évaluation des risques liés à la sécurité (risques contextuels et programmatiques) et la maîtrise des risques financiers (risques institutionnels).

Figure 1: Catégories de risques



20. Les risques sont également classés en fonction des cinq priorités de gestion du PAM:
1) Ressources humaines; 2) Partenariats; 3) Processus et systèmes; 4) Programmes; et 5) Obligation redditionnelle et financement.
21. Les priorités de gestion sont les catégories de résultats de gestion que le PAM doit obtenir pour atteindre ses Objectifs stratégiques. Aligner les risques sur les priorités de gestion permet de rattacher la gestion des risques à celle de la performance. Cela facilite aussi le recueil de données sur les risques et la communication à ce sujet ainsi que le renvoi des risques au niveau hiérarchique supérieur approprié. L'identification des risques contextuels, programmatiques ou institutionnels garantit que la gestion des risques est prévue à tous les stades et notamment à ceux de la conception et de l'approbation des programmes, de la prise des décisions, du choix des partenariats et de la définition des profils de poste.
22. *Descriptif des risques.* De façon à correctement évaluer l'exposition du PAM aux risques et à définir des réponses adaptées, il faut que les risques soient énoncés clairement. Le descriptif de risque doit être corrélé à l'objectif dont il menace la réalisation. Il doit préciser clairement le danger que représente le risque en question pour la réalisation d'un objectif donné.
23. *Causes et effets du risque.* Les risques qui font obstacle à la réalisation des objectifs du PAM ont des causes diverses et peuvent avoir des effets différents. L'identification des causes et des effets possibles du risque est le point de départ de la définition de mesures d'atténuation. Traiter les causes des risques aide à empêcher que certains événements se produisent; traiter les effets possibles des événements permet d'en atténuer les incidences.
24. *Risques inhérents et risques résiduels.* Pour décider comment faire face aux risques, les concepts de risques inhérents et de risques résiduels doivent être pris en compte. "Risque inhérent" fait référence à la gravité d'un risque si rien n'est fait pour y remédier en dehors des contrôles internes en vigueur. Le "risque résiduel" est le niveau de risque rémanent lorsque des mesures ont été prises pour en atténuer les effets. Un risque ne peut jamais être totalement éliminé.
25. *Mesures d'atténuation.* Il s'agit des mesures prises pour s'attaquer aux effets potentiels d'un risque.

26. *Méthode de notation des risques aux fins de leur gestion.* L'évaluation de l'importance d'un événement futur possible doit reposer sur:

- la vraisemblance (la probabilité) que cet événement se produise;
- l'incidence (les conséquences) de l'événement sur la réalisation des objectifs du PAM, au cas où il se produirait.

27. Le tableau 1 donne plus de détails sur la notation de probabilité, de l'incidence et de la gravité des risques au PAM.

TABLEAU 1: PROBABILITÉ, INCIDENCE ET GRAVITÉ DES RISQUES		
Probabilité	Incidence	Gravité (niveau global de risques)
<p>Pour estimer la probabilité, on examine à la fois s'il est vraisemblable que le risque se produise à l'avenir et s'il s'est produit fréquemment par le passé.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Très peu probable (1): L'événement ne s'est jamais produit ou il est très peu probable qu'il se produise plus d'une fois tous les 20 ans. ➤ Peu probable (2): L'événement ne s'est produit qu'une fois au cours des cinq à dix dernières années ou il est peu probable qu'il se produise au cours des dix années à venir. ➤ Moyennement probable (3): L'événement ne s'est produit qu'une fois au cours des deux à quatre dernières années ou pourrait se produire dans les deux à quatre années à venir. ➤ Probable (4): L'événement s'est produit une fois au cours de l'année passée ou pourrait se produire au cours des deux années à venir. ➤ Très probable (5): L'événement s'est produit régulièrement au cours de l'année passée ou pourrait se produire au cours de l'année à venir. 	<p>Pour estimer l'incidence potentielle d'un risque, on prend en compte la capacité d'exécution, la continuité des opérations, les pertes financières, les pertes de ressources et la crédibilité du PAM.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Négligeable (1): Le PAM peut quand même atteindre ses objectifs sans trop de difficultés. ➤ Faible (2): Le PAM peut quand même atteindre ses objectifs, mais pas totalement ou pas dans les délais prévus. ➤ Modérée (3): L'événement compromet la réalisation des objectifs du PAM ou le fonctionnement de ses systèmes. ➤ Forte (4): L'événement compromet considérablement la réalisation des objectifs du PAM ou le fonctionnement de ses systèmes. ➤ Critique (5): Les systèmes du PAM pourraient ne plus fonctionner ou l'événement pourrait paralyser ses opérations. 	<p>La note sur la gravité du risque est obtenue en multipliant la note donnée pour l'incidence du risque par la note concernant sa probabilité:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Faible = 1 à 7 ➤ Modérée = 8 à 14 ➤ Élevée = 15 à 25

28. *Réponse au risque.* Les réponses du PAM aux risques relèvent de quatre catégories:

- **Acceptation** – Le risque est accepté sans qu'il soit nécessaire de prendre des mesures d'atténuation; les contrôles internes en vigueur au PAM sont suffisants.
- **Maîtrise** – Des mesures d'atténuation sont prises pour réduire le risque à un niveau acceptable.

- **Évitement** – Il peut être mis fin à une activité jugée trop risquée (par exemple, si l'analyse de faisabilité concernant un programme de transfert d'espèces et de bons montre que le PAM devra supporter un niveau de risque inacceptable, il pourra être décidé de ne pas recourir aux transferts monétaires ni aux bons dans le contexte en question).
 - **Transfert** – Le risque est assumé par un tiers (par exemple, une assurance est prise ou une activité est sous-traitée à un tiers qui tolère mieux le risque).
29. Que le risque soit accepté, maîtrisé, évité ou transféré, les mesures nécessaires pour mettre en œuvre la réponse retenue doivent être précisées, tout comme les responsables de leur application.

DÉCLARATION D'APPÉTENCE POUR LE RISQUE

30. L'appétence pour le risque reflète la philosophie du PAM en matière de gestion des risques, qui influe sur sa culture et ses opérations. Dans la mesure où des stratégies différentes exposent le PAM à des degrés de risque divers, toutes les stratégies de gestion des risques doivent correspondre à son appétence pour le risque. La déclaration d'appétence pour le risque définit l'optique du PAM en matière de gestion des risques. Elle facilite la communication interne et la communication avec les partenaires et les parties prenantes au sujet du degré de risque que le PAM est prêt à accepter.
31. Définir l'appétence pour le risque au niveau de l'institution est une étape majeure vers l'adoption d'une conception uniforme de la tolérance et de la réponse au risque pour l'ensemble du PAM. Cela permet de déterminer les niveaux acceptables de risque et contribue à la mise en œuvre de mesures d'atténuation.
32. Le Groupe de haut niveau chargé de la gestion approuve, revoit périodiquement et actualise la déclaration d'appétence pour le risque afin de s'assurer qu'elle reste pertinente, et donne des indications quant au niveau de risque que le PAM est prêt à accepter. Cette information est communiquée au personnel par le biais de documents de politique générale et d'orientation, et la déclaration elle-même est présentée au Conseil pour information. Les instructions qui figurent dans la déclaration d'appétence pour le risque donnent aussi des renseignements sur la tolérance au risque.

TOLÉRANCE AU RISQUE

33. Le PAM intervient dans de nombreux contextes, qui vont de situations d'urgence complexes à très haut risque à des opérations de petite envergure à faible risque. L'appétence pour le risque définie pour le PAM permet de fixer des seuils acceptables de tolérance au risque pour chacun de ses objectifs.
34. Bien que le PAM ne soit pas hostile à la prise de risques, il ne s'est fixé que quelques seuils absolus. Il privilégie la responsabilisation de l'organisation pour assurer une gestion efficace des risques. Il reconnaît donc expressément le risque résiduel, à savoir le risque rémanent après l'application de mesures d'atténuation, et communique de manière transparente avec le personnel au sujet des risques dans le cadre d'activités de formation et de sensibilisation. Lorsque ce dispositif est en place, l'appétence du PAM pour le risque peut guider les décisions des directeurs, conformément au cadre de gestion des risques.

35. Le cadre global de gestion des risques doit prendre en compte les domaines, secteurs et processus pour lesquels il existe des seuils de tolérance bien précis (délégation de pouvoirs en matière de finances, d'achats, etc.) et ceux pour lesquels il n'est pas possible d'établir de seuils quantifiables (suspension/reprise des opérations, etc.). La déclaration d'appétence pour le risque du PAM guidera les décisions des responsables habilités à prendre des décisions conformément au cadre global de gestion des risques.

RENOI DU RISQUE À UN NIVEAU SUPÉRIEUR DE LA HIÉRARCHIE

36. Il s'agit de:

- faire remonter les risques majeurs au niveau hiérarchique le plus approprié auquel les décisions relatives à une réponse peuvent être prises;
- éviter que trop de risques ne soient répercutés à des niveaux hiérarchiques supérieurs.

37. Les gestionnaires, à chaque niveau de gestion des risques, sont habilités à décider des mesures d'atténuation à prendre sans avoir à s'en remettre à un échelon supérieur. Ils sont alors comptables des risques assumés.

38. Le relèvement ou l'abaissement du niveau de priorité d'un risque sont des aspects importants de la gestion des risques qui devraient s'inscrire dans un processus dynamique. Le registre des risques est un outil important de gestion du relèvement ou de l'abaissement du niveau de priorité et d'identification des risques communs qui doivent être répercutés à un échelon hiérarchique supérieur. La Division de la gestion et du suivi de la performance aide le Groupe de haut niveau chargé de la gestion à analyser les risques à inclure dans le registre central des risques.

39. Il importe que ce système de renvoi des risques majeurs à la hiérarchie ne surcharge aucun échelon qui assumerait alors trop de risques, et que les responsables des échelons inférieurs assument la responsabilité de la maîtrise du risque au titre de l'obligation qui leur est faite de rendre compte de leurs résultats au regard de leurs objectifs.

SUIVI DES RISQUES ET RAPPORTS

40. La préparation de registres des risques est prévue dans la planification annuelle de la performance de toutes les unités et de tous les bureaux, qui évaluent les risques lors d'examens semestriels. Dans les pays dont l'environnement opérationnel se caractérise par l'instabilité ou l'insécurité, l'évaluation des risques est réalisée plus fréquemment et des mesures d'atténuation sont élaborées plus rapidement. Le calendrier des rapports concernant les risques est le suivant:

- Le Groupe de haut niveau chargé de la gestion passe en revue tous les trimestres le registre central des risques et l'état d'avancement de la mise en œuvre des mesures d'atténuation. Le registre central des risques est diffusé en interne.
- Les questions se rapportant à la gestion globale des risques sont présentées au Conseil à l'occasion des réunions trimestrielles d'information sur les opérations. Pour les situations d'urgence de grande ampleur, le Conseil reçoit également des rapports ponctuels sur les risques et les mesures d'atténuation prises.
- Des réunions d'information sont régulièrement organisées à l'intention du Comité d'audit.

41. La gestion des risques est l'une des cinq composantes principales du cadre de contrôle interne du PAM et figure dans la déclaration annuelle sur le contrôle interne, qui fournit des assurances quant à l'efficacité de tous les contrôles internes au PAM. Le Groupe de haut niveau chargé de la gestion suit la politique de gestion des risques et en présente les mises à jour périodiques au Conseil.

FORMATION EN MATIÈRE DE RISQUES

42. Le modèle des "trois lignes de défense" exige que le personnel connaisse bien les concepts liés à la gestion des risques. Du matériel de formation et des instructions ont été préparés et tous les membres du personnel reçoivent une formation en gestion des risques, y compris les méthodes d'analyse des risques, dans le cadre d'autres actions de formation. Toutes les formations destinées aux cadres supérieurs prévoient le développement des capacités en matière de gestion des risques.

RESPONSABILITÉS

43. *Directeur exécutif.* Tous les membres du personnel contribuent à promouvoir la gestion globale des risques, mais le Directeur exécutif est en dernier ressort responsable de sa mise en œuvre. Pour s'assurer que le PAM atteint ses Objectifs stratégiques, le Directeur exécutif appuie le processus de gestion des risques.
44. Le Directeur exécutif:
- encourage la mise en place d'une culture propice à la gestion efficace des risques et à l'innovation, ainsi qu'une prise de risques prudente dans les limites de l'appétence du PAM pour le risque;
 - intègre la gestion des risques dans les grands programmes et fonctions de façon à ce qu'elle s'ancre dans les modes de fonctionnement du PAM;
 - s'assure que la gestion des risques est efficace à l'échelle de tout le PAM, et englobe l'identification, l'analyse, la maîtrise, l'examen et les rapports;
 - attribue aux membres du personnel l'obligation de rendre compte de la gestion des risques dans leur domaine de responsabilité et à leur niveau d'autorité et de compétence;
 - permet l'examen systématique de la gestion des risques afin d'en garantir l'efficacité ainsi que le respect de la déclaration d'appétence pour le risque du PAM.
45. *Comité d'audit.* Le Comité d'audit conseille le Conseil d'administration et le Directeur exécutif sur l'efficacité des systèmes de contrôle interne du PAM, y compris la gestion des risques. Aux termes de son mandat, il est tenu de veiller à l'application efficace de la politique et à la bonne gestion des risques. Il examine également les rapports des audits internes et externes, et émet des avis sur l'indépendance, l'efficacité et la qualité des fonctions d'audit interne au PAM.
46. *Bureau de l'audit interne.* Le Bureau de l'audit interne fournit des assurances à la direction quant à l'efficacité des systèmes de contrôle interne du PAM, sa gouvernance, les processus de gestion des risques et la réalisation de ses objectifs. Il contribue également à l'évaluation des processus de gestion des risques, à l'efficacité des réponses et à l'exhaustivité et la précision des rapports sur les risques.

47. *Commissaire aux comptes.* Le Commissaire aux comptes apprécie de manière indépendante l'efficacité de la gestion des risques et des processus d'identification et de contrôle des risques, y compris les mesures prises pour les atténuer.
48. *Bureau de l'évaluation.* Les évaluations donnent à toutes les parties prenantes des indications sur la qualité et l'efficacité des politiques, des stratégies et des opérations, et sur l'efficacité de leur mise en œuvre. Le Bureau de l'évaluation apporte des éléments probants fondés sur l'expérience qui servent à identifier les risques, à en comprendre les causes et les effets, et à en évaluer la probabilité et l'incidence.
49. *Groupe de haut niveau chargé de la gestion.* Le Groupe de haut niveau chargé de la gestion a pour responsabilité de veiller à ce que le PAM gère efficacement les risques, en particulier ceux qui concernent l'ensemble du Programme. Il fixe des valeurs cibles pour tous les niveaux de risque, surveille les progrès et se tient informé des risques majeurs auxquels le PAM est confronté. Chacun de ses membres est chargé de répercuter les risques majeurs à l'échelon du Directeur exécutif et de veiller à la gestion efficace des risques institutionnels dont il assume la responsabilité.
50. *Personnel.* Tous les membres du personnel sont tenus de se familiariser avec les directives du PAM relatives à la gestion globale des risques, de respecter les mesures de contrôle interne, de rendre compte des risques et de recourir à leurs supérieurs hiérarchiques s'il y a lieu.
51. *Division de la gestion et du suivi de la performance.* Cette division est le gardien interne de la gestion globale des risques. Elle informe le Groupe de haut niveau chargé de la gestion sur la gestion des risques et de la performance, met au point et actualise les outils nécessaires, coordonne les activités en la matière, facilite l'identification et l'évaluation des risques et veille à ce que le cadre de gestion globale des risques demeure pertinent et appuie la mission du PAM.
52. *Champions de la gestion de la performance et des risques.* Les champions de la gestion de la performance et des risques des bureaux régionaux et des bureaux de pays appuient les mesures de suivi et d'atténuation des risques et veillent à ce que les bureaux se servent des outils de gestion de la performance et des risques.
53. *Directeurs.* Les directeurs ont la responsabilité de s'assurer que les risques sont gérés et communiqués efficacement. Ils doivent veiller à ce que les attributions concernant l'actualisation des registres des risques et la prise des mesures d'atténuation appropriées soient dûment assignées. Ils doivent s'assurer que les risques se rapportant aux objectifs de leur bureau sont bien identifiés, analysés et dûment pris en charge.

LIENS ENTRE LA GESTION DES RISQUES ET D'AUTRES PROCESSUS DE GOUVERNANCE ET DE GESTION

54. *Plan stratégique et Plan de gestion.* La gestion des risques est corrélée aux Objectifs stratégiques du PAM et le Plan stratégique contient une évaluation détaillée des risques. Gérer les risques signifie avoir conscience des obstacles à surmonter pour pouvoir atteindre les objectifs fixés au niveau de l'organisation et prendre des mesures afin de les éviter ou de les atténuer; la gestion des risques est donc étroitement liée aux objectifs et aux résultats définis au stade de la planification de la performance.

55. *Gestion de la performance.* La gestion des risques fait partie intégrante d'une gestion efficace de la performance. Les processus de gestion des risques ont pour but d'atteindre les objectifs de l'organisation en contribuant à obtenir des résultats quantifiables. La gestion de la performance définit et met en œuvre les activités requises pour atteindre les résultats prévus – produits, effets directs et impact. La gestion des risques est liée aux objectifs fixés en matière de performance – identification, mesure, hiérarchisation et détermination des modalités de gestion des risques en rapport avec la réalisation des objectifs.
56. *Contrôle interne.* La gestion globale des risques couvre l'ensemble des principes du contrôle interne que sont l'appétence pour le risque, l'identification du risque, l'évaluation du risque, la tolérance au risque et la réponse au risque. Des systèmes et contrôles efficaces intégrés au cadre de contrôle interne contribuent à la gestion des risques et permettent d'atteindre plus aisément les buts de l'organisation. Le fait d'intégrer des contrôles internes dans toutes les opérations fournit des assurances raisonnables au sujet de: i) l'efficacité et l'efficience des opérations; ii) la fiabilité des rapports financiers; et iii) le respect des règles et règlements du PAM. Conformément aux dispositifs de contrôle interne du PAM, tous les bureaux sont tenus de procéder à une évaluation des risques et de consigner tous les risques identifiés dans leur registre des risques; les risques majeurs sont suivis dans le registre central des risques.

CONCLUSION

57. Grâce à la mise en œuvre de cette politique, le PAM entend s'assurer que des niveaux efficaces de contrôle sont prévus dans son environnement opérationnel, notamment: i) l'identification des risques existants et des nouveaux risques susceptibles de voir le jour; ii) des instructions sur la manière de répondre aux risques conformément à l'appétence pour le risque définie pour le PAM; iii) la répercussion des risques au niveau hiérarchique supérieur si besoin est; et iv) la communication des risques et des mesures d'atténuation aux parties prenantes. La finalité est d'assurer une gestion optimale des activités et d'atteindre les objectifs fixés dans les environnements complexes dans lesquels opère le PAM.
58. L'efficacité de la gestion globale des risques est fondamentale pour la réussite du PAM. Le PAM continuera d'intervenir dans des environnements à haut risque. Il devra affronter les difficultés et les risques inhérents à de tels contextes pour atteindre ses buts et s'acquitter de ses obligations dans le domaine humanitaire en apportant une assistance alimentaire à ceux qui en ont le plus besoin. Lorsque la gestion des risques sera intrinsèquement liée à la réalisation des Objectifs stratégiques du PAM, il deviendra possible d'éliminer la faim de notre vivant.

DÉCLARATION D'APPÉTENCE POUR LE RISQUE DU PAM

1. Les impératifs de l'action humanitaire nous obligent à fournir une assistance là où elle est nécessaire ou nous est demandée. Ce faisant, nous nous efforçons de protéger nos bénéficiaires, notre personnel et les ressources qui nous sont confiées. Nous reconnaissons que le fait de ne pas intervenir fait souvent courir plus de risques qu'une intervention. Les décisions d'intervention du PAM seront prises après analyse des avantages et du coût des mesures d'atténuation.

Risques pour la sécurité et la sûreté du personnel

2. Le PAM reconnaît que, dans certains contextes, l'exposition à des risques importants liés à la sécurité peut mettre en péril la vie de ses agents ou entraîner des blessures. Il prendra de vigoureuses mesures pour protéger son personnel, conformément au cadre applicable à la sécurité du personnel des Nations Unies.

Risques pour la santé et le bien-être des bénéficiaires

3. Nous reconnaissons que certaines interventions d'assistance alimentaire, si elles se prolongent, peuvent ne pas s'attaquer aux causes profondes de l'insécurité alimentaire et entraîner la dépendance. Le PAM veillera à ne fournir une assistance que dans les cas où les avantages pour les bénéficiaires sont supérieurs aux risques résiduels.
4. Nous reconnaissons que, mal gérées, les distributions peuvent exposer les bénéficiaires à des risques et les mettre en péril. Nous atténuerons ce risque en veillant à ce que le PAM et ses partenaires aient conscience des besoins de protection des bénéficiaires et conçoivent et exécutent les programmes en conséquence.
5. Nous reconnaissons que les distributions effectuées dans des environnements complexes peuvent avoir une incidence sur la qualité des produits alimentaires. Le PAM atténuera ce risque en assurant un suivi et un contrôle rigoureux de la qualité tout au long de la chaîne d'approvisionnement.

Risques pour les opérations

6. Nous avons conscience que, dans certains contextes, la nécessité d'intervenir rapidement augmente les coûts d'intervention. Tout en veillant à maîtriser les coûts et à assurer une planification prévisionnelle pour toutes les activités à titre de mesures d'atténuation, notre préoccupation primordiale est de veiller à ce que l'assistance requise parvienne aux bénéficiaires en temps voulu.
7. Le PAM doit bénéficier d'un accès humanitaire sûr et sans entrave pour pouvoir estimer les besoins, procéder au ciblage, livrer les produits, distribuer l'assistance et assurer le suivi efficacement et dans les meilleurs délais. Il intervient dans le plein respect de la souveraineté nationale et conformément au droit international et aux principes humanitaires d'humanité, de neutralité et d'impartialité. Le PAM reconnaît que, dans les cas où l'accès humanitaire est restreint, des risques résiduels peuvent demeurer s'agissant des distributions et des avoirs. Il réduira autant que possible ces risques opérationnels en prenant les précautions renforcées qui s'imposent et d'autres mesures appropriées pour sélectionner ses partenaires et assurer le suivi de toute l'assistance. Le PAM accepte le risque résiduel lié à la perte d'avoirs dans des environnements complexes où règne l'insécurité, et il continuera de réduire autant que

possible ces risques en appliquant les procédures et mesures en vigueur du système des Nations Unies.

8. Nous acceptons que notre environnement opérationnel augmente l'exposition aux risques de fraude, de corruption et de collusion. Les actes de fraude, de corruption et de collusion et l'utilisation abusive des ressources sont contraires aux valeurs fondamentales du PAM, qui ne peut les admettre. Le PAM s'engage à lutter contre de telles pratiques et à prendre des mesures d'atténuation dans les cas où il est constaté qu'elles existent.

Risques concernant la réputation du PAM

9. La surveillance étroite par le public fait intrinsèquement partie de nos activités et nous devons préventivement informer les principales parties prenantes. Nous reconnaissons que le public et les médias peuvent percevoir nos activités ou contribuer à les faire percevoir de façon négative, ce qui ternit notre réputation. Le PAM veillera à assurer une communication claire et transparente pour atténuer ce risque.

[9 novembre 2012]