



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

**Conseil d'administration**  
Deuxième session ordinaire  
Rome, 26-29 novembre 2018

---

Distribution: générale

Point 5 de l'ordre du jour

Date: 19 octobre 2018

WFP/EB.2/2018/5-C/2

Original: anglais

Questions de politique générale

Pour examen

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

---

## Déclarations relatives à l'appétence pour le risque

Le présent document reproduit les déclarations relatives à l'appétence pour le risque qui figurent à l'annexe II du document [WFP/EB.2/2018/5-C](https://www.wfp.org/publications/wfp/eb.2/2018/5-c).

---

### Coordonnateurs responsables:

M. J. Howitt  
Directeur  
Division de la gestion globale des risques  
tél.: 066513-2786

Mme A. Karim  
Chef  
Sous-Division de la gestion des risques  
tél.: 066513-2022

## Déclarations relatives à l'appétence pour le risque<sup>1</sup>

L'appétence pour le risque traduit la philosophie du PAM en matière de gestion des risques, affirmant sa volonté de détecter, de mesurer et de gérer les risques tandis qu'il s'efforce de venir en aide aux personnes vulnérables en situation d'insécurité alimentaire et de malnutrition, tout en préservant ses ressources. La mission du PAM qui consiste à atteindre l'objectif Faim zéro exige de prendre des risques et d'intervenir dans des environnements difficiles, notamment des zones de conflit. Il s'agit souvent de savoir non pas s'il faut intervenir, mais comment intervenir en réduisant et en maîtrisant autant que possible les risques, tout en respectant les principes de l'action humanitaire<sup>2</sup>. Le PAM met donc fortement l'accent sur une culture interne consciente des risques qui s'en remet au jugement des responsables pour prendre des décisions visant à accroître la valeur, à atteindre les objectifs de l'action humanitaire et du développement, en conformité des valeurs essentielles qui sont les siennes.

S'agissant des risques **stratégiques**, l'une des caractéristiques du PAM est de ne pas être rebuté par la prise de risques: en effet, il conçoit et exécute ses programmes dans des contextes difficiles. Il est financé par des contributions volontaires et doit faire preuve de dynamisme dans la gestion de ses relations extérieures avec les donateurs, les gouvernements hôtes et les partenaires. Il lui faut adapter en permanence son modèle opératoire face aux besoins et aux contextes opérationnels évolutifs. S'agissant des risques **opérationnels** et **financiers**, le PAM montre une aversion pour le risque et s'efforce constamment d'améliorer ses contrôles internes et d'atténuer les risques, en tenant compte des limites de coût et d'efficacité. En ce qui concerne les risques **fiduciaires**, le PAM présente une forte aversion pour le risque: il accepte de rester exposé à ce type de risque mais est conscient de son devoir de protection à l'égard du personnel et de ses obligations envers les parties prenantes, et s'attache à prendre promptement des mesures correctives lorsqu'il s'agit d'affaires relevant de la conduite interne.

L'appétence du PAM pour le risque est définie plus explicitement ci-après dans une série de déclarations portant sur les catégories et les domaines de risques particuliers qui figurent dans son classement. Les diverses déclarations relatives à l'appétence pour le risque rendent compte de la volonté de gérer activement chacun de ces risques. Elles permettent au PAM de partager les risques avec les partenaires et les parties prenantes et de les associer préventivement à la prise des décisions opérationnelles. L'appétence du PAM pour le risque est définie au niveau central, mais des seuils d'appétence ou de tolérance spécifiques au contexte sont fixés en tenant dûment compte de l'impact du risque et du coût de sa prise en charge. Les risques n'entrant pas dans le cadre de cette appétence seront répercutés à l'échelon hiérarchique supérieur.

Les déclarations relatives à l'appétence pour le risque énoncent les principes directeurs à l'intention des administrateurs et:

- leur permettent d'analyser les risques dans leur domaine de compétence, de choisir la réponse appropriée et d'en assurer le suivi;
- éclairent leurs décisions quotidiennes et la hiérarchisation des ressources;
- les aident à définir des objectifs de performance dans leur domaine de compétence; et
- leur permettent de mener à bien la mission du PAM dans les limites imposées en matière de gestion des risques et dans le respect des valeurs essentielles de l'institution.

---

<sup>1</sup> WFP/EB.2/2018/5-C/2

<sup>2</sup> Les principes de l'action humanitaire, à savoir l'humanité, la neutralité, l'impartialité et l'indépendance, ont été formellement adoptés aux termes de la résolution 46/182 (1991) et de la résolution 58/114 (2004) de l'Assemblée générale.

Afin d'appuyer et d'intégrer la prise en compte de l'appétence pour le risque, le PAM s'efforce en permanence de mettre au point et de perfectionner des mesures adaptées (éléments de mesure/indicateurs) pour chaque déclaration relative à l'appétence pour le risque. Les responsables de la fonction, en leur qualité de chargés du pilotage des risques dans leur domaine de spécialisation respectif, ont pour mission de spécifier et d'arrêter les mesures relatives à l'appétence qui conviennent aux niveaux de l'institution, de la région et du pays. Les mesures du risque et les seuils d'appétence connexes doivent être convenus au moins une fois par an, en lien avec les processus de planification des résultats et de gestion. La fonction gestion globale des risques vise à faciliter ce processus et, en outre, permet d'aggréger les éléments de mesure à l'échelle institutionnelle pour en rendre compte à la direction exécutive et au Comité d'audit.

<b>Risques stratégiques</b>	
<b>1.1 Programmes</b>	<p>Le PAM intervient quand un consensus international s'est dégagé sur les besoins. Il s'est engagé à préparer des plans stratégiques de pays fondés sur des données factuelles, fiables, respectueux de l'environnement et prenant en compte la problématique hommes-femmes, en partenariat avec les gouvernements hôtes, les donateurs, la société civile et d'autres parties prenantes essentielles. Il continuera de développer les partenariats dans le domaine du financement pour que ses ressources correspondent aux priorités définies en matière d'exécution, notamment aux modalités retenues.</p> <p>Le PAM sait que, pour mener à bien sa mission d'action humanitaire et de développement, il doit pouvoir compter sur un personnel particulièrement motivé, doté des compétences requises et susceptible d'être mobilisé rapidement. Il investit dans la formation, le recrutement d'employés ayant les compétences requises et les mécanismes de déploiement rapide.</p>
<b>1.2 Relations extérieures</b>	<p>Le PAM travaille en collaboration étroite avec de nombreux partenaires stratégiques, qu'il s'agisse de gouvernements, d'autres entités des Nations Unies, d'organisations non gouvernementales, d'organisations de la société civile ou du secteur privé. Il s'engage à partager l'information et à communiquer préventivement avec tous ses partenaires stratégiques.</p> <p>L'attention que portent les médias au PAM et la perception qu'en a le grand public peuvent ternir sa réputation. Le PAM veille à répondre comme il se doit à toute fausse allégation tout en maintenant la transparence et en renforçant la confiance de l'ensemble de ses partenaires et parties prenantes.</p>
<b>1.3 Contexte</b>	<p>Le PAM doit fournir une assistance rigoureuse et efficace dans des contextes très divers. Il investit dans des activités de préparation aux situations d'urgence en s'en remettant à des protocoles relatifs à l'alerte rapide et à l'intervention. Le PAM reconnaît l'importance, dans certaines circonstances, de déployer des employés et des actifs avant une potentielle urgence humanitaire.</p>
<b>1.4 Mode opératoire</b>	<p>Le PAM cherche constamment à promouvoir une culture créative et innovante lui permettant d'accélérer sa contribution à la réalisation des ODD. Il assure la gestion des risques liés à l'exécution qui sont associés à cet environnement dynamique en investissant davantage dans des nouvelles approches, technologies et connaissances spécialisées, ainsi que dans sa capacité d'exécution afin de transposer les nouvelles solutions à l'échelle institutionnelle.</p>

<b>Risques opérationnels</b>	
<b>2.1 Santé, sûreté et sécurité des bénéficiaires</b>	<p>Le PAM cherche activement à protéger les bénéficiaires de tout acte malveillant, y compris toutes formes d'exploitation, d'abus et de violence sexiste<sup>3</sup>. Il entend élaborer des programmes et mettre en place des infrastructures durables. Il prend rapidement des mesures pour protéger les bénéficiaires et les populations touchées, en imposant des normes rigoureuses, à ses partenaires comme à lui-même, et en veillant à ce que des mécanismes sûrs et accessibles de réclamation et de remontée de l'information soient en place.</p> <p>Le PAM s'efforce de répondre en temps voulu aux besoins particuliers des femmes, des hommes, des filles et des garçons en appliquant des normes uniformes d'assistance alimentaire. Il gère sa chaîne d'approvisionnement et ses coûts de livraison en tenant compte de la qualité des denrées et des normes de sécurité sanitaire.</p>
<b>2.2 Partenaires et fournisseurs</b>	<p>Le PAM procède à des vérifications de tous les partenaires et fournisseurs et suit leur performance. Dans les cas où la disponibilité, la capacité ou la qualité des prestations des partenaires ou des fournisseurs est limitée ou insuffisante, il s'efforce de les aider à renforcer leurs moyens afin qu'ils puissent satisfaire aux normes qui sont les siennes.</p>
<b>2.3 Actifs</b>	<p>Le PAM respecte les normes minimales de sûreté et de sécurité opérationnelle afin de protéger ses immobilisations et ses stocks. Il évalue constamment les risques de perte d'actifs et de stocks, et investit pour intégrer les processus, les systèmes et les mesures renforcées de sûreté et de sécurité, s'il y a lieu.</p>
<b>2.4 Technologies de l'information et de la communication</b>	<p>Le PAM investit dans la résilience des systèmes et dans l'amélioration des fonctionnalités afin d'exécuter ses interventions de manière économique. Il continue de prendre des mesures de cybersécurité pour éviter les risques de perte ou d'utilisation abusive des données ou les dysfonctionnements des systèmes. Il voit dans l'innovation une force et cherche activement à adopter de nouvelles technologies, et répond aux risques s'y rapportant en mettant en place des mécanismes de gouvernance, en procédant à des essais et en instaurant des contrôles du lancement des changements.</p>
<b>2.5 Processus internes</b>	<p>Le PAM investit dans la résilience de sa chaîne d'approvisionnement en précisant clairement les responsabilités pour tous les aspects du chemin critique, notamment de solides vérifications des fournisseurs et un suivi étroit en matière d'assurance qualité. L'aptitude du PAM à maintenir sur la durée un niveau d'intervention intensifié est revue 90 jours, puis 180 jours, à compter du lancement d'une situation d'urgence.</p> <p>Le PAM promeut une culture du changement afin de renforcer constamment ses opérations et de hiérarchiser ses initiatives de changement afin de bien focaliser ses ressources et d'éviter le plus possible tout dysfonctionnement.</p>
<b>2.6 Gouvernance et contrôle</b>	<p>Le PAM intervient dans des environnements dynamiques et doit prendre des décisions rapides, souvent sur le terrain. Les spécialistes de domaines techniques et fonctionnels aident les responsables à prendre les décisions, et l'obligation de rendre des comptes est renforcée par les processus internes de gouvernance, notamment la surveillance régulière des risques, les rapports à leur sujet, leur évaluation et, s'il y a lieu, leur remontée à un échelon hiérarchique supérieur.</p>

<sup>3</sup> Politique en matière de problématique hommes-femmes (2015–2020) (WFP/EB.A/2015/5-A)

<b>Risques fiduciaires</b>	
<b>3.1 Santé, sûreté et sécurité des employés</b>	Le PAM évalue les risques relatifs à la santé, à la sûreté et à la sécurité de ses employés en fonction du degré d'urgence du programme et de son devoir d'assistance. En cas d'incident majeur, il prend des mesures conformément aux dispositions prévues par les Nations Unies concernant la sécurité et révisé ses procédures en conséquence.
<b>3.2 Non-respect des obligations</b>	<p>Le PAM s'engage à respecter, dans le cadre de toutes ses opérations, les normes les plus rigoureuses de déontologie et de conduite et les principes de l'action humanitaire, ainsi que les règles et règlements en vigueur. Il compte à cette fin sur l'engagement de tous ses employés, qui sont tenus personnellement comptables de leurs actes. Le PAM s'engage à prendre des mesures énergiques en cas de violation substantielle de ses règles.</p> <p>Le PAM s'engage à respecter ses obligations contractuelles envers les donateurs et les autres parties prenantes. Il est tenu de vérifier qu'il respecte en permanence toutes les obligations qui lui incombent.</p>
<b>3.3 Fraude et corruption</b>	Le PAM investit dans le développement des capacités de lutte contre la fraude et la corruption de ses dirigeants ainsi que dans la formation continue de ses employés à titre préventif et pour détecter les cas potentiels et en limiter les conséquences. Il s'engage à enquêter sur toute allégation substantielle de violation de sa politique en matière de lutte contre la fraude et la corruption et à prendre des mesures disciplinaires et des sanctions dans les cas où ces allocations sont fondées.
<b>Risques financiers</b>	
<b>4.1 Instabilité des prix</b>	Le PAM limite son exposition aux fluctuations des prix des produits alimentaires et des cours des monnaies en gérant les principaux risques au niveau central, en appliquant des procédures rigoureuses et en fixant des seuils financiers précis.
<b>4.2 Actifs et investissements</b>	Le PAM gère ses portefeuilles de placement par l'entremise de gestionnaires professionnels qui appliquent des politiques de placement rigoureuses, conformes aux principes de placement que sont la sécurité, la liquidité et la rentabilité en fonction de la nature des fonds placés. Il assure un suivi quotidien de son exposition aux risques au regard de ses directives et rend compte tous les mois de la performance et des risques au Comité des placements. Le PAM s'engage à assurer le suivi de l'utilisation de ses principaux actifs, financiers et autres. Quand des problèmes se posent, le PAM collabore préventivement avec les parties prenantes pour que les ressources soient gérées d'une manière aussi efficace que possible.