

برنامج
الأغذية
العالمي



Programme
Alimentaire
Mondial

World
Food
Programme

Programa
Mundial
de Alimentos

**Deuxième session ordinaire
du Conseil d'administration**

Rome, 7–11 novembre 2005

RESSOURCES, QUESTIONS FINANCIÈRES ET BUDGÉTAIRES

**Point 5 de l'ordre du
jour**

POLITIQUE DU PAM EN MATIÈRE DE GESTION DES RISQUES

Pour examen



Distribution: GÉNÉRALE
WFP/EB.2/2005/5-E/1
22 septembre 2005
ORIGINAL: ANGLAIS

Le tirage du présent document a été restreint. Les documents présentés au Conseil d'administration sont disponibles sur Internet. Consultez le site WEB du PAM (<http://www.wfp.org/eb>).

NOTE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le présent document est soumis au Conseil d'administration pour examen.

Le Secrétariat invite les membres du Conseil qui auraient des questions de caractère technique à poser sur le présent document, à contacter les fonctionnaires du PAM mentionnés ci-dessous, de préférence aussi longtemps que possible avant la réunion du Conseil.

Directeur, OSD: M. A. Khan tél.: 066513-2029

Directeur, OSDA: M. K. Anyanful tél.: 066513-2045

Pour toute question relative à la distribution de la documentation destinée au Conseil d'administration, prière de contacter Mme Cynthia Panlilio, Assistante administrative de l'Unité des réunions et de la distribution (tél.: 066513-2645).



RESUME

L'incertitude est inhérente à maintes activités entreprises par le PAM. C'est pourquoi, de nombreux membres de son personnel sont fréquemment amenés à gérer des risques et des possibilités nouvelles, mais seulement quand ils y sont confrontés. Les crises de grande ampleur survenues en Afrique australe, dans la Corne de l'Afrique, en Iraq et dans la région de l'océan Indien ont accentué l'importance de la gestion des risques. À sa troisième session de 2003, le Conseil a encouragé le PAM à introduire la gestion des risques comme moyen de s'assurer que l'Organisation serait en mesure d'atteindre ses objectifs dans un environnement fait d'incertitudes et de risques.

La présente politique a pour objet de guider la gestion des risques à l'échelle du PAM, en tirant parti des travaux en cours ou déjà menés dans ce domaine. En prenant en compte de façon plus systématique et précoce les questions susceptibles de compromettre la réalisation des objectifs le PAM sera mieux en mesure de s'acquitter de sa mission. La gestion des risques n'est pas une initiative isolée; elle sera intégrée dans les principaux processus de l'Organisation, par exemple la préparation des plans de travail et des budgets.

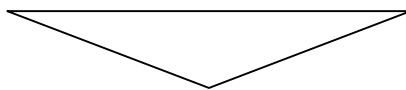
Cette politique a pour but d'ancrer dans toute l'Organisation une approche délibérée, systématique et efficace de la gestion des risques et des possibilités, qui rende plus efficaces les décisions prises et le choix des priorités et qui soit clairement liée à la réalisation des objectifs et des résultats afin que l'Organisation soit mieux à même de relever les défis futurs.

Cette politique s'applique à tout le personnel, mais les directeurs et chefs de services, que ce soit au siège ou sur le terrain, sont tout particulièrement tenus de donner l'exemple en matière de bonne gestion des risques.

Le cadre de gestion des risques du PAM, applicable à l'échelle de l'Organisation, s'inspire de l'*Enterprise Risk Management Integrated Framework* du Comité des organisations de tutelle de la *Commission Treadway (COSO)* et comprend un ensemble de principes qui sous-tendent la doctrine du PAM en matière de gestion des risques. La politique stipule que la gestion des risques relève de la direction du PAM et définit les rôles et responsabilités du Conseil, du Directeur exécutif, du Comité d'audit et des fonctions de vérification interne et externe. Des liens sont établis avec les autres processus de gouvernance et de gestion. Le PAM mettra en œuvre cette politique en s'inspirant des meilleures pratiques.



PROJET DE DECISION*



Le Conseil approuve la Politique du PAM en matière de gestion des risques (WFP/EB.2/2005/5-E/1) et demande au Directeur exécutif de mettre en place les mécanismes requis pour la mettre en œuvre, compte tenu des observations formulées par le Conseil.

* Ceci est un projet de décision. Pour la décision finale adoptée par le Conseil, voir le document intitulé "Décisions et recommandations" publié à la fin de la session du Conseil.



CONTEXTE

1. L'incertitude est inhérente à maintes activités entreprises par le PAM. C'est pourquoi, de nombreux membres de son personnel sont amenés fréquemment à gérer des risques et des possibilités nouvelles, mais seulement quand ils y sont confrontés. Ces dernières années, un grand nombre de secteurs de la société, y compris le secteur public, se sont préoccupés de la gestion des risques considérée comme un moyen important de permettre aux organisations d'atteindre leurs objectifs, tout en sauvegardant les intérêts de leurs parties prenantes.
2. Du fait de sa nature et de ses liens avec les situations de crise, qu'elles soient chroniques ou aiguës, la faim expose le PAM particulièrement aux risques; le PAM doit être prêt à répondre à des besoins soudains, partout et à tout moment. Ces dernières années, il y est parvenu, mais souvent au détriment des opérations en cours. Les crises de grande ampleur survenues en Afrique australe, dans la Corne de l'Afrique, en Iraq et dans la région de l'océan Indien ont mis en lumière l'importance de la gestion des risques. Le travail permanent du PAM sur la gestion des risques a permis de recenser divers risques internes qu'il va falloir gérer, par exemple ceux se rapportant au personnel et aux compétences, aux systèmes et aux plans, aux projets et aux programmes, aux ressources, à l'information et aux données, outre les risques d'origine extérieure. Il faut que le PAM prenne davantage conscience des risques qu'il court et de leurs répercussions sur les ressources humaines, la logistique et le financement mais également, qu'il ait mis en place des stratégies pour les atténuer.
3. À sa session d'octobre 2003, le Conseil a examiné son Plan stratégique (2004–2007) et encouragé le PAM à introduire la gestion des risques comme moyen de s'assurer que l'Organisation serait en mesure d'atteindre ses objectifs dans un environnement fait d'incertitudes et de risques; le Conseil avait la ferme intention de s'associer à ce processus. À la même session, le Conseil a examiné le document intitulé "Les mécanismes de supervision: pratiques optimales" et réaffirmé son soutien à la gestion des risques.

OBJET

4. La présente politique a pour objet de guider la gestion des risques au PAM, en tirant parti des travaux en cours ou déjà menés dans ce domaine. En prenant en compte de façon plus systématique et précoce les problèmes qui peuvent compromettre la réalisation des objectifs, le PAM sera mieux en mesure de s'acquitter de sa mission. La gestion des risques n'est pas une initiative isolée; elle sera intégrée dans les principaux processus de l'Organisation, par exemple la préparation des plans de travail et des budgets.

DEFINITIONS¹

5. Voici quelques définitions importantes:
 - **Gestion des risques de l'Organisation:** Processus, mis en action par le Conseil d'administration d'un organisme, les membres de sa direction et les autres membres du personnel, et appliqué dans un cadre stratégique à l'échelle de toute l'Organisation;

¹ Le PAM a adopté ces définitions publiées en 2004 dans le document "Enterprise Risk Management Integrated Framework" du COSO.



il est conçu pour identifier les événements susceptibles d'avoir des répercussions sur l'organisme et pour gérer les risques qu'il est en mesure d'accepter afin de pouvoir raisonnablement assurer que les objectifs de l'organisme pourront être réalisés.

- **Événement:** Incident ou fait, d'origine interne ou externe à l'entité, qui a des répercussions sur la réalisation des objectifs. Les événements peuvent avoir des impacts négatifs, des impacts positifs, ou les deux. Les événements qui ont des impacts négatifs représentent des risques. Les événements qui ont des impacts positifs peuvent représenter des possibilités.
- **Risque:** La possibilité qu'un événement se produise et compromette la réalisation des objectifs.
- **Possibilité:** La possibilité qu'un événement se produise et favorise la réalisation des objectifs.

BUT ET OBJECTIFS

6. Cette politique a pour but d'ancrer dans toute l'Organisation une approche systématique, efficace et durable de la gestion des risques et des possibilités, qui rende plus efficaces les décisions prises et qui soit clairement liée à la réalisation des objectifs et des résultats.
7. Les objectifs essentiels de cette politique sont les suivants:
 - mieux garantir aux parties prenantes que les objectifs du PAM et les résultats convenus seront atteints;
 - concourir à une affectation et à une utilisation efficace et rationnelle des ressources, à l'innovation et à la gestion du changement;
 - 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 encourageant 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'attribuer les obligations redditionnelles et les responsabilités;
 - favoriser l'amélioration permanente des performances et apporter les changements nécessaires à la culture de l'organisation.

PRINCIPES INSPIRANT CETTE POLITIQUE

8. Pour mettre en oeuvre cette politique, le PAM respectera les principes ci-après:
 - i) la gestion des risques est un élément essentiel du cadre dans lequel s'inscrit la bonne gouvernance de l'organisation et fait partie intégrante des bonnes pratiques de gestion;
 - ii) de par la nature de son mandat, le PAM agit dans des environnements à haut risque, en prenant en compte les avantages escomptés et les conséquences néfastes possibles;
 - iii) La gestion des risques relève de la direction du PAM qui devra donc:
 - a) gérer avec dynamisme les risques auxquels sont exposés les membres de son personnel, ses ressources financières et autres, ses actifs, ses programmes, ses



- projets, ses biens, sa renommée et ses intérêts, que les risques soient d'origine interne ou externe;
- b) déterminer la mesure dans laquelle elle accepte les risques au cas par cas, compte tenu du niveau global des risques assumés;
 - c) comparer le coût de la gestion des risques et les avantages escomptés qui en découleront;
 - d) saisir les possibilités qui s'offrent et les exploiter pour atteindre avec succès ses objectifs;
 - e) si des risques se matérialisent, prendre les mesures voulues en temps opportun pour les atténuer au maximum et en limiter les conséquences;
 - f) veiller à ce que les risques et les possibilités soient gérés de manière systématique et dynamique à l'échelon le plus bas auquel un responsable est habilité à prendre des mesures et dispose de ressources à cette fin.

APPLICATION

9. Bien que cette politique soit applicable à tout le personnel, les directeurs et chefs de services, que ce soit au siège ou sur le terrain, sont tout particulièrement tenus de donner l'exemple en matière de bonne gestion des risques.

MISE EN OEUVRE DE LA POLITIQUE

10. Le modèle de gestion des risques du PAM, applicable à l'échelle de l'Organisation, s'inspire de l'*Enterprise Risk Management Integrated Framework* du COSO².
11. La gestion des risques ne peut être durable que si elle est pleinement intégrée dans les fonctions et les procédures de l'Organisation, moyennant des procédures d'approbation, d'examen et de contrôle. Pour y parvenir, le PAM tentera de se doter de la culture requise pour ancrer la gestion systématique des risques dans toute l'Organisation.
12. Le PAM mettra cette politique en oeuvre de la manière suivante:
- Le Directeur exécutif sera responsable de la mise en oeuvre de la politique.
 - Une stratégie détaillée de gestion des risques définissant les termes habituellement utilisés, un processus et une structure uniformes, les rôles et les responsabilités ainsi qu'une méthodologie pour la communication et les rapports seront élaborés et mis à la disposition de tout le personnel.
 - La direction surveillera et examinera périodiquement le profil des risques, ainsi que les stratégies et processus de gestion des risques du PAM.

² COSO est financé par cinq grandes associations professionnelles des finances des États-Unis: *American Accounting Association; American Institute of Certified Public Accountants; Financial Executives Institute; Institute of Internal Auditors et National Association of Accountants* (aujourd'hui *Institute of Management Accountants*). Indépendant de ces associations, COSO a publié en septembre 2004 le document "*Enterprise Risk Management Integrated Framework*".



- Des seuils de tolérance des risques seront fixés par le Conseil d'administration ou le Directeur exécutif, s'il y a lieu, et communiqués par le biais des politiques et directives de l'Organisation. Dans les autres cas, les administrateurs seront censés fixer des seuils de tolérance prudents dans leurs secteurs de responsabilité.

RESPONSABILITES

Le Conseil d'administration

13. Le Conseil fournira des avis et des orientations sur la gestion des risques au PAM:
- lors de l'examen du Plan stratégique, il donnera des avis au Secrétariat en ce qui concerne la gestion des risques et des possibilités;
 - lors de l'examen de politiques, programmes et projets particuliers, il donnera des avis au Secrétariat en ce qui concerne les risques associés;
 - lors de l'examen des rapports émanant de la direction, du Comité d'audit, du Commissaire aux comptes ou de la Division des services de contrôle, il s'assurera que le PAM a mis en place un bon cadre général pour la gestion des risques;
 - lors de l'examen des informations ou des rapports provenant d'instances externes tels que les organes de contrôle des Nations Unies —par exemple le Corps commun d'inspection, le Comité consultatif sur les questions administratives et budgétaires, le Groupe des Nations Unies pour le développement et le Conseil économique et social— il adressera des suggestions au Secrétariat sur la gestion efficace des risques.

Le Directeur exécutif

14. Pour s'acquitter de sa responsabilité en matière de gestion des risques, le Directeur exécutif doit savoir quels sont les risques ou s'en informer; il doit connaître l'évolution du profil des risques auxquels le PAM est exposé, l'ampleur de cette exposition ou les possibilités qui en découlent, savoir comment les risques sont gérés, qui est directement responsable de la gestion des risques identifiés et doit rendre des comptes. À cette fin, le Directeur exécutif mettra en place au PAM une gestion des risques qui:
- favorise la mise en place d'une culture qui favorise efficacement la gestion des risques et l'innovation et encourage à prendre des risques avec prudence;
 - intègre la gestion des risques dans les grands programmes, processus et fonctions de l'organisation de façon à ce qu'elle soit ancrée dans les modalités de travail du PAM;
 - s'assure que les risques soient gérés efficacement dans toute l'Organisation, et comporte l'identification, l'analyse, la prise en compte, l'examen et les rapports sur les risques;
 - attribue des responsabilités aux agents en matière de gestion des risques dans leur domaine de responsabilité, à leurs niveaux d'autorité, et/ou de compétence;
 - permette l'examen systématique de l'efficacité de la gestion des risques.

Comité d'audit

15. Le Comité d'audit assurera le contrôle et apportera son concours et ses conseils au Directeur exécutif pour l'aider à remplir ses responsabilités en matière de gestion des risques en veillant à ce que cette politique fonctionne bien et que les risques soient correctement gérés, conformément à son mandat.



Vérification interne des comptes

16. Le Bureau de la vérification interne des comptes appuiera la direction du PAM en garantissant de façon indépendante: i) l'adéquation des processus de gestion des risques, du point de vue tant conceptuel que fonctionnel; ii) l'efficacité et l'efficience des mesures prises pour faire face aux risques et des activités de contrôle s'y rapportant; et iii) l'exhaustivité et la précision des rapports sur la gestion des risques, ainsi qu'en fournissant des services de conseil pour promouvoir la gestion des risques.

Vérification externe des comptes

17. La vérification externe des comptes évaluera de façon indépendante la gestion des risques dans le cadre de son approche de la vérification axée sur les risques.

Liens avec d'autres initiatives de gouvernance et processus de gestion

18. La gestion des risques sera clairement liée aux initiatives de gouvernance et aux processus de gestion déjà mis en place ou en voie de l'être.

Gestion des risques et gestion axée sur les résultats

19. Au PAM, la gestion des risques apporte un appui à la gestion axée sur les résultats. Les deux concepts visent avant tout à obtenir des résultats mesurables en atteignant les objectifs de l'Organisation. Un élément essentiel de la gestion axée sur les résultats consiste à identifier et mettre en œuvre les activités nécessaires pour obtenir les résultats prévus —résultats à court terme, résultats à long terme et impacts. La gestion des risques facilite ce processus en aidant la direction à cerner, quantifier, hiérarchiser et décider comment gérer au mieux les risques encourus pour atteindre ces objectifs.

Gestion des risques, Plan stratégique et Plan de gestion

20. La gestion des risques sera inscrite dans le processus de planification stratégique, et les principaux risques et possibilités seront pris en compte dans le Plan stratégique du PAM. Les profils des risques de l'Organisation et de ses unités influenceront sur l'établissement des priorités du Plan de gestion.

Gestion des risques et contrôle interne

21. Le contrôle interne fait partie intégrante de la gestion des risques et est une responsabilité essentielle des cadres. Des systèmes et activités de contrôle qui fonctionnent bien, et sont présentés dans un document cadre, favorisent les efforts de gestion des risques de l'Organisation et facilitent la réalisation de ses objectifs.



LISTE DES SIGLES UTILISES DANS LE PRESENT DOCUMENT

COSO	Comité des organisations de tutelle de la <i>Commission Treadway</i>
OSD	Inspecteur général et Division des services de contrôle
OSDA	Bureau de la vérification interne des comptes

