

**APPÉTENCE POUR LE RISQUE
AU PROGRAMME ALIMENTAIRE MONDIAL**



Consultation informelle

7 décembre 2015

**Programme alimentaire mondial
Rome, Italie**

INTRODUCTION

1. L'appétence pour le risque s'inscrit dans la logique du PAM en matière de gestion des risques. Dans la mesure où différentes stratégies exposent le PAM à des risques de degrés divers, il est indispensable que toutes les décisions et les mesures prises par le personnel du PAM correspondent à son appétence pour le risque. La déclaration relative à l'appétence pour le risque définit la façon dont le PAM perçoit les risques. Elle facilite la communication avec les partenaires et les parties prenantes au sujet du degré de risque que le PAM est prêt à accepter, et elle permet au PAM de participer activement à la prise de décisions opérationnelles. Le personnel du PAM est responsable tant devant les bénéficiaires que devant les donateurs, et le Conseil d'administration est chargé de veiller à ce que l'appétence du PAM pour le risque corresponde à un degré de risque jugé acceptable.
2. La déclaration relative à l'appétence du PAM pour le risque a été approuvée pour la première fois en 2012. La version révisée ci-après tient compte des thèmes et problématiques qui sont apparus à l'occasion des réunions trimestrielles du Groupe de haut niveau chargé de la gestion en lien avec la gestion globale des risques.

DÉCLARATION RELATIVE À L'APPÉTENCE POUR LE RISQUE DU PAM

3. Les impératifs de l'action humanitaire exigent du PAM qu'il fournisse une assistance là où elle est nécessaire ou demandée. Ce faisant, il s'engage à protéger ses bénéficiaires, son personnel et les ressources qui lui sont confiées. Le PAM reconnaît que les retombées bénéfiques d'une intervention l'emportent sur les risques qu'implique le fait de ne pas intervenir. Les décisions du PAM à ce sujet seront prises après analyse des avantages associés et du coût des mesures d'atténuation.

Risques pour la sécurité, le bien-être et la sûreté du personnel

4. 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 compromettre leur santé et leur bien-être. Il prendra des mesures énergiques pour protéger son personnel, conformément au cadre des Nations Unies en matière de sécurité, et veiller à son bien-être.

Risques pour le bien-être des bénéficiaires

5. Le PAM reconnaît que, mal gérées, les distributions de vivres ou les transferts de type monétaire peuvent mettre les bénéficiaires en péril. Il atténuera ce risque en veillant à ce que lui-même et ses partenaires soient au fait de ce qu'il faut prévoir pour la protection des bénéficiaires et qu'ils conçoivent et exécutent des programmes tenant compte de ces besoins, en prenant tout particulièrement en considération ceux des femmes et des filles.

Risques pour les opérations

6. Le PAM a conscience que, dans certains contextes, la nécessité d'intervenir rapidement a pour corollaire une hausse des coûts d'intervention. Bien que le PAM prenne en compte l'optimisation des ressources dans toutes ses activités, sa préoccupation primordiale est de veiller à ce que l'assistance requise parvienne en temps voulu aux bénéficiaires qui en ont besoin. Le PAM accepte le risque résiduel que constitue la hausse des coûts générée par la nécessité d'intervenir rapidement face à une crise.
7. Le PAM doit bénéficier d'un accès humanitaire sûr et sans entrave pour pouvoir exécuter ses opérations rapidement et de manière efficace. Il ne ménage aucun effort pour venir en aide aux populations démunies mais reconnaît qu'il lui faudra parfois se concerter avec d'autres acteurs pour garantir l'accès à tous les bénéficiaires. Il procédera conformément

au droit international et aux principes humanitaires d'humanité, de neutralité et d'impartialité, et dans le plein respect de la souveraineté nationale.

8. Le PAM reconnaît que dans certains contextes, l'accès peut être compromis. Pour atténuer ce risque, il déterminera quels sont les besoins impératifs de certaines activités spécifiques et les délais à respecter pour faire en sorte que les interventions prioritaires soient réalisées conformément aux stratégies et aux plans des Nations Unies. Le PAM accepte le risque résiduel d'une suspension temporaire de ses opérations dans certains contextes à haut risque.
9. Le PAM reconnaît que, dans les cas où l'accès humanitaire est restreint, des risques peuvent peser sur la sécurité de ses biens. Il accepte le risque résiduel lié à la perte de ses biens dans des environnements où règne l'insécurité, et il continuera de réduire ce risque autant que possible en appliquant les procédures en vigueur dans le système des Nations Unies.
10. Le PAM reconnaît que dans des situations où l'insécurité règne, le risque de perdre des ressources augmente. Les modalités de transfert qu'il utilise et son environnement opérationnel comportent des risques de fraude, de corruption et de collusion. Il est confronté à ces mêmes risques lorsqu'il prépositionne des actifs près de ses opérations. Pour atténuer ces risques, le PAM prendra toutes les précautions voulues et investira pour mettre en application le modèle des "trois lignes de défense". Il accepte le risque résiduel lié à la perte de ressources dans certains environnements à haut risque.
11. Le PAM reconnaît que pour être en mesure d'apporter une aide efficace, il doit s'appuyer sur un bon travail de préparation, et que les investissements dans ce domaine se traduisent par des interventions économiquement rationnelles. Il investira donc dans les activités de préparation et, en cas de crise imminente, favorisera la mise en œuvre rapide d'opérations suivant les protocoles de préparation aux situations d'urgence et d'intervention en cas de crise. Le PAM admet que le fait d'affecter du personnel et des biens avant la survenue d'un événement risque de comporter un surcoût si ledit événement ne se concrétise pas. Il atténuera ce risque au moyen d'analyses et de mécanismes d'alerte rapide, mais il accepte le risque résiduel que comporte le fait d'investir des ressources financières dans la préparation à des situations d'urgence qui, au final, ne se concrétiseront peut-être pas.
12. Le PAM reconnaît qu'il doit pouvoir compter sur des systèmes institutionnels efficaces pour réaliser ses Objectifs stratégiques. Ces systèmes doivent être dotés de la souplesse nécessaire pour s'adapter aux nouvelles exigences, notamment aux nouvelles modalités de transfert. Le PAM a conscience du risque que l'interopérabilité entre les systèmes soit dans un premier temps insuffisante et de la nécessité d'investir dans la mise à niveau des systèmes et les capacités du personnel. Pour atténuer ce risque, il coordonnera les travaux d'élaboration et de mise en service des différents systèmes, en tenant compte des capacités techniques de tous les bureaux. Le PAM accepte le risque résiduel, à savoir que des ressources doivent être allouées aux activités de formation continue du personnel et que les systèmes ne soient pas entièrement harmonisés au moment de leur mise en service.
13. Le PAM reconnaît qu'avec l'évolution de ses modalités d'intervention à l'échelle mondiale, de nouveaux défis apparaissent: l'augmentation des transferts de type monétaire et des transferts numériques et le recours à des prestataires de services de nature commerciale peuvent générer des problèmes de contrôle. Pour atténuer ce risque, le PAM investira davantage dans les services d'experts et l'instauration de nouveaux contrôles dans les domaines liés aux technologies de l'information et à la conformité financière et opérationnelle. Conformément à l'engagement qu'il a pris d'optimiser l'efficacité et l'efficacité, le PAM accepte le risque résiduel lié à l'innovation et à sa capacité d'assurer des contrôles préventifs.

14. Le PAM reconnaît que les distributions effectuées dans des environnements complexes peuvent avoir une incidence sur la qualité des produits alimentaires résultant de l'insuffisance des contrôles portant sur la gestion de la qualité. Pour atténuer ce risque, le PAM incorporera une composante de contrôle de la qualité et de la sécurité sanitaire des aliments à tous les niveaux de la chaîne d'approvisionnement et dispensera une formation au personnel dans ce domaine. Le PAM accepte le risque résiduel lié aux problèmes de qualité provenant d'un manque de contrôle.
15. Le PAM reconnaît que dans des environnements reculés et complexes, la qualité de ses opérations et de ses services d'appui peut être compromise. Pour atténuer ce risque, il procédera à une mise en œuvre, à une surveillance et à des contrôles internes rigoureux. Le PAM accepte le risque résiduel, à savoir qu'il puisse être difficile d'assurer une programmation et un appui optimums dans des situations complexes.
16. Étant un organisme entièrement financé par des contributions volontaires, le PAM est conscient qu'il est tributaire des contributions qu'il reçoit pour lancer ses opérations et les poursuivre. Faute de ressources suffisantes, la capacité du PAM à mettre en œuvre des opérations humanitaires et des projets de développement et à investir dans le renforcement de sa structure sera restreinte. Pour atténuer le risque de pénurie de financement, le PAM renforcera et entretiendra ses partenariats de financement, en apportant les preuves des résultats de son action et en faisant connaître ses avantages comparatifs en tant qu'acteur de l'aide humanitaire et du développement. Le PAM accepte le risque résiduel, à savoir que des facteurs contextuels puissent entraver son aptitude à mettre en œuvre ses opérations et à honorer ses engagements.

Risques liés à la démonstration de résultats

17. Le PAM admet que les estimations des besoins et les activités de suivi et d'évaluation des résultats doivent être solides et crédibles, et reconnaît les limites de ses systèmes, capacités et ressources actuels. De ce fait, la programmation et les rapports risquent d'être établis à partir de données probantes inadaptées. Pour atténuer ce risque, le PAM investira dans les estimations des besoins, le suivi et l'évaluation à tous les niveaux de l'organisation et veillera à ce que ces activités disposent de suffisamment de ressources et de capacités. Le PAM accepte le risque résiduel, à savoir que faute d'investissement suffisant dans les activités d'appréciation des besoins et de suivi et évaluation, il puisse ne pas être en mesure de démontrer les résultats de son action.
18. Le PAM reconnaît que dans les zones où l'accès humanitaire est restreint, sa capacité de suivi des activités peut être compromise. Or, les impératifs de l'action humanitaire le contraignent à continuer d'apporter un soutien vital dans ces zones. Pour atténuer ce risque, le PAM aura recours à des tiers pour assurer le suivi, à des outils d'accès à distance et à des partenaires choisis; il accepte cependant le risque résiduel, à savoir le fait qu'il puisse être dans l'incapacité d'assurer pleinement le suivi des opérations dans certaines circonstances.

Risques liés aux capacités du personnel

19. Le PAM reconnaît qu'avec les nouveaux rôles qu'il assume dans des contextes mouvants, tour à tour humanitaires ou orientés vers le développement, il doit améliorer les compétences de ses agents et être en mesure de mobiliser rapidement du personnel qualifié lorsque la situation le requiert. Pour atténuer le risque de ne pouvoir mobiliser des agents qualifiés dans des situations d'urgence, le PAM investira dans des activités de formation, recrutera du personnel doté des compétences requises et instaurera des mécanismes d'affectation rapide des agents. Le PAM accepte le risque résiduel, à savoir manquer de personnel disposant des compétences nécessaires pour apporter un appui opérationnel sans faille au moment où survient une situation d'urgence.

Risques concernant les partenariats

20. Dans le cadre de sa stratégie institutionnelle en matière de partenariat, le PAM tisse des relations de partenariat pour obtenir des résultats plus efficaces, efficaces et innovants en conjuguant les ressources de chacun. Il souscrit aux principes de transparence, d'équité et d'avantage mutuel qui régissent les partenariats et impliquent un partage des risques, des responsabilités et de l'obligation redditionnelle. Les risques auxquels doivent faire face ses partenaires en matière de réputation, d'effectifs, de mobilisation de ressources et d'accès ont une incidence sur les opérations du PAM. Pour atténuer ces risques, le PAM respectera les principes de partenariat durant la mise en œuvre de ses activités et renforcera les capacités de ses partenaires en mettant en place autant que possible des mesures de partage des risques et d'atténuation conjointes. Le PAM accepte le risque résiduel, à savoir que le renforcement des capacités des partenaires puisse exiger des investissements supplémentaires.

Risques concernant la réputation du PAM

21. Le PAM reconnaît que ses activités font l'objet d'une surveillance attentive du public et que son action peut générer ou contribuer à susciter dans l'opinion publique et les médias des perceptions négatives qui risquent de ternir sa réputation. Pour atténuer ce risque, le PAM communiquera de manière franche et transparente avec les parties prenantes et investira dans la communication pour les situations à haut risque. Le PAM accepte le risque résiduel d'une couverture médiatique défavorable due à une perception négative de ses opérations dans certains contextes.

Tolérance au risque

22. L'appétence du PAM pour le risque inclut sa tolérance au risque. Celle-ci couvre: i) les domaines fonctionnels pour lesquels des seuils de risque quantifiables ont été définis dans le cadre de procédures établies; et ii) des domaines pour lesquels les seuils de tolérance au risque ne peuvent être quantifiés avec précision et pour lesquels des décisions doivent être prises au cas par cas.
23. En particulier, il peut être impossible de fixer un seuil de risque lorsqu'il s'agit de décider à quel moment suspendre une opération ou la reprendre. Il est communément admis qu'une telle décision dépend d'une série de facteurs tels que les besoins humanitaires et l'analyse du contexte, ainsi que de facteurs extérieurs tels que l'intérêt des parties prenantes et la capacité opérationnelle de gestion du risque.
24. Comme la complexité des opérations peut empêcher la définition de seuils quantifiables, ceux-ci peuvent être déterminés en fonction des principes de base énoncés dans la déclaration d'appétence pour le risque, qui permettent aux gestionnaires de prendre des décisions sur des questions opérationnelles – tout en reconnaissant qu'aucune option n'est exempte de risque.
25. Les gestionnaires du PAM ont à leur disposition des outils leur donnant les moyens d'intervenir et de prendre des décisions opérationnelles. Ils sont appuyés par une structure hiérarchique qui leur permet de renvoyer les décisions à un échelon supérieur. Le PAM appuie la prise de décisions tenant compte de son appétence globale pour le risque.