

**Politique du PAM en matière de  
gestion globale des risques pour 2018**



**Consultation informelle**

**24 juillet 2018**

**Programme alimentaire mondial  
Rome, Italie**

## Résumé

Comme il est financé par des contributions volontaires, le PAM compte sur la confiance de ses donateurs, des gouvernements hôtes et de nombreux autres acteurs pour s'acquitter de son mandat. Bien qu'il intervienne dans des environnements difficiles, il entend rester à la hauteur de sa réputation et garder la confiance des parties prenantes en s'en tenant aux normes élevées qu'il s'est fixées en matière de transparence, de responsabilité et d'intégrité. Il intervient également dans des environnements extrêmement dynamiques, dans lesquels les besoins et les moyens dont il dispose pour y faire face évoluent constamment, l'obligeant à s'adapter et à innover de façon durable et efficace. Le risque est donc une préoccupation constante lors de la prise des décisions au PAM.

Les décisions prises en tenant compte des risques contribuent à renforcer la fiabilité et la résilience de l'institution. Dans ce contexte, la gestion globale des risques a pour objet de structurer la prise des décisions relatives aux risques et d'en assurer la cohérence et la transparence dans toute l'institution. Elle offre un cadre dans lequel tous les risques, qu'ils soient stratégiques, opérationnels, fiduciaires ou financiers, peuvent être détectés, évalués et gérés en fonction de l'appétence du PAM pour le risque.

L'appétence pour le risque, y compris les processus s'y rapportant, est un concept important de la présente politique. Dans certains cas, notamment en ce qui concerne l'élaboration de son mode opératoire et son désir d'innover, le PAM n'est pas rebuté par la prise de risques; dans d'autres, notamment en matière de gestion de ses responsabilités fiduciaires et de lutte contre la fraude et la corruption, le PAM se caractérise plutôt par sa forte aversion pour le risque. Parvenir à une même interprétation, en interne et avec les parties prenantes extérieures, des risques que le PAM est prêt à affronter et de ceux qu'il ne peut assumer, est un objectif central de la mise en œuvre de la gestion globale des risques. Dans les cas où le PAM intervient dans les limites de son appétence pour le risque, il peut envisager d'assumer un niveau de risque plus important, au niveau d'autorité approprié; quand il sort de ce cadre, il lui faut prendre des mesures rapides et efficaces pour réduire son exposition au risque ou atténuer ce dernier.

L'obligation de rendre compte des mesures prises pour faire face aux risques est un autre aspect important de cette politique. Les hauts responsables, en particulier les directeurs régionaux et les directeurs de pays, ont des responsabilités clairement définies en matière de prise en charge et de gestion des risques relevant de leurs compétences. Les directeurs d'unités fonctionnelles peuvent également être responsables de certains risques et, en leur qualité de spécialistes techniques, doivent déterminer les limites de l'appétence pour le risque dans leur domaine de spécialisation et collaborer avec les responsables chargés de prendre les décisions. L'appétence pour le risque est donc le point de départ de la concertation et des contrôles entre les responsables de la première ligne de défense, qui prennent les décisions concernant les risques, et les spécialistes des risques de la deuxième ligne. Le but en est de renforcer l'institution, en mettant en place un dispositif qui permet de faire remonter les risques à un échelon supérieur de la hiérarchie et de prendre les décisions en tenant compte des aspects techniques et des compétences en matière de risques.

Pour être efficace et renforcer la culture de la transparence, la gestion des risques doit être itérative, inclusive et interactive. Les évaluations des risques doivent s'appuyer sur des comptes rendus réguliers sur les valeurs de l'appétence pour le risque et sur des activités de contrôle et d'assurance d'une plus grande périodicité. Les déclarations relatives à l'appétence pour le risque prévues dans cette politique servent donc à rendre compte des risques en

interne et à les répercuter à un échelon supérieur de la hiérarchie, et jouent un rôle central dans la conduite du processus d'amélioration constante.

Les déclarations relatives à l'appétence pour le risque ont été mises à jour depuis leur dernière révision, en 2016. Elles ont été examinées et convenues en interne avec les spécialistes des divers domaines fonctionnels chargés du pilotage des risques, pour chaque domaine de risques. Les responsabilités qu'assument ces derniers au niveau de la deuxième ligne de défense, telles que précisées par la présente politique, sont particulièrement importantes pour ancrer l'appétence pour le risque dans toute l'institution, en fournissant un appui consultatif en matière d'atténuation des risques dans l'optique de la mise en œuvre d'une gestion globale des risques au PAM.

Les processus et mécanismes d'information décrits dans la présente politique en matière de gestion globale des risques renforcent aussi la mise en œuvre. Ensemble, la prise en compte de l'appétence pour le risque à tous les niveaux, l'interaction des acteurs des première et deuxième lignes de défense et l'homogénéité des processus permettant de rendre compte des risques et de les faire remonter à l'échelon supérieur de la hiérarchie constituent le fondement de la mise en œuvre de la gestion globale des risques au PAM, en tirant parti de l'architecture de gouvernance et d'assurance ainsi que des responsabilités de haut niveau définies dans le Cadre de contrôle du PAM de 2018<sup>1</sup>.

## Introduction

La gestion globale des risques n'est pas une nouveauté au PAM, la première politique en la matière ayant été adoptée en 2005<sup>2</sup> et actualisée en 2015<sup>3</sup>. Par la suite, le PAM a également mis à jour son cadre de contrôle interne, reconnaissant que des aspects essentiels tels que sa philosophie en matière de gestion des risques, la détermination de ses objectifs, son appétence pour le risque et sa tolérance au risque étaient régis par la politique de 2015.

En 2012, le PAM a préparé et diffusé des déclarations relatives à l'appétence pour le risque<sup>4</sup> dans lesquelles il définit la voie à suivre pour faire face aux risques, y compris au niveau opérationnel. La déclaration actualisée relative à l'appétence pour le risque de 2016<sup>5</sup> abordait les thèmes et problématiques soulevés au cours des réunions trimestrielles du Groupe de haut niveau chargé de la gestion concernant la gestion des risques depuis 2012 et traduisait une meilleure compréhension des risques qu'affronte le PAM.

La politique de lutte contre la fraude et la corruption de 2010<sup>6</sup> énonce les grandes orientations et les procédures du PAM concernant la fraude, la corruption et/ou la collusion. La révision de cette politique, qui date de 2015<sup>7</sup> élargit les définitions de la fraude et de la corruption, précise les obligations spécifiques des administrateurs et des autres employés et renforce les instructions relatives à la prévention des conflits d'intérêts.

La culture de l'innovation et la volonté d'aller de l'avant du PAM sont des atouts essentiels pour atteindre ses objectifs stratégiques. L'aptitude du PAM à exécuter efficacement et à

---

<sup>1</sup>Voir [WFP/EB.A/2018/5-C](#).

<sup>2</sup> Politique du PAM en matière de gestion globale des risques ([WFP/EB.2/2005/5-E/1](#)).

<sup>3</sup> Politique en matière de gestion globale des risques ([WFP/EB.A/2015/5-B](#)).

<sup>4</sup> Gestion globale des risques au PAM: Déclaration relative à l'appétence pour le risque ([Circulaire de la Directrice exécutive OED2012/015](#)).

<sup>5</sup> Déclaration relative à l'appétence pour le risque ([WFP/EB.1/2016/4-C](#)).

<sup>6</sup> Politique du PAM contre la fraude et la corruption ([WFP/EB.A/2010/5-B](#)).

<sup>7</sup> Politique de lutte contre la fraude et la corruption ([WFP/EB.A/2015/5-E/1\\*](#)).

promouvoir le changement est aussi une source de risques qu'il lui faut gérer judicieusement. Les rapports de contrôle de 2016-2017 ont mis en relief la nécessité de renforcer les processus, outils et directives d'évaluation et de gestion des risques à l'échelle de l'institution, y compris l'évaluation des risques de fraude, et de veiller à les intégrer dans les activités courantes du PAM. Une nouvelle Division de la gestion globale des risques a par la suite été créée en 2017 au sein du Département de la gestion des ressources, désormais dirigée par un responsable du contrôle des risques.

## Conception de la gestion globale des risques au PAM

1. La mission du PAM oblige les administrateurs à prendre des décisions qui tiennent compte des risques en procédant à des arbitrages entre risques et opportunités et, dans certains cas, en compensant un type de risques par un autre. Prendre des risques et partager ces risques de manière transparente et préventivement, en tenant compte du coût de la prévention des risques et des réponses qui y sont apportées, sont des aspects essentiels de l'action menée pour assurer l'efficacité de l'aide. S'étant engagé à mettre en œuvre le Programme 2030, le PAM, par le biais de son Plan stratégique<sup>8</sup>, s'efforce d'aider les gouvernements à éliminer la faim des populations les plus pauvres et dont l'insécurité alimentaire est la plus forte, et participe au partenariat mondial redynamisé pour le développement durable.
2. La présente politique a donc pour but de définir une méthode pragmatique, systématique et rigoureuse de détection et de gestion des risques à l'échelle de tout le PAM qui soit clairement liée à la réalisation de ses Objectifs stratégiques.
3. Plus précisément, la conception de la gestion globale des risques au PAM consiste à:
  - disposer d'un cadre cohérent de gestion des risques qui permette de détecter les risques, de les analyser, d'y faire face, de les faire remonter à un niveau supérieur de la hiérarchie et d'assigner les responsabilités en la matière;
  - parvenir à une interprétation commune des risques auxquels le PAM est exposé, dans les limites de son appétence pour le risque, afin de pouvoir définir de manière cohérente le profil des risques pour les besoins internes ainsi que pour les donateurs et les parties prenantes, à l'extérieur; et
  - instaurer une culture dans laquelle la gestion des risques est intégrée à la mise en œuvre du Plan stratégique du PAM et prévue à l'avance au moment où les décisions opérationnelles sont prises.
4. Le cadre général de la politique du PAM en matière de gestion globale des risques s'inspire du référentiel du Comité des organisations de tutelle de la Commission Treadway<sup>9</sup> qui met en relation les risques, la stratégie et la performance. Les activités

---

<sup>8</sup> Plan stratégique du PAM pour 2017-2021 ([WFP/EB.2/2016/4-A/1/Rev.2\\*](#)) - aligné sur la réalisation du Programme 2030.

<sup>9</sup> Voir *Enterprise Risk Management - Integrating with Strategy and Performance* (Cadre intégré pour la gestion globale des risques) du Comité des organisations de tutelle de la Commission Treadway ([www.coso.org](http://www.coso.org)). Ce comité 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*", dont une version révisée et parue en juin 2017.

du PAM en matière de gestion globale des risques tiennent compte des cinq éléments de ce référentiel:

- i) **Gouvernance et culture:** le duo gouvernance et culture sous-tend tous les aspects de la gestion globale des risques. La gouvernance, telle que précisée dans le Cadre de contrôle du PAM de 2018<sup>10</sup>, définit les responsabilités en matière de contrôle et renforce l'obligation de rendre des comptes au niveau des trois lignes de défense. La culture se traduit par la transparence et la qualité des décisions prises en tenant compte des risques.
- ii) **Stratégie et définition des objectifs:** l'appétence du PAM pour le risque est en adéquation avec la mise en œuvre du Plan stratégique du PAM et des plans stratégiques de pays<sup>11</sup> et aide à atteindre les objectifs dans le cadre des opérations courantes et à fixer les priorités.
- iii) **Performance:** le PAM répertorie et évalue les risques qui pourraient compromettre la réalisation de ses Objectifs stratégiques, les hiérarchise et y répond en tenant compte de leur gravité et dans les limites de son appétence pour le risque. L'ensemble des risques auxquels il est exposé – c'est-à-dire son *profil des risques* – est constamment surveillé.
- iv) **Examen et révision:** le PAM s'efforce d'améliorer sans cesse sa gestion des risques et sa capacité de résistance en la matière, et son cadre de contrôle devrait évoluer à mesure qu'il aligne son profil des risques sur son appétence pour le risque.
- v) **Information, communication et rapports:** le PAM adapte et développe constamment son système de mesure de l'appétence pour le risque afin d'améliorer l'information sur les risques et de s'assurer que les décisions tiennent davantage compte des risques. Il contribue ainsi à instaurer une culture productive du risque dans toute l'institution.

## Principaux domaines de risques au PAM

5. Le PAM a élaboré de nouvelles catégories de risques pour aider les responsables à tous les niveaux et améliorer l'analyse des risques. Ces catégories permettent aux divers bureaux et opérations d'identifier les risques en utilisant un même langage à l'échelle de tout le PAM.
6. Les risques sont classés en quatre<sup>12</sup> catégories principales: stratégiques, opérationnels, fiduciaires et financiers. Les risques liés à la réputation sont de nature corollaire, c'est-à-dire que tout risque relevant de l'une des quatre catégories peut ternir la réputation du PAM.
7. Dans ces quatre catégories, 15 domaines de risques couvrant l'ensemble de la gestion globale des risques au PAM ont été définis.

---

<sup>10</sup> Cadre de contrôle ([WFP/EB.A/2018/5-C](#)).

<sup>11</sup> Politique en matière de plans stratégiques de pays ([WFP/EB.2/2016/4-C/1/Rev.1\\*](#)).

<sup>12</sup> La Politique en matière de gestion globale des risques ([WFP/EB.A/2015/5-B](#)) distinguait trois catégories de risques: contextuels, pragmatiques et institutionnels.

**Figure 1: Catégories de risques au PAM**

1. Stratégiques		2. Opérationnels	
1.1 Programmes		2.1 Santé, sûreté et sécurité des bénéficiaires	
1.2 Relations extérieures		2.2 Partenaires et fournisseurs	
1.3 Contexte		2.3 Actifs	
1.4 Mode opératoire		2.4 Technologies de l'information et de la communication	
		2.5 Processus internes	
		2.6 Gouvernance et contrôle	
3. Fiduciaires		4. Financiers	
3.1 Santé, sûreté et sécurité des employés		4.1 Instabilité des prix	
3.2 Non-respect des obligations		4.2 Actifs et investissements	
3.3 Fraude et corruption			

8. **Les risques stratégiques** sont ceux qui ont une incidence sur la réalisation des buts, des objectifs et des plans stratégiques du PAM. Dans le domaine programmatique, ces risques sont notamment la conception des plans stratégiques de pays et la disponibilité des compétences requises des employés, ainsi que des ressources suffisantes pour obtenir des résultats optimaux. Il est crucial pour atteindre les objectifs de développement durable et s'acquitter des engagements contractés au titre du Défi Faim zéro, de nouer et de maintenir des relations extérieures avec les gouvernements nationaux, les autres institutions des Nations Unies et les autres partenaires. Les risques liés aux relations extérieures se rapportent aussi à la capacité de financement des donateurs et aux menaces que représentent pour le financement les interprétations potentiellement erronées des priorités ou des objectifs du PAM dans les médias.
9. Compte tenu de son double mandat et de son alignement stratégique sur le Programme 2030, le PAM se doit de subvenir aux besoins des plus vulnérables tout en favorisant simultanément la sécurité alimentaire et nutritionnelle à long terme. Le PAM doit faire face aux risques contextuels liés aux conflits, aux catastrophes naturelles et aux crises économiques, qui nécessitent un degré élevé d'adaptabilité. Alors qu'il progresse sur la voie de la réalisation du Programme 2030 et de la réforme des Nations Unies, il doit également revoir périodiquement et ajuster son mode opératoire, en proposant des solutions innovantes ayant pour but non seulement de s'attaquer aux facteurs de conflit et aux crises de longue durée, mais également de favoriser la mise en place de systèmes alimentaires durables dans les pays en transition ou à revenu intermédiaire.
10. **Les risques opérationnels** se rapportent à la mise en œuvre et à l'exécution des activités du PAM. Alors qu'il s'emploie à subvenir aux besoins des populations vulnérables en situation d'insécurité alimentaire et de malnutrition, le PAM gère les risques liés à la qualité de l'assistance, notamment ceux qui ont trait à la protection des populations civiles concernées.
11. Comme le PAM collabore avec des organismes internationaux de contrepartie ou des collectivités locales, des partenaires non gouvernementaux, des fournisseurs

commerciaux et des sous-traitants, il peut être confronté à des risques se rapportant à la disponibilité et à la capacité de ces partenaires, ou à d'autres risques liés à la qualité de leurs prestations, à des problèmes de sécurité et à l'accès aux zones d'intervention.

12. Le PAM s'efforce de protéger ses biens de tous dommages ou accidents délibérés, et veille à ce que ses systèmes d'information soient protégés des effets des coupures de courant, des défaillances des systèmes et des cybermenaces, y compris la perte ou l'utilisation frauduleuse de données personnelles.
13. Les processus internes du PAM restent à la merci des changements de l'environnement opérationnel. Le PAM gère des risques tels que des interruptions des chaînes d'approvisionnement en denrées alimentaires ou en argent liquide, des retards de livraisons programmées ou l'incapacité de redimensionnement des interventions à la hausse ou à la baisse en fonction des besoins. Ses dispositifs de gouvernance et de contrôle qui ont une incidence sur la prise des décisions, en particulier en situation d'instabilité sur le terrain, doivent aussi être capables de résister.
14. **Les risques fiduciaires** englobent le non-respect par le PAM et ses partenaires des obligations contractées en matière de déontologie et de normes de conduite, la non-application des politiques et les activités illicites telles que l'abus de pouvoir. Les risques en rapport avec la fraude et la corruption peuvent être d'origine interne ou externe et sont notamment le détournement d'argent liquide ou d'autres biens ainsi que les fausses déclarations et les rapports frauduleux. L'obligation de protection du PAM à l'égard de ses employés comporte également un risque fiduciaire: leur santé, sûreté et sécurité doivent être gérées dans l'optique de la santé et du bien-être professionnels.
15. **Les risques financiers** sont en général liés à des problèmes de monnaie et de taux de change, à la fixation de prix indus et à l'utilisation inefficace ou abusive des ressources financières ou d'autres biens.

## L'appétence pour le risque au PAM

16. 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>13</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.
17. L'appétence du PAM pour le risque est définie dans une série de déclarations portant sur chaque domaine de risques. Les diverses déclarations relatives à l'appétence pour le risque expliquent comment gérer 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

---

<sup>13</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.

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.

18. 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.

19. Les déclarations du PAM relatives à l'appétence pour le risque:

<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 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 bien que, pour mener à bien sa mission d'action humanitaire et de développement, il faut renforcer les compétences des employés qui doivent être mobilisés 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 de pays donateurs, 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. 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>
<b>Risques fiduciaires</b>	
<b>3.1 Santé, sûreté et sécurité des employés</b>	<p>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.</p>

<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>	<p>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.</p>
<b>Risques financiers</b>	
<b>4.1 Instabilité des prix</b>	<p>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.</p>
<b>4.2 Actifs et investissements</b>	<p>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.</p>

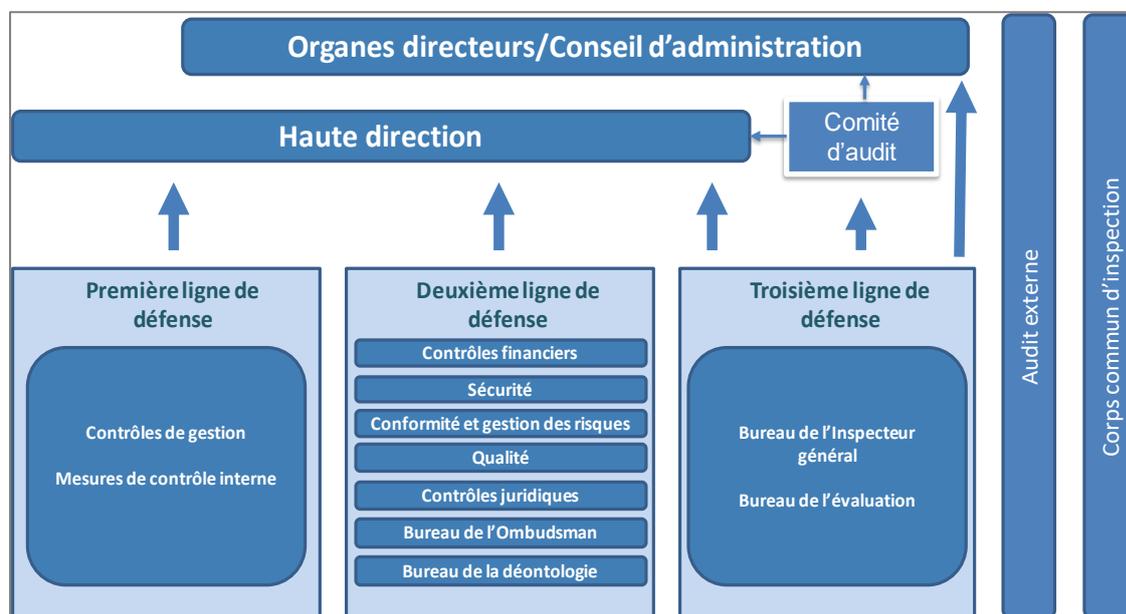
## Rôles et responsabilités en matière de risques au PAM

20. Le Cadre de contrôle de 2018 du PAM définit son architecture en matière de gouvernance et de contrôle. Si les organes directeurs officiels tiennent la haute direction comptable de la gestion des risques, la gestion des risques au quotidien est l'affaire de tous. Les cadres et les employés qui ne tiennent pas compte des risques quand ils planifient, exécutent et ajustent leurs activités auront du mal à atteindre leurs objectifs. Une gestion efficace des risques associe les employés à tous les niveaux et permet de répercuter les risques à l'échelon approprié de la hiérarchie pour prendre les décisions requises.
21. **Les trois lignes de défense.** Le PAM a adopté le modèle des trois lignes de défense<sup>14</sup>. Dans ce modèle, le rôle et les responsabilités en matière de gestion des risques sont répartis par activité entre les décideurs de la première ligne de défense, qui sont référents risques et en assurent la gestion dans leur travail au quotidien, les gestionnaires des risques de la deuxième ligne de défense et les chargés du pilotage des risques de chaque fonction qui assurent le suivi et la maîtrise des risques, fixent les

<sup>14</sup> Le Cadre de contrôle du PAM suit le "modèle des trois lignes de défense" adopté par le Comité de haut niveau sur la gestion en 2014.

normes et définissent l'appétence globale pour le risque, et les parties de la troisième ligne de défense qui fournissent des assurances indépendantes. Tous les intervenants des trois lignes de défense relèvent du Directeur exécutif<sup>15</sup>, qui lui-même rend compte au Conseil d'administration.

**Figure 2: Les trois lignes de défense**



22. **Conseil d'administration.** En sa qualité d'organe directeur, le Conseil est chargé de formuler les politiques, de fournir des orientations et de superviser la mise en œuvre, dans l'exercice de ses attributions en matière de contrôle. Pour aider le Conseil à s'acquitter de ces responsabilités, les membres sont régulièrement informés sur la mise en œuvre de la politique en matière de gestion globale des risques et sur les risques critiques auxquels le PAM doit faire face, y compris les tendances et risques nouveaux. Des renseignements sur la gestion des risques figureront dans les documents de stratégie de pays soumis au Conseil ainsi que dans les rapports établis périodiquement (par exemple les points trimestriels sur les opérations).
23. **Directeur exécutif.** Le Directeur exécutif est en dernier ressort responsable de la mise en œuvre de la politique en matière de gestion globale des risques à l'échelle de tout le PAM. Pour que le PAM atteigne ses Objectifs stratégiques, le Directeur exécutif assure la tutelle du processus de gestion des risques et, à ce titre:
- i) 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 efficace dans les limites de l'appétence du PAM pour le risque;
  - ii) intègre la gestion des risques dans les grands programmes et fonctions et plaide en faveur de son financement afin qu'elle fasse partie intégrante de la prise des décisions au PAM;
  - iii) s'assure que la gestion des risques est efficace à l'échelle de tout le PAM, ce qui englobe la détection et l'analyse des risques, la réponse aux risques, l'examen des risques, et l'information sur les risques;

<sup>15</sup> Cadre de contrôle du PAM (WFP/EB.A/2018/5-C\*).

- iv) est responsable de la prise des décisions concernant les risques et attribue aux employés l'obligation de rendre compte de la gestion des risques dans leur domaine de responsabilité et à leur niveau d'autorité et de compétence; et
  - v) permet l'examen systématique de la gestion des risques afin d'en garantir l'efficacité et de veiller à ce qu'elle soit conforme à l'appétence pour le risque du PAM.
24. **Directeurs régionaux.** Les directeurs régionaux se chargent de l'exécution des activités de gestion des risques dans chaque région et assument les attributions de la première et de la deuxième ligne de défense: en tant que principaux responsables des risques dans leur région; et en tant que responsables des activités de contrôle et d'appui technique aux bureaux de pays. En particulier, les directeurs régionaux:
- i) sont comptables de la mise en œuvre efficace de la gestion des risques dans tous les bureaux et dans le cadre de toutes les opérations du PAM dans leur région, et désignent les référents risques au niveau régional;
  - ii) veillent à ce que les compétences des employés des bureaux de pays et leur expérience soient adaptées aux risques encourus dans le pays;
  - iii) gèrent préventivement les risques et leur hiérarchisation en cas d'insuffisance des ressources financières dans leur région;
  - iv) sont comptables de la sécurité des employés, des opérations, des installations et des actifs du PAM dans toute leur région;
  - v) assurent le suivi des indicateurs d'alerte rapide et maintiennent un niveau adapté de préparation aux situations d'urgence;
  - vi) définissent les valeurs appropriées d'appétence pour le risque pour leur région, et en assurent le suivi, en consultant les chargés du pilotage des risques de chaque domaine fonctionnel;
  - vii) président une réunion régionale régulière sur les risques visant à examiner les données disponibles sur les risques, notamment les indicateurs et critères de mesure de l'appétence pour le risque, et à assurer le suivi des mesures d'atténuation prises;
  - viii) sont tenus de rendre compte de la mise en œuvre efficace dans leur région de toutes les recommandations internes et externes relatives au contrôle et à la mise en conformité; et
  - ix) assument un rôle de contrôle dans toute la région et la tutelle des activités régionales de contrôle et d'appui technique aux bureaux de pays.
25. **Directeurs de pays.** Les directeurs de pays conduisent les activités et sensibilisent leur bureau pour qu'il mette efficacement en œuvre la stratégie du PAM et la stratégie de pays, ainsi que les activités de mobilisation des ressources et les programmes. De ce fait, leur rôle est surtout de prendre les décisions relatives aux risques, mais aussi d'assurer le contrôle des domaines fonctionnels dans leur pays. Les directeurs de pays:
- i) sont comptables de la mise en œuvre efficace de la gestion des risques dans tous les bureaux et dans le cadre de toutes les opérations du PAM dans leur pays et désignent les référents risques au niveau des bureaux de pays;
  - ii) assurent une conduite efficace de la gestion des risques et veillent à ce que les employés compétents soient affectés à la gestion des risques dans leur domaine de compétence et à leur niveau d'autorité;

- iii) définissent les critères de mesure de l'appétence pour le risque adaptés à leur pays et en assurent le suivi, en consultant les chargés du pilotage des risques de chaque domaine fonctionnel;
- iv) président une réunion régionale régulière sur les risques visant à examiner les données disponibles sur les risques, notamment les indicateurs et critères de mesure de l'appétence pour le risque, et à assurer le suivi des mesures d'atténuation prises; et
- v) sont tenus de rendre compte de l'application efficace dans leur pays de toutes les recommandations internes et externes relatives au contrôle et à la mise en conformité.

26. **Directeurs de domaine fonctionnel chargés du pilotage des risques:** les directeurs de domaine fonctionnel, que ce soit au Siège, dans les bureaux régionaux ou dans les bureaux de pays, encadrent une fonction spécialisée et sont chargés du pilotage des risques encourus dans leur domaine de spécialisation. Ils sont étroitement associés à la formulation des stratégies, politiques et plans du PAM, et à la mise en œuvre efficace des programmes et des activités. Ils peuvent avoir des responsabilités en matière de prise des décisions relatives aux risques, lesquelles relèvent de la première ligne de défense, et des responsabilités en matière de contrôle relevant de la deuxième ligne de défense. Plus précisément, les directeurs de domaines fonctionnels:

- i) sont comptables de la mise en œuvre efficace de la gestion des risques pour leur fonction;
- ii) assument leurs responsabilités, tout en promouvant et en mettant en œuvre les initiatives et stratégies du PAM;
- iii) prennent part, selon que de besoin, aux capacités d'intervention d'urgence qui leur sont affectées, afin de répondre aux besoins d'assistance alimentaire d'urgence;
- iv) veillent à ce que les employés soient formés pour gérer les risques dans leur domaine de compétence et à leur niveau d'autorité, à tous les niveaux de l'organisation;
- v) fixent les normes, émettent des directives et définissent l'appétence globale pour le risque dans leur domaine de spécialisation;
- vi) maintiennent une communication dynamique avec les référents risques de la première ligne de défense, leur apportent un soutien pour la définition des valeurs appropriées d'appétence pour le risque et s'accordent sur les seuils de tolérance et sur les protocoles de renvoi du risque à un niveau supérieur de la hiérarchie; et
- vii) ont la responsabilité d'assurer le suivi des données globales ou spécifiques sur les risques des autres entités qui communiquent des informations, et d'y donner suite, et veillent à ce que les recommandations internes et externes sur le contrôle et la mise en conformité soient appliquées avec efficacité dans leur domaine fonctionnel.

27. **Responsable du contrôle des risques.** Le responsable du contrôle des risques relève du Directeur financier<sup>16</sup> et dirige la Division de la gestion globale des risques, qui se

---

<sup>16</sup> Le Directeur financier est également le Sous-Directeur exécutif chargé du Département de la gestion des ressources.

charge de l'adoption par l'institution des meilleures pratiques de gestion des risques et de l'amélioration constante de son environnement de contrôle interne. Le responsable du contrôle des risques supervise la mise en œuvre de la gestion globale des risques au niveau de la deuxième ligne de défense et:

- i) définit la philosophie globale en matière de gestion des risques, en assure la direction et en définit l'orientation;
- ii) communique et explique les stratégies et politiques du PAM en matière de gestion des risques aux hauts responsables, aux membres du Conseil d'administration du PAM et aux autres parties prenantes;
- iii) recommande au Conseil d'administration d'adopter les déclarations relatives à l'appétence pour le risque et les protocoles concernant la communication des risques encourus et le relèvement ou l'abaissement de leur degré de priorité;
- iv) met au point les méthodes et les outils permettant de détecter les risques encourus, de les évaluer, d'en assurer le suivi et d'en rendre compte;
- v) assure la tutelle du cadre de gestion globale des risques, notamment du fonctionnement des trois lignes de défense et du respect de l'appétence pour le risque, ainsi que des mesures prises en la matière;
- vi) supervise les responsabilités et l'obligation de rendre des comptes en matière de risques, que ce soit pour les référents risques qui prennent les décisions concernant les risques au niveau de la première ligne de défense ou pour les chargés du pilotage de catégories de risques spécifiques;
- vii) conduit l'action visant à intégrer la gestion des risques à tous les niveaux de l'institution et met au point des outils de gestion et des compétences en la matière afin de développer constamment la gestion des risques conformément aux meilleures pratiques du secteur;
- viii) sert de point de contact en ce qui concerne la communication des meilleures pratiques de gestion globale des risques au niveau interinstitutions;
- ix) est chargé de piloter la deuxième ligne de défense en ce qui concerne la lutte contre la fraude et la corruption, la fixation des normes, la formation et les mesures relatives à l'appétence pour le risque concernant le suivi des mesures prises en matière de lutte contre la fraude et la corruption à l'échelle de tout le PAM, et aide les fonctions du Siège et les opérations sur le terrain à définir des critères de mesure adaptés; et
- x) assure l'interface avec la troisième ligne de défense en ce qui concerne la mise en œuvre de la gestion des risques au niveau institutionnel, et donne suite aux examens approfondis concernant la gestion des risques réalisés par des parties extérieures, notamment l'Auditeur externe, le Corps commun d'inspection et les donateurs.

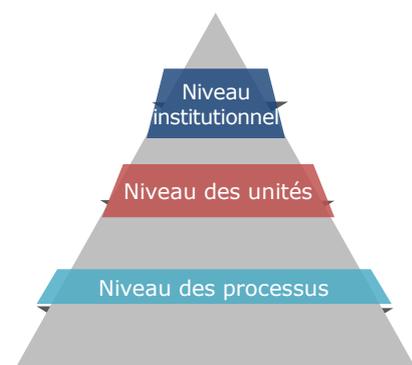
28. Le responsable du contrôle des risques dirige la fonction gestion globale des risques, dont les activités incluent notamment mais pas exclusivement les suivantes:

- i) responsabilité du cadre de gestion globale des risques et de l'application des mesures prises dans les limites de l'appétence pour le risque, des protocoles de relèvement et d'abaissement du niveau de priorité des incidents et des mesures concernant l'appétence;

- ii) recommandation des seuils et des facteurs de déclenchement du renvoi à un niveau supérieur de la hiérarchie pour les décisions relevant de la première ligne de défense, et détermination de la collaboration des chargés du pilotage des risques de la deuxième ligne de défense avec ceux de la première ligne;
  - iii) définition des méthodes d'évaluation, des processus et des moyens de contrôle pertinents et du mécanisme de hiérarchisation des risques par degré d'importance relative;
  - iv) élaboration et diffusion de politiques concernant les risques institutionnels et de directives relatives à leur application;
  - v) élaboration de panoplies d'outils, y compris les systèmes et leurs spécifications, permettant de saisir les données relatives aux risques et de rendre compte des problèmes liés aux risques et des mesures d'atténuation prises;
  - vi) préparation de la déclaration du Directeur exécutif sur le contrôle interne mettant en évidence les points importants concernant les risques et le contrôle interne; et
  - vii) préparation des rapports réguliers de la haute direction sur le contrôle et suivi des mesures en instance.
29. Le responsable du contrôle des risques est également chargé des conseillers chargés des risques et de la conformité des bureaux de régionaux et des bureaux de pays. Les critères servant à définir leurs attributions sont les contextes à haut risque, les opérations complexes, celles qui utilisent beaucoup de ressources, celles qui rencontrent des problèmes de capacités des employés ou les pays dans lesquels la corruption est systémique.
30. Les conseillers chargés des risques et de la conformité sont des employés expérimentés spécialisés dans les risques, du niveau de cadre supérieur, qui fournissent des conseils et des orientations et contrôlent aussi, comme ils relèvent de la deuxième ligne de défense, les décisions prises en première ligne, à la fois au niveau des fonctions centrales et à celui des opérations sur le terrain. Ces conseillers des bureaux régionaux et des opérations sur le terrain peuvent relever directement du directeur régional ou du directeur de pays, mais l'orientation et les priorités de leur fonction doivent être convenues au niveau central par le responsable du contrôle des risques. De par leur présence au cœur même des opérations, ces employés apportent un appui préventif et en temps réel aux directeurs régionaux et aux directeurs de pays pour qu'ils s'acquittent de leurs obligations en matière de risques et de mise en conformité, et permettent de s'assurer que la gestion des risques est mise en œuvre de manière uniforme dans toutes les régions et en particulier sur les sites à haut risque.

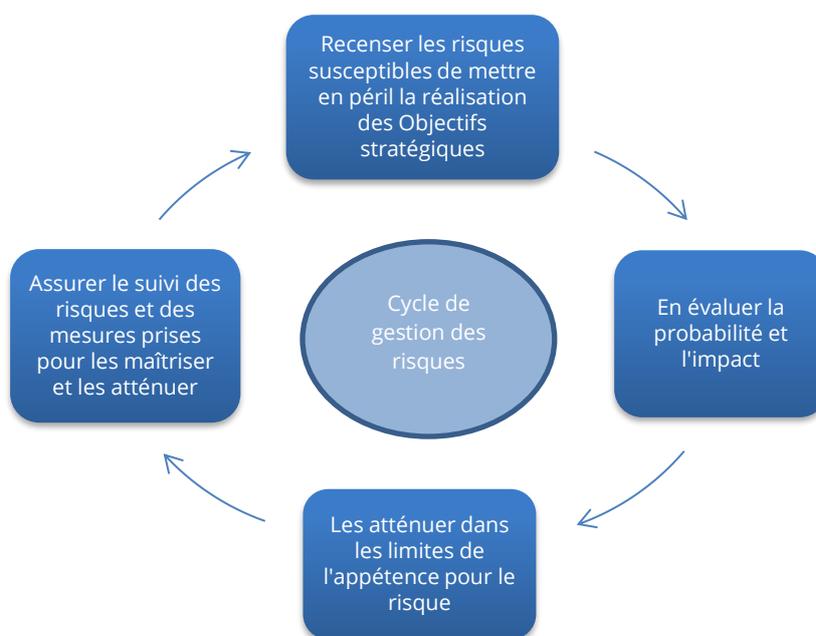
### Processus de gestion des risques au PAM

31. Des processus structurés de gestion des risques ont pour but d'insuffler de la rigueur pour que les risques soient pris en compte lors de la prise des décisions ainsi que de la planification et de l'attribution des ressources. La nature de l'évaluation des risques et la dynamique des mesures d'atténuation varieront en fonction du niveau organisationnel concerné. Des exemples de gestion des risques au niveau des processus, par exemple la gestion des risques en matière de sécurité ou de préparation aux



situations d'urgence et d'intervention en cas de crise, permettent de comprendre les risques encourus dans certains domaines d'activité du PAM. Il s'agit de domaines de risques essentiels pour lesquels il faut en général comprendre en détail les étapes du processus. L'interdépendance entre les processus doit également être comprise de bout en bout afin de répertorier les risques de manière exhaustive tout au long de la chaîne de valeur.

32. Au niveau de chaque unité, tous les risques pertinents doivent être pris en considération. Les processus d'examen des risques sont intégrés à la planification annuelle de la performance, et doivent reposer sur des évaluations des risques au niveau des processus.
33. Au niveau institutionnel, la gestion des risques est directement coordonnée au niveau central par la fonction gestion globale des risques, avec les responsables de chaque domaine fonctionnel, et se concentre sur le suivi et l'analyse des évaluations des risques réalisées par les unités administratives, le recensement des risques encourus par le PAM globalement et la prise en compte des événements susceptibles de mettre en péril la réalisation de ses Objectifs stratégiques. Les résultats des évaluations des risques réalisées à l'échelle institutionnelle sont présentés au Groupe de haut niveau chargé de la gestion dans le registre central des risques<sup>17</sup>. Cela permet à la direction du PAM de



se concentrer sur les principaux risques pour l'institution, de s'assurer de l'obligation de rendre des comptes pour la gestion des risques et de favoriser la prise de décisions et la mise œuvre de mesures d'atténuation.

34. **Recenser les risques.** Des risques peuvent survenir à tout moment et être recensés par diverses sources – lors de la planification (au niveau institutionnel, des pays ou des programmes), de l'évaluation des risques (examen des risques, missions de supervision ou d'assurance), d'événements extérieurs (incident ou risque survenant dans d'autres institutions des Nations Unies, des ONG partenaires ou des gouvernements), des

<sup>17</sup> Le registre central des risques est actualisé en tenant compte des risques qui surviennent globalement et avec la contribution de tous les référents risques et de tous les responsables de mesures d'atténuation du PAM. Un examen des risques institutionnels et des problèmes qui se posent est présenté trois fois par an au Groupe de haut niveau chargé de la gestion.

incidents internes ou le relèvement du niveau de priorité (infraction des seuils d'appétence pour le risque ou événement non prévu). Tout employé peut détecter des risques, mais ceux qui prennent les décisions concernant les risques au niveau de la première ligne de défense sont les référents risques dans leur domaine et sont donc chargés de détecter tous les risques pertinents et potentiellement significatifs. Ils sont épaulés à cette fin par les chargés du pilotage des risques de la deuxième ligne de défense qui fournissent des conseils, des directives et effectuent des contrôles dans des domaines de risque spécialisés. Tous les risques pertinents et potentiellement significatifs (c'est-à-dire ceux qui ont une incidence sur la réalisation des Objectifs stratégiques) doivent être répertoriés dès leur apparition, et au moins deux fois par an, lors de la planification de la performance et de la mise à jour de l'examen des risques.

- **Planification de la performance:** la gestion des risques fait partie intégrante de la gestion de la performance et est liée aux objectifs fixés en matière de performance – recenser, mesurer, hiérarchiser les risques et décider comment gérer ceux qui ont une incidence sur la réalisation des objectifs.
- **Examens des risques:** les risques sont recensés pour chaque bureau, chaque région et chaque division du Siège en s'en remettant aux catégories de risques du PAM, qui donnent des exemples de scénarios permettant de décrire chaque type de risque et la façon dont il peut se manifester dans un domaine donné. Les chargés du pilotage des risques peuvent apporter leur contribution pour chaque domaine/catégorie de risques; les examens sont ensuite assumés/approuvés par les directeurs de pays, les directeurs régionaux et les directeurs du domaine fonctionnel ou du PAM.

35. **Évaluation du risque.** Les risques recensés lors des examens des risques sont ensuite évalués pour voir s'ils sont significatifs pour la mise en œuvre de la stratégie du PAM et la réalisation de ses objectifs, et choisir la réponse à y apporter. L'appétence pour le risque sert de référentiel pour évaluer les risques et choisir les réponses. Par exemple, un risque serait considéré hors des limites de l'appétence pour le risque s'il mettait gravement en péril la réalisation des Objectifs stratégiques du PAM. L'évaluation du risque tient compte de l'environnement de contrôle en vigueur et détermine:

- la **probabilité** (fréquence) que le risque se concrétise. Pour évaluer la probabilité, on envisage la possibilité que le risque survienne à l'avenir compte tenu de sa fréquence de survenue par le passé, mise en évidence par des données recueillies sur l'environnement de contrôle à partir des indicateurs de risque, des incidents observés, des rapports d'audit et d'évaluation ou des problèmes de gestion et de contrôle rencontrés. La fourchette d'évaluation va de "très peu probable" à "très probable".
- l'**impact** (gravité) de l'événement sur les objectifs du PAM au cas où le risque se concrétiserait. Le barème utilisé pour évaluer l'impact tient compte, pour les quatre catégories de risques, de l'incidence sur: ses effets directs et son incidence sur les risques stratégiques (y compris la réputation); la continuité et la résilience des opérations ainsi que la sûreté et la sécurité pour les risques opérationnels; les aspects juridiques/réglementaires et la fraude et la corruption pour les risques fiduciaires; et les pertes/déficits monétaires pour les risques financiers. La fourchette d'évaluation va de "négligeable" à "critique".
- la **hiérarchisation des risques**, en fonction des résultats obtenus pour l'évaluation à la fois de la probabilité et de l'impact des risques, et en évaluant si le risque se situe dans les limites de l'appétence pour le risque.

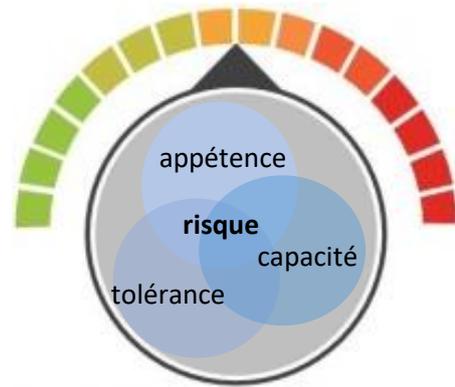
36. **Atténuation des risques.** Pour les risques hors des limites de l'appétence définie pour un contexte donné, des mesures d'atténuation doivent être prises, telles qu'indiquées lors des examens des risques, en précisant les responsables de leur mise en œuvre, et un suivi doit être assuré en respectant les délais convenus. La responsabilité de la mise en œuvre intégrale de ces mesures relève du directeur de pays, du directeur régional ou du directeur du domaine fonctionnel responsable de l'examen des risques. Pour certains risques, il pourrait n'exister aucune mesure adaptée, auquel cas le directeur concerné doit décider si le risque peut être totalement évité ou s'il peut être accepté. Pour ce qui est des risques qui se situent dans les limites de l'appétence pour le risque, aucune mesure ne doit être prise, mais les directeurs peuvent choisir d'assumer un degré de risque plus important sous réserve que celui-ci permette d'atteindre les objectifs du PAM. Les réponses du PAM aux risques sont résumées ci-après<sup>18</sup>:

- **Éviter** - Il peut être mis fin à une activité hors des limites de l'appétence pour le risque si elle est jugée trop risquée. Opter pour l'évitement indique que les responsables n'ont pas pu trouver de réponse qui permette de ramener le risque à un niveau de gravité acceptable.
- **Réduire** - Une mesure d'atténuation est prise pour réduire la probabilité et/ou l'impact potentiel du risque, afin de le ramener dans les limites de l'appétence pour le risque. Il faut généralement à cet effet mettre en place des contrôles et, pour les risques significatifs, il peut aussi être nécessaire de mettre en œuvre des changements organisationnels ou de processus.
- **Partager** - Une mesure d'atténuation est prise pour réduire la probabilité et/ou l'impact potentiel du risque, en partageant les éléments de risque. Le recrutement extérieur de spécialistes ou de prestataires de services tiers, par exemple, peut être un moyen de partager les risques mettant en péril l'exécution et la mise en œuvre (mais pas tous les impacts sur la réputation). De même, l'impact financier de certains risques peut être atténué en contractant une assurance.
- **Accepter** - Le risque est accepté sans qu'il soit nécessaire de prendre des mesures d'atténuation. Cette option est applicable quand le risque correspond à l'appétence pour le risque mais, parfois également, quand un risque n'entre pas dans les limites de l'appétence mais qu'aucune mesure d'atténuation ne peut être mise en œuvre. L'acceptation des risques qui n'entrent pas dans les limites de l'appétence nécessite l'approbation d'un directeur de niveau hiérarchique approprié et, pour les risques importants, relève du Groupe de haut niveau chargé de la gestion.
- **Poursuivre** - Quand un risque correspond à l'appétence pour le risque ou qu'il existe une trajectoire clairement définie pour qu'il y parvienne, un niveau accru de risque peut être assumé en vue d'atteindre les Objectifs stratégiques et/ou d'améliorer la performance. Toute décision prise par un directeur d'accroître le niveau de risque quand il est déjà hors des limites de l'appétence devra être prise par le Groupe de haut niveau chargé de la gestion.

---

<sup>18</sup> Auparavant, le PAM prévoyait quatre réponses aux risques: acceptation, maîtrise, évitement, transfert. De façon à harmoniser sa politique avec la version de 2017 du référentiel du Comité des organisations de tutelle de la Commission Treadway, le PAM a adopté les cinq réponses aux risques indiquées dans ce dernier.

37. **Surveillance des risques.** Les risques font l'objet d'une surveillance constante à tous les niveaux de l'institution et la probabilité et l'impact potentiel sont mis en évidence en s'en remettant à diverses sources d'information – par exemple, les incidents, les valeurs des indicateurs de risque liés à l'appétence, les constatations des audits et des évaluations ainsi que les problèmes de gestion et de contrôle. Un examen d'ensemble et une analyse de ces informations sur les risques pour en dégager les tendances et en déterminer les causes profondes permettent de définir le *profil des risques* pour un domaine fonctionnel, une thématique ou une opération spécifique, lequel permet d'effectuer des comparaisons avec l'appétence pour le risque des diverses catégories de risques. Ce processus de surveillance constante des risques dans tous les bureaux extérieurs, les bureaux régionaux et au Siège représente concrètement la gestion globale des risques et aide la direction à prendre les décisions et à affecter les ressources en meilleure connaissance de cause. Il représente aussi un circuit essentiel de rétroaction qui permet de réévaluer constamment les risques au sein d'un environnement dynamique et de déclencher le renvoi à un échelon hiérarchique supérieur ou la prise de mesures d'atténuation lorsque les risques observés ne correspondent plus à l'appétence définie. Par exemple, les bureaux de pays, lors de l'examen régulier des risques, doivent surveiller la mise en œuvre des mesures d'atténuation des risques et les valeurs spécifiques de mesure des risques dans le pays/contexte donné par rapport à l'appétence pour le risque. Ces examens des risques sont généralement effectués dans le cadre des processus de planification et de gestion de la performance.



## Remontée du risque à un niveau supérieur de la hiérarchie et rapports sur les risques

38. **Remontée du risque à un niveau supérieur de la hiérarchie.** Les risques jugés particulièrement importants et qui sont loin d'entrer dans les limites de l'appétence pour le risque sont dits hors tolérance au risque, et doivent être répercutés au niveau hiérarchique supérieur. La tolérance au risque peut intervenir dans le contexte d'un incident majeur ou quand un indicateur de risque dépasse un certain seuil, ou encore quand un problème à haut risque est mis en évidence par un organisme de contrôle. Le relèvement ou l'abaissement officiel du degré de priorité d'un risque est important puisqu'il incite les administrateurs responsables à faire preuve de transparence et définit les protocoles d'intervention et d'interaction entre les acteurs des première et deuxième lignes de défense. Globalement, on améliore ainsi la qualité des réponses aux risques et des décisions prises.
39. Les chargés du pilotage des risques, avec l'appui de la Division de la gestion globale des risques, sont chargés de surveiller les défaillances de la gestion des risques dans leur domaine de spécialisation et de regrouper les données s'y rapportant. Ils contribuent ainsi à ce que les hauts responsables prennent des décisions en connaissance de cause et à l'analyse des questions prioritaires en matière de contrôle réalisée après examen des audits internes, des examens préventifs d'intégrité, des enquêtes sur les cas de fraude et de corruption, des évaluations des politiques et des synthèses d'évaluations, des rapports de l'audit externe et du Corps commun d'inspection.

40. Les risques sont également répercutés à un échelon hiérarchique supérieur quand le PAM déclenche *une intervention d'urgence*. Il existe deux organes internes de coordination pour faciliter la coordination des interventions d'urgence. L'équipe spéciale chargée de la stratégie et l'équipe spéciale chargée des opérations sont des organes internes de coordination qui se réunissent lors de situations d'urgence majeures (niveaux 3 et 2), pour aider à prendre les décisions en connaissance de cause et favoriser une coordination efficiente et efficace. Ces deux équipes spéciales s'occupent des questions opérationnelles et transmettent les questions stratégiques à la direction du PAM. Les risques majeurs encourus dans le cadre des interventions d'urgence sont portés à l'attention de ces équipes spéciales qui y répondent comme il se doit.
41. **Rapports concernant les risques.** Pour assurer une gestion efficace des risques, il faut constamment recueillir et partager les informations concernant les risques, ascendantes ou descendantes, pour les trois lignes de défense du PAM. Il faut donc établir des rapports sur les risques aux niveaux du Siège et des diverses fonctions, des bureaux régionaux et des bureaux de pays, en s'en remettant aux catégories de risques et aux données pertinentes correspondant à l'appétence pour le risque du contexte examiné. Les chargés du pilotage des risques doivent contribuer à l'établissement des rapports conformément aux responsabilités de leur fonction en matière de contrôle.
- **Le Groupe de haut niveau chargé de la gestion:** sous la présidence du Directeur exécutif, 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 le concernent dans son ensemble. La Division de la gestion globale des risques coordonne les discussions sur les risques menées avec les responsables des mesures d'atténuation au niveau institutionnel, que le Groupe de haut niveau chargé de la gestion passe en revue trois fois par an. Le registre central des risques et le rapport sur le profil global des risques sont diffusés en interne au PAM après examen par le Groupe de haut niveau chargé de la gestion, puis communiqués au Comité d'audit.
  - **Le Comité d'audit et le Conseil d'administration:** des réunions régulières d'information sont prévues pour le Comité d'audit et le Conseil d'administration. La Division de la gestion globale des risques coordonne les discussions concernant les risques menées avec le Comité d'audit. Ces communications et les points présentés à cet effet portent sur les principaux risques qui ont une incidence sur la réalisation de la mission du PAM et la mise en œuvre de sa stratégie. Des groupes de travail conjoints de la direction et du Conseil d'administration sont également établis, si besoin est, pour aborder des questions cruciales, notamment l'exploitation et le harcèlement sexuel, et l'abus de pouvoir. Le Conseil d'administration a l'occasion de passer en revue les risques et les mesures d'atténuation lors des processus d'approbation des documents décrivant les stratégies de pays, et les réunions d'information sur les opérations lui permettent de passer en revue les risques ayant une incidence sur les interventions d'urgence de vaste ampleur.

- **Parties prenantes extérieures:** le PAM partage des données pertinentes sur les risques avec ses parties prenantes extérieures, notamment les donateurs et les partenaires coopérants, alors qu'il s'emploie, en travaillant en partenariat, à atteindre ses Objectifs stratégiques dans un pays donné. Des directives relatives aux protocoles spécifiques<sup>19</sup> définissent la gamme des données sur les risques à communiquer aux partenaires et aux donateurs.

## Diffusion et réexamen de la politique

42. La Division de la gestion globale des risques s'engage à travailler avec les directeurs des bureaux de pays, des bureaux régionaux et du Siège pour diffuser largement la politique, en mettant spécialement l'accent sur les responsabilités en matière de gestion des risques relevant des première et deuxième lignes de défense, à tous les niveaux de l'institution. La Division collaborera étroitement avec les chargés du pilotage des risques en ce qui concerne l'analyse des principaux éléments de mesure des risques, l'intégration des mesures et les spécifications relatives aux rapports, conformément aux déclarations relatives à l'appétence pour le risque du PAM, et définira des critères relatifs à la transmission à un niveau hiérarchique supérieur pour les indicateurs de l'appétence pour le risque et les incidents majeurs.
43. Une formation générale et spécialisée sur la gestion globale des risques permettra aux employés, à tous les niveaux, de disposer de connaissances essentielles ou plus poussées sur leur rôle et leurs responsabilités en matière de gestion des risques et de contrôle interne. Les employés qui assument des fonctions spécifiques en matière d'examen des risques au niveau des première et deuxième lignes de défense bénéficient d'une formation sur l'actualisation des risques, les outils et techniques d'évaluation des risques, les mesures d'atténuation et les principaux éléments de mesure des risques pour leur bureau ou leur fonction. L'éducation aux risques prévoit des examens réguliers d'assurance qualité, afin de garantir une approche cohérente de la gestion des risques à l'échelle de tout le PAM
44. Les ressources correspondant à l'accent mis en interne sur le renforcement de la gestion globale des risques à l'échelle de tout le PAM ont été prévues et approuvées par le Conseil d'administration dans le Plan de gestion pour 2018-2020, en novembre 2017. Elles correspondaient à un programme complet de gestion globale des risques, proposant plusieurs chantiers prioritaires conduits ou coordonnés par la Division de la gestion globale des risques. Les activités financées entendent renforcer la gestion des risques et les contrôles internes dans toute l'institution, en investissant dans l'amélioration des cadres de gestion globale des risques et de contrôle, et dans les outils nécessaires pour appuyer la gestion globale des risques, mettre en place les contrôles internes et les capacités requises au PAM en matière de prévention de la fraude et de la corruption.
45. Le suivi de la mise en œuvre de la politique relative à la gestion globale des risques sera effectué sur la base d'indicateurs de performance clés et fera l'objet de rapports internes réguliers aux hauts responsables et, tous les ans, au Conseil d'administration.

---

<sup>19</sup> En cours d'élaboration au moment de la rédaction de la présente politique.

46. La politique du PAM en matière de gestion globale des risques sera évaluée en appliquant les normes d'évaluation des politiques définies par le Bureau de l'évaluation.

## Définitions

47. Définitions des principaux termes utilisés dans la présente politique<sup>20</sup>:

- **Gestion globale des risques:** dispositions communes prises à l'échelle institutionnelle en vue de mettre en œuvre et d'y intégrer des activités de gestion des risques. Ces dispositions portent notamment sur la culture, les capacités et les pratiques, qu'il faut intégrer aux processus d'élaboration des stratégies et de planification de la performance auxquels s'en remet l'institution pour assurer la gestion des risques afin de créer ou de préserver de la valeur.
- **Incident:** survenance d'un événement ou d'une série d'événements ayant un impact, en général préjudiciable, sur l'institution et ses objectifs.
- **Impact:** résultat ou effet de la cristallisation d'un risque. Toute une gamme d'impacts différents peut être associée à un risque donné; il s'agit en général de conséquences préjudiciables pour la stratégie ou les objectifs.
- **Contrôle interne:** processus mis en œuvre par le Conseil d'administration, la direction et d'autres employés dans le but de fournir des assurances raisonnables au sujet de la réalisation des objectifs fixés en matière d'opérations, de communication de l'information et de conformité. Le contrôle interne est une composante de la gestion globale des risques.
- **Opportunité:** action ou action potentielle qui crée ou modifie les buts ou les approches suivis afin de créer ou de préserver de la valeur.
- **Gestion de la performance:** mesure les efforts déployés pour mettre en œuvre la stratégie et atteindre ou dépasser les objectifs.
- **Risque:** possibilité qu'un événement ayant un certain impact se produise et compromette la réalisation des objectifs. Un risque significatif est considéré comme pouvant avoir un impact majeur sur la réalisation des objectifs du PAM.
- **Appétence pour le risque:** types et degré de risque qu'une institution est prête à accepter pour accroître sa valeur.
- **Chargé du pilotage des risques:** acteur de la seconde ligne de défense, en général un directeur ou un responsable occupant une fonction centrale, qui dispose de connaissances spécialisées sur un risque particulier et aide ceux qui prennent les décisions sur les risques en première ligne de défense en leur communiquant les politiques à suivre et l'appétence pour le risque pour gérer un risque donné.
- **Tolérance au risque:** limite du type et de l'ampleur du risque qu'une institution peut supporter, qui appelle une réponse/une mesure et doit être transmise en interne à un niveau supérieur de la hiérarchie.
- **Remontée du risque à un niveau supérieur de la hiérarchie:** processus qui répond aux besoins d'information et de transparence sur les risques significatifs en les répercutant au niveau le plus approprié auquel des décisions peuvent être prises pour y répondre.

---

<sup>20</sup> Le PAM a adapté ses définitions en s'inspirant du document du Comité des organisations de tutelle de la Commission Treadway *Enterprise Risk Management - Integrating with Strategy and Performance*, de septembre 2017.

- **Capacité de risque:** degré maximal de risque qu'une entité peut absorber pour mettre en œuvre sa stratégie et atteindre ses objectifs. Ce concept doit être envisagé lors de l'analyse des risques.
- **Référent risque:** décideur de la première ligne de défense ayant l'obligation de rendre compte des risques, et la compétence et la responsabilité d'en assurer la gestion dans le cadre de ses attributions en matière de contrôle.
- **Portefeuille de risques:** ensemble de risques pour une série définie de catégories de risques et/ou d'unités administratives de l'institution.
- **Profil de risque:** vue synthétique des risques assumés à un niveau donné de l'institution, ou pour un aspect de ses activités, qui permet à la direction d'examiner les types de risques, leur gravité et leur interdépendance, et les effets qu'ils peuvent avoir sur la performance au regard de la stratégie et des objectifs.