



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

Conseil d'administration
Deuxième session ordinaire
Rome, 17-21 novembre 2025

Distribution: générale

Point 6 de l'ordre du jour

Date: 8 octobre 2025

WFP/EB.2/2025/6-B/2*

Original: anglais

Fonctions de contrôle

* *Nouvelle parution pour raisons techniques* Pour décision
le 17 novembre 2025

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

Rapport succinct de l'évaluation de la politique du PAM en matière de gestion globale des risques de 2018

Résumé

L'évaluation de la politique du PAM en matière de gestion globale des risques de 2018 a permis d'apprécier la qualité et les résultats de cette politique, ainsi que les facteurs qui avaient facilité ou, au contraire, entravé l'obtention de ces résultats. L'objectif de l'évaluation était de rendre compte de l'action menée et de favoriser l'apprentissage et, par ailleurs, d'éclairer les décisions du PAM concernant l'orientation future de la politique.

Il est ressorti de l'évaluation que la politique constituait une base solide pour la gestion des risques au sein du PAM, représentant une nette amélioration par rapport à ses précédentes versions. La culture du risque au PAM a mûri: les fonctions liées à la gestion des risques sont désormais mieux intégrées et une attention plus soutenue est accordée aux risques au niveau institutionnel. Un certain nombre d'incidents ayant eu un grand retentissement ont accéléré cette évolution. Il apparaît désormais clairement que le PAM ne considère plus la gestion des risques comme une affaire de spécialistes, mais comme "l'affaire de tous". Toutefois, cette réorientation positive n'est pas encore pleinement perceptible dans les rôles et responsabilités de l'ensemble des employés. Les procédures applicables au signalement des risques à l'échelon supérieur de la hiérarchie, et à l'atténuation des risques, restent à préciser. La confiance et les mesures d'incitation positives nécessaires pour favoriser des pratiques de gestion des risques ouvertes et transparentes laissent encore à désirer.

Conformément aux dispositions de la politique d'évaluation de 2022 (WFP/EB.1/2022/4-C) et dans le souci de respecter l'intégrité et l'indépendance des constatations issues de l'évaluation, la version originale du présent rapport a fait l'objet d'un travail d'édition limité et il est possible que certains termes ou certaines formulations ne soient pas tout à fait conformes à la terminologie ou aux pratiques éditoriales habituelles du Programme alimentaire mondial; toute demande de précisions à cet égard doit être adressée à la Directrice de l'évaluation.

Coordonnatrices responsables:

Mme A.-C. Luzot
Directrice de l'évaluation
courriel: anneclaire.luzot@wfp.org

Mme F. Bonino
Fonctionnaire chargée de l'évaluation
courriel: francesca.bonino@wfp.org

Guidée par la politique en matière de gestion globale des risques et les outils connexes, la prise de décisions tenant compte des risques s'est améliorée à l'échelle du PAM. Néanmoins, il existe encore des possibilités de renforcer l'intégration de la gestion des risques dans la planification des programmes et la prise de décisions opérationnelles. Dans plusieurs domaines opérationnels, comme les interventions de grande envergure et les partenariats avec le secteur privé, il est clairement tenu compte des risques au stade de la prise de décisions, mais il n'en est pas toujours fait mention explicitement. Ce type d'intégration relativement informelle témoigne de la nature complexe et dynamique des divers environnements dans lesquels le PAM intervient.

Le PAM peine à faire en sorte que la réflexion sur les risques entre explicitement dans le processus de prise de décisions lorsqu'il doit mettre en balance les principes humanitaires et les pressions exercées pour que les opérations soient menées avec des ressources limitées. Par exemple, il a été observé que pour concilier la prise de décisions tenant compte intégralement des risques et la rapidité d'exécution des interventions d'urgence, il lui avait fallu recourir à des synergies et à des compromis. En outre, il existe des disparités entre les évaluations des risques à l'échelle institutionnelle et celles qui sont conduites sur le terrain, car les méthodes normalisées ne permettent pas toujours d'appréhender des réalités opérationnelles nuancées. Certes, le PAM traverse actuellement une nouvelle période de restrictions financières, mais, jusqu'en 2024, la mise en œuvre de la politique en matière de gestion globale des risques était appuyée par des ressources financières stables et des ressources humaines de plus en plus étoffées – en particulier grâce au réseau de gestion des risques établi par le PAM et au rôle joué par les responsables du contrôle des risques et les référents pour les risques.

Pour que la gestion des risques et l'exécution des opérations soient efficaces, le PAM doit collaborer avec un éventail de partenaires. Dans l'ensemble des partenariats établis par le PAM, on trouve des exemples de collaboration solide en matière de gestion des risques (notamment avec d'autres entités des Nations Unies) et on constate une évolution vers plus de transparence, de même qu'un souci plus systématique de partage des informations et de partage des risques avec les gouvernements hôtes et les autres partenaires et donateurs concernés. Toutefois, l'hétérogénéité des modalités de répartition des risques définies dans les différents accords de partenariat continue à être une source de problèmes. La collaboration avec des partenaires coopérants, qui fait partie des principales stratégies d'atténuation des risques adoptées par le PAM, prend souvent la forme d'un transfert des risques implicite et non d'un dispositif de partage des risques. En outre, opérant sans apprécier clairement l'appétence pour le risque de ses partenaires (s'agissant en particulier des gouvernements hôtes et d'autres acteurs pertinents, comme les donateurs) ou leur tolérance aux risques résiduels après atténuation, le PAM se retrouve dans une configuration asymétrique qui compromet l'efficacité de la prise de décisions, en particulier dans les situations à haut risque.

Le PAM s'est montré résolu à intégrer la gestion globale des risques à tous les niveaux institutionnels et a progressé à cet égard. L'évaluation a néanmoins permis de mettre en relief les domaines cruciaux sur lesquels il faudra continuer de centrer les efforts. Cinq recommandations ont été formulées: réviser, actualiser et consolider le document de politique en matière de gestion globale des risques et les directives qui l'accompagnent, tout en veillant à l'harmonisation avec les autres politiques et documents internes; prendre des mesures pour renforcer encore la culture de la gestion des risques au sein du PAM; perfectionner les outils de gestion globale des risques afin que ces outils contribuent davantage à la prise de décisions et à l'obtention de résultats – s'agissant notamment des enjeux transversaux; clarifier le financement et les moyens alloués à la gestion des risques; dans les relations avec les parties prenantes externes, améliorer la transparence mutuelle et le principe de responsabilité mutuelle en matière de gestion des risques.

Projet de décision*

Le Conseil prend note du document intitulé "Rapport succinct de l'évaluation de la politique du PAM en matière de gestion globale des risques de 2018" (WFP/EB.2/2025/6-B/2) et de la réponse de la direction publiée sous la cote WFP/EB.2/2025/6-B/2/Add.1.

* 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.

Introduction

Caractéristiques de l'évaluation

1. Le présent document porte sur l'évaluation de la politique du PAM en matière de gestion globale des risques de 2018¹. Cette évaluation a permis d'apprécier la qualité de la politique, l'efficacité des mesures prises à l'appui de sa mise en application, les résultats de son exécution et les raisons pour lesquelles les résultats escomptés avaient ou non été obtenus. L'objectif de l'évaluation était de respecter l'obligation de rendre compte aux parties prenantes, et de dégager des enseignements utiles à l'élaboration de la politique et des systèmes relatifs à la gestion globale des risques à l'avenir.
2. De portée mondiale, l'évaluation a couvert la période allant de 2018, année de l'approbation de la politique, à début 2025. Elle s'appuie sur des données factuelles issues d'autres travaux menés depuis 2017, notamment le rapport de la mission de conseil consacrée à la gestion globale des risques, réalisée en 2022 par Baldwin Global à la demande du Bureau de l'audit interne². La présente évaluation n'a pas spécifiquement porté sur le projet global du PAM relatif aux assurances à donner³ et, en raison du calendrier fixé, n'a pas comporté une analyse du cadre relatif à l'obligation de rendre compte de la gestion⁴ approuvé en mars 2025.
3. L'évaluation reposait sur une approche théorique, associée à des activités de collecte et d'analyse de données primaires et secondaires, menées aux niveaux national, régional et institutionnel (encadré 1). Elle a permis de déterminer de quelle manière les risques liés à l'égalité femmes-hommes et à l'autonomisation des femmes, ainsi qu'à l'inclusion et à la protection des groupes vulnérables, étaient pris en compte et gérés en application de la politique. Ces aspects ont été mentionnés dans les constatations issues de l'évaluation lorsque les informations ont été jugées pertinentes et que des données ventilées étaient disponibles.

¹ "Politique en matière de gestion globale des risques de 2018" (WFP/EB.2/2018/5-C).

² PAM. 2022. *Advisory Assignment Report on Enterprise Risk Management Review and Assessment AA-22-01* (document interne).

³ Bien que le projet global relatif aux assurances à donner n'ait pas été abordé dans l'évaluation, il en est fait mention, car il s'agit d'un élément du dispositif général de gestion des risques du PAM qui illustre comment une culture de gestion des risques anticipative, telle que prévue dans la politique en matière de gestion globale des risques, a pu être concrétisée. Le projet a été lancé à la mi-2023 pour appuyer l'établissement du cadre mondial visant à donner des assurances, lequel a pour objectif de rendre les processus et systèmes existants du PAM mieux ciblés et plus efficaces et d'appuyer l'exécution des mesures et des plans permettant de donner des assurances au niveau des bureaux de pays. Voir: PAM. 2024. Circulaire de la Directrice exécutive OED/2024/004, [WFP Global Assurance Framework](#).

⁴ PAM. 2025. *Management Accountability Framework: Aligned to the new direction of travel* (document interne).

Encadré 1: Collecte et analyse de données aux fins de l'évaluation

- Élaboration rétrospective et participative de la théorie du changement étayant la politique.
- Études de pays – missions menées sur le terrain au Ghana, au Kenya, au Malawi et en République dominicaine, et "analyses théoriques améliorées"⁵ couvrant l'Arménie, la Colombie, le Pakistan, la République centrafricaine, la Somalie, l'Ukraine et le Zimbabwe.
- Études sur dossiers des politiques du PAM, des données institutionnelles et administratives, des audits et des évaluations.
- Analyse comparative avec des organismes de référence, à savoir le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés et l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture.
- Entretiens avec des informateurs clés, notamment des employés du PAM au Siège, dans les bureaux régionaux⁶ et dans les bureaux de pays, ainsi que des représentants d'États membres du Conseil d'administration et d'organismes de référence.
- Analyse de décisions et de processus internes clés au PAM, concernant notamment mais pas seulement, l'établissement des plans stratégiques de pays (PSP), la prise de décisions opérationnelles relatives à l'intensification des interventions d'urgence, la collaboration avec les partenaires et la prise en considération des risques associés à des problématiques transversales comme les principes humanitaires.
- Analyse des données quantitatives relatives aux indicateurs de risque institutionnels.

Contexte

4. Le PAM fait face à de multiples risques dans des situations variées, et très souvent dans des environnements opérationnels de plus en plus fragiles et complexes. La période 2018-2024 a été caractérisée par l'escalade des besoins humanitaires, la fluctuation des ressources financières et l'augmentation du nombre de personnes ayant besoin d'une assistance⁷, en conséquence de conflits nouveaux ou prolongés, de la crise climatique mondiale, des chocs économiques – et de leurs contrecoups – provoqués par la pandémie de maladie à coronavirus 2019 (COVID-19), ainsi que de la hausse des prix des produits alimentaires et de l'énergie⁸. L'expansion rapide des opérations à mener dans des contextes difficiles expose le PAM à des risques multidimensionnels, notamment de nature opérationnelle et fiduciaire, ce qui est susceptible de compromettre sa capacité à venir en aide aux personnes qui en ont le plus besoin.

⁵ Une "analyse théorique améliorée" est une analyse documentaire complétée par des entretiens avec des informateurs clés, réalisés à distance.

⁶ La récente restructuration du PAM, qui s'est notamment traduite par le changement de dénomination de divers départements, divisions et autres entités, a pris effet en mars 2025 (c'est-à-dire une fois l'évaluation terminée). On trouvera donc dans le présent rapport des dénominations aujourd'hui caduques – en anglais, par exemple, "regional bureau" a été remplacé par "regional office" (cette modification est sans objet en français).

⁷ Bureau des Nations Unies pour la coordination des affaires humanitaires. 2023. *Aperçu de la situation humanitaire mondiale 2024*.

⁸ PAM. 2024. *Bilan annuel 2023* et "Rapport annuel sur les résultats de 2023" (WFP/EB.A/2024/4-A/Rev.1).

5. Initialement élaboré dans le secteur privé, le concept de gestion globale des risques repose sur une démarche systématique, en vertu de laquelle le recensement et l'évaluation des risques sont utilisés pour définir et concevoir des mesures d'atténuation visant à optimiser l'obtention de résultats. L'une des étapes clés de la mise en place de cadres et d'approches en matière de gestion globale des risques au sein du système des Nations Unies est l'adoption de la résolution 61/245 de l'Assemblée générale des Nations Unies⁹, en 2006, par laquelle l'Assemblée s'efforçait d'améliorer le dispositif de gouvernance et de contrôle au sein du système des Nations Unies et la gestion des risques auxquels celui-ci était confronté. L'Assemblée a pris acte du fait que les organismes des Nations Unies intervenant dans les domaines de l'action humanitaire, du développement ou de la consolidation de la paix se heurtaient à un niveau élevé de risque intrinsèque et devaient concilier la satisfaction des besoins des personnes auxquelles ils venaient en aide et la nécessité d'atténuer les préjudices potentiels pour leur personnel, leurs ressources et leur réputation. Une autre étape marquante a été la publication en 2019 et en 2020 de directives du Comité de haut niveau sur la gestion, relevant du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination, qui visaient à harmoniser les diverses approches en matière de gestion globale des risques dans l'ensemble du système des Nations Unies.

Objet de l'évaluation

6. La première version de la politique du PAM en matière de gestion globale des risques a été adoptée en 2005 et actualisée en 2015. La version suivante, objet de l'évaluation considérée dans le présent document, a été la politique du PAM en matière de gestion globale des risques de 2018, laquelle a été assortie de divers outils, mécanismes et orientations. Cette politique est venue compléter d'autres outils institutionnels tels que le cadre de contrôle interne du PAM de 2015, le cadre de contrôle de 2018 et la politique de lutte contre la fraude et la corruption, révisée pour la dernière fois en 2021.
7. La politique en matière de gestion globale des risques vise à fournir un cadre structuré pour le recensement, l'évaluation, la gestion et le suivi des risques dans tous les programmes du PAM et toutes les opérations qu'il mène au jour le jour. Il y est énoncé que le PAM doit:
 - i) 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;
 - ii) parvenir à une interprétation commune des risques auxquels il est exposé, dans les limites de son appétence pour le risque, afin de pouvoir définir de manière cohérente le profil des risques, tant pour ses propres effectifs, en interne, que pour les donateurs et les parties prenantes, à l'extérieur, notamment les gouvernements hôtes et les donateurs;
 - iii) instaurer une culture dans laquelle la gestion des risques est intégrée à la mise en œuvre de son Plan stratégique et prévue à l'avance au moment où les décisions opérationnelles sont prises.

⁹ Organisation des Nations Unies. 2007. *Résolution adoptée par l'Assemblée générale le 22 décembre 2006 – Examen global du dispositif de gouvernance et de contrôle de l'Organisation des Nations Unies et de ses fonds, programmes et institutions spécialisées* (A/RES/61/245).

8. Les principales caractéristiques de la politique sont les suivantes:

- quatre catégories de risques¹⁰ (stratégiques, opérationnels, fiduciaires et financiers), elles-mêmes subdivisées en 15 domaines de risques et 41 types de risque spécifiques, ainsi que des déclarations relatives à l'appétence pour le risque qui définissent les degrés de risque acceptables pour chaque catégorie (figure 1)¹¹;
- un aperçu des rôles et responsabilités en matière de processus de gestion globale des risques et d'outils de gestion des risques, la Division de la gestion des risques étant responsable de la supervision de la conception et de la gestion des systèmes de gestion globale des risques au sein du cadre de gouvernance du PAM;
- un cycle de gestion des risques (figure 2), qui couvre: le recensement des risques au moyen d'outils tels que les examens des risques, les activités de planification, le suivi des incidents internes et l'analyse des événements externes; l'évaluation des risques et, le cas échéant, leur signalement à l'échelon supérieur de la hiérarchie sur la base de leur probabilité et de leur impact potentiel, mesurés au moyen d'outils de hiérarchisation des priorités comme les cartes thermiques ("heatmap" en anglais) qui permettent de visualiser les degrés de gravité des risques sur la base de leur évaluation; le recours à des stratégies d'atténuation en fonction de l'appétence pour le risque, que ce soit dans le but d'éviter, de réduire, de partager ou d'accepter le risque; et le suivi grâce à des indicateurs de performance, à des audits et à des mécanismes de contrôle;
- un processus régulier d'examen et d'évaluation des procédures de gestion des risques¹² et des dispositifs de communication d'informations dans le but de garantir l'adaptation aux risques évolutifs;
- des outils et des ressources spécifiquement consacrés au recensement, à l'évaluation, à l'atténuation et au suivi des risques (figure 3).

¹⁰ Les risques liés à la réputation sont considérés comme une conséquence des risques se matérialisant dans chaque catégorie.

¹¹ L'appétence pour le risque renvoie au type et au niveau de risque qu'une organisation est prête à affronter pour atteindre ses objectifs. Comme énoncé dans la politique en matière de gestion globale des risques de 2018, "les diverses déclarations relatives à l'appétence pour le risque rendent compte de la volonté de gérer activement chacun de ces risques. Elles permettent au PAM de partager les risques avec les partenaires et les parties prenantes et de les associer préventivement à la prise de décisions opérationnelles".

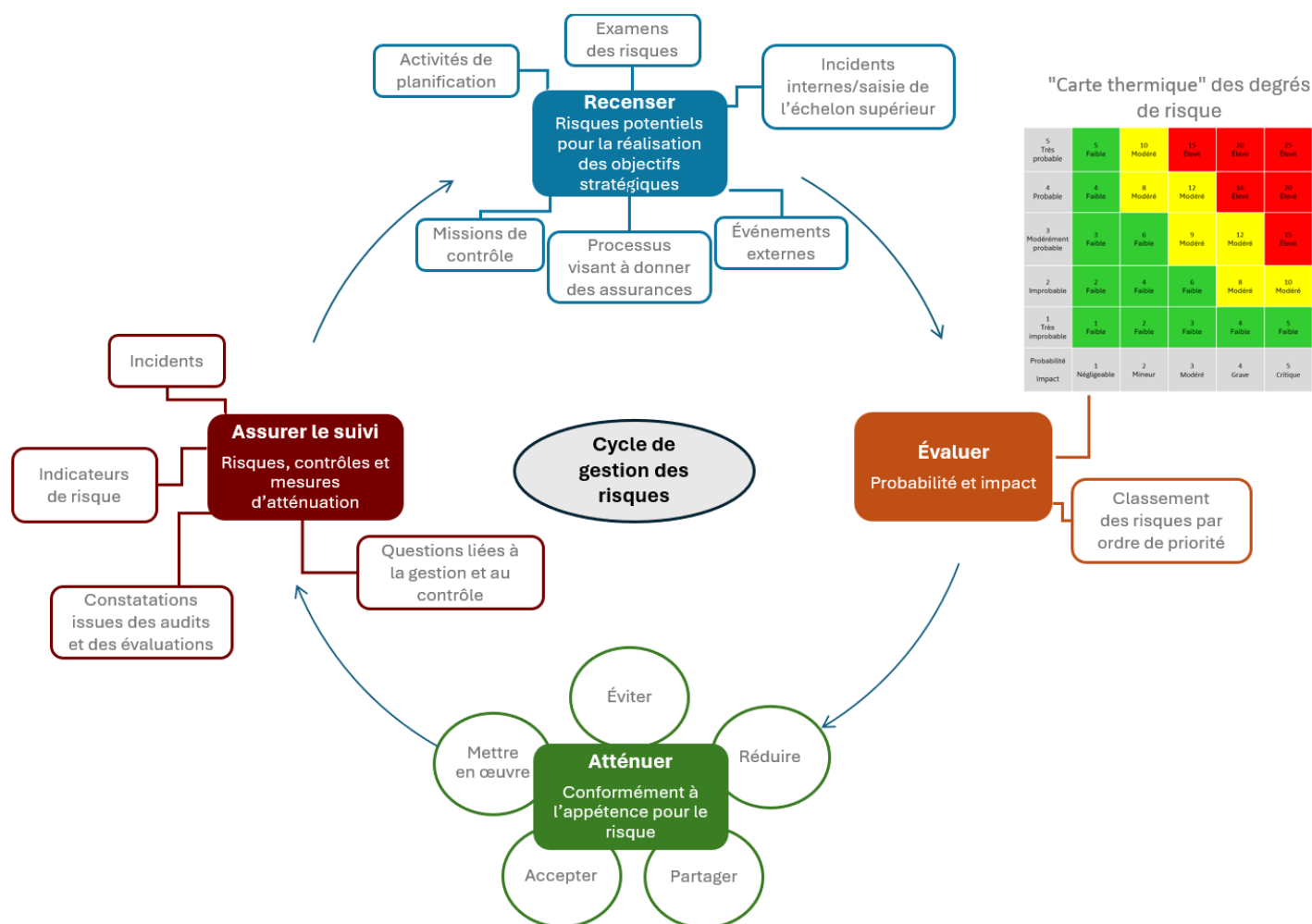
¹² Notamment, le rapport de la mission de conseil consacrée à l'examen et à l'évaluation de la gestion globale des risques, réalisée en 2022 par Baldwin Global à la demande du Bureau de l'audit interne du Bureau de l'inspectrice générale du PAM.

Figure 1: Système de classement des risques dans la politique de gestion globale des risques

Catégorie de risques	Stratégiques	Opérationnels	Fiduciaires	Financiers	Liés à la réputation
Appétence pour le risque	Appétit pour le risque: <i>Exécution de programmes dans des contextes difficiles; nécessité de faire preuve de dynamisme dans la gestion des relations extérieures avec les parties prenantes externes, notamment les gouvernements hôtes et les donateurs</i>	Aversion pour le risque: <i>Amélioration constante des contrôles internes</i>	Forte aversion pour le risque: <i>Respect du devoir de protection des employés, obligations vis-à-vis des parties prenantes et détermination à prendre des mesures correctives en cas de manquement en interne</i>	Aversion pour le risque: <i>Atténuation des risques liés aux coûts et à l'efficacité</i>	
Description des risques	Risques qui ont une incidence sur la capacité du PAM de satisfaire à ses buts, objectifs et plans de nature stratégique	Risques liés à la mise en œuvre et à l'exécution des activités du PAM	Non-respect des obligations de nature déontologique et des normes de conduite par le PAM et ses partenaires; incapacité de mettre en œuvre des politiques; activités non autorisées, notamment manquements en lien avec la délégation de pouvoirs	Risques liés à la fluctuation des devises et des taux de change, à des tarifications désavantageuses et à l'utilisation inefficace ou à mauvais escient d'actifs financiers ou autres	<i>Risques de nature corollaire relevant de l'une ou l'autre des catégories et susceptibles d'avoir des répercussions négatives sur la réputation du PAM</i>
Domaines de risques	- Programmes - Relations extérieures - Contexte - Mode opératoire	- Santé, sûreté et sécurité des bénéficiaires - Partenaires et fournisseurs - Actifs - Technologies de l'information et des communications - Processus internes - Gouvernance et contrôle	- Santé, sûreté et sécurité des employés - Non-respect des obligations - Fraude et corruption	- Instabilité des prix - Actifs et investissements	

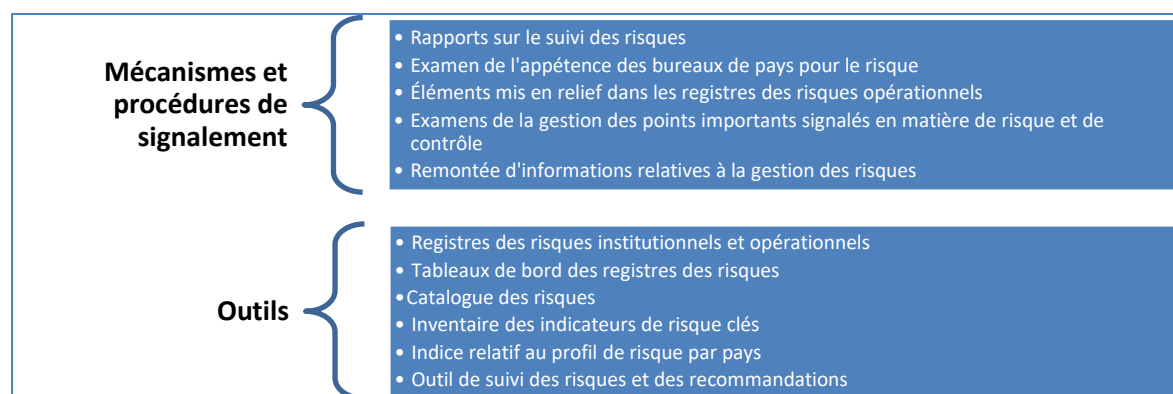
Source: Bureau de l'évaluation, sur la base de la politique en matière de gestion globale des risques.

Figure 2: Cycle de gestion des risques et outils et procédures connexes tels que définis dans la politique en matière de gestion globale des risques



Source: équipe d'évaluation, sur la base de la politique en matière de gestion globale des risques.

Figure 3: Aperçu général des mécanismes, procédures et outils de signalement des risques tels qu'énoncés dans la politique en matière de gestion globale des risques de 2018



Source: Bureau de l'évaluation, sur la base de la politique en matière de gestion globale des risques.

9. Pour renforcer la gouvernance et la responsabilisation, le "modèle des trois lignes de défense" en matière de gestion des risques élaboré par l'Institut des auditeurs internes est repris dans la politique et les recommandations issues de l'audit interne de 2017 de la mise en œuvre de la gestion globale des risques y sont prises en compte.

Constatations et conclusions issues de l'évaluation

10. On trouvera dans la présente section les cinq conclusions principales issues de l'évaluation et les constatations sur lesquelles elles reposent.

Conclusion 1: Qualité et déploiement de la politique et appui à son exécution

La politique en matière de gestion globale des risques de 2018 constitue une base solide pour la gestion des risques au PAM, représentant une nette amélioration par rapport à ses versions précédentes. Toutefois, les liens entre les processus de la politique et les objectifs de celle-ci manquent de clarté et n'ont pas été articulés dans une théorie du changement précise. Des lacunes importantes ont été observées en ce qui concerne la définition de l'appétence pour le risque et de la tolérance au risque, et en ce qui concerne les dispositifs de réaction face à un risque donné, comme le signalement à l'échelon supérieur de la hiérarchie.

11. *Conception et déploiement de la politique: les points forts.* La politique a fourni au PAM un cadre structuré pour la gestion des risques, représentant une nette amélioration par rapport aux versions précédentes. Son élaboration a été éclairée par des données factuelles, et elle intègre pleinement les mesures hautement prioritaires convenues à l'issue des audits pertinents ¹³, tout en reprenant les mesures arrêtées pour améliorer l'encadrement et la gouvernance en matière de gestion globale des risques et mieux ancrer la culture de la gestion des risques au sein du PAM. La conscience de l'existence de la politique et la connaissance de son contenu sont plus courantes chez les spécialistes des risques et la haute direction que chez les autres employés, y compris les chefs d'unités fonctionnelles, qui jouent un rôle moteur dans la gestion des risques.
12. La classification des risques dans la politique est généralement bien argumentée et constitue un cadre structuré pour l'analyse des risques, à certaines exceptions près, par exemple lorsque la répartition des risques en catégories (s'agissant de ceux qui sont associés à la "sécurité", par exemple) ne concorde pas avec le dispositif existant utilisé pour la programmation au jour le jour. Les questions transversales telles que la problématique femmes-hommes, le handicap, l'inclusion et la protection ne font l'objet que d'une attention limitée dans la politique de gestion globale des risques et dans la classification des risques, et sont insuffisamment prises en compte dans les évaluations des risques et la communication d'informations à ce sujet. À des degrés divers, ce problème a commencé à être pris en compte dans des orientations récentes, alignées sur la politique en matière de gestion globale des risques.
13. La politique va au-delà de la simple définition des responsabilités des employés en matière de gestion globale des risques, car elle précise les modalités de mise en œuvre de la gestion des risques à divers niveaux. La politique indique clairement pourquoi et comment le PAM doit assurer la gestion des risques en établissant un cadre cohérent à cet effet, qui serve de socle à une culture reliant la gestion globale des risques aux objectifs stratégiques et aux résultats du PAM.

¹³ PAM, 2017. *Internal Audit of the Operationalization of WFP's Enterprise Risk Management*.

14. S'agissant de la cohérence, la politique en matière de gestion globale des risques concorde avec les cadres existants à l'échelle du système des Nations Unies¹⁴ et avec les normes pertinentes du secteur¹⁵. Elle est convenablement harmonisée avec les politiques du recueil des politiques du PAM¹⁶ classées à la section "Facteurs favorables et politiques institutionnelles", ce qui traduit les efforts déployés pour ancrer la gestion des risques dans l'architecture des politiques du PAM. Toutefois, l'évaluation a fait apparaître que l'intégration de la gestion globale des risques dans les politiques intéressant les "priorités transversales" et les "principes" était plus limitée, d'où l'absence de prise en compte de la gestion des risques s'agissant d'éclairer les décisions relatives à l'accès, aux principes humanitaires et aux équilibres et compromis connexes. La politique en matière de gestion globale des risques a également appuyé les engagements pris dans le Plan stratégique du PAM pour 2017-2021 concernant le renforcement des moyens consacrés à la gestion efficace des risques, et ces engagements sont réaffirmés encore plus fermement dans le Plan stratégique pour 2022-2025.
15. *Faiblesses.* On trouve dans la politique en matière de gestion globale des risques davantage de détails sur les fonctions et responsabilités associés à la gestion des risques, notamment en réponse aux mesures convenues à l'issue des audits. Toutefois, des lacunes sur le plan normatif et une clarté limitée – dues en partie à l'absence de théorie du changement étayant la politique¹⁷ – ont été observées dans les domaines suivants:
- la répartition des responsabilités en matière de gestion globale des risques entre le Siège à Rome, les bureaux régionaux et les bureaux de pays, et les incidences pratiques de l'exercice des responsabilités définies dans la politique;
 - les protocoles de signalement aux échelons supérieurs de la hiérarchie – la politique et les orientations associées indiquent clairement dans quelles circonstances les risques doivent être signalés aux échelons supérieurs, mais la façon dont il convient de formaliser cette procédure ou les incidences du point de vue des responsabilités n'y sont pas précisées, sauf en cas d'intervention d'urgence¹⁸;
 - le rôle de la gestion globale des risques dans la gestion des incidents, étant donné que la politique actuelle porte exclusivement sur les risques qu'avant qu'ils ne se matérialisent;
 - la mise en œuvre de mécanismes de contrôle dans les environnements à haut risque, comme demandé dans le projet global relatif aux assurances à donner puis dans le cadre mondial visant à donner des assurances.

¹⁴ Organisation des Nations Unies. 2017. *Rapport du Secrétaire général – Un nouveau modèle de gestion pour l'Organisation des Nations Unies: garantir à chacun un avenir meilleur* (A/72/492).

¹⁵ En particulier, le cadre de gestion globale des risques établi en 2017 par le [Comité des organisations coparrainantes de la Commission Treadway](#), qui consiste en un dispositif intégré pour les contrôles internes.

¹⁶ Dans le recueil, les politiques sont réparties en quatre catégories: facteurs déterminants de l'insécurité alimentaire et nutritionnelle; principes et approches; effets directs stratégiques et priorités transversales; facteurs favorables et politiques institutionnelles. "[Recueil des politiques relatives au Plan stratégique](#)" (WFP/EB.2/2024/4-F).

¹⁷ Lorsque la politique en matière de gestion globale des risques de 2018 était en cours d'élaboration, il n'était pas officiellement exigé de formuler des théories du changement dans les politiques du PAM. Depuis, la pratique a évolué, et les données factuelles et enseignements intéressant la qualité des politiques font ressortir l'importance de ces théories. Voir PAM. 2018. *Top 10 Lessons for Policy Quality in WFP* (document interne) et PAM. 2020. [Synthesis of evidence and lessons from WFP's policy evaluations \(2011–2019\)](#).

¹⁸ PAM. 2018. *Emergency activation protocol for L2 and L3 emergencies* (non disponible en ligne). Révisé en 2023.

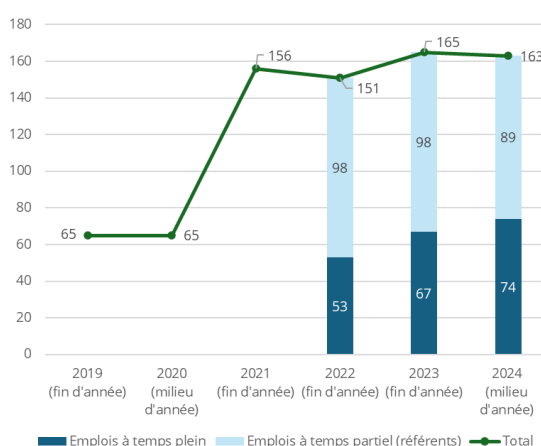
16. *Déploiement et mise en œuvre de la politique.* La politique en matière de gestion globale des risques a donné lieu à la mise en place d'une fonction spécifique au Siège à Rome. En février 2024, la structure hiérarchique associée à la gestion globale des risques a été modifiée: la responsabilité a été transférée du Directeur financier au Directeur exécutif adjoint et Directeur de l'Administration générale. Au cours de la période couverte par l'évaluation, les ressources humaines affectées à la gestion globale des risques ont été considérablement étoffées aux niveaux régional et national. Plus spécifiquement, entre 2018 et 2024:
- la proportion du budget administratif et d'appui aux programmes (AAP) allouée à la Division de la gestion des risques par rapport au budget AAP total du Siège est demeurée stable, oscillant entre 1,4 pour cent et 1,6 pour cent;
 - le réseau de gestion des risques, constitué de chargés des risques et de référents pour les risques, a été étoffé, puisque le nombre de ses membres est passé de 65 en 2019 à 163 en 2024, l'objectif étant d'appuyer la mise en œuvre de la politique et d'accélérer l'adoption des procédures et outils connexes de gestion globale des risques (figure 4).
17. À l'heure actuelle, la majorité des bureaux de pays classés "à haut risque" sont dotés d'employés chargés de la gestion des risques à plein temps et, entre 2022 et 2024, les effectifs de 12 bureaux de pays classés "à haut risque" ont été renforcés avec l'arrivée de 21 chargés des risques à plein temps (tableau 1).

Tableau 1: Augmentation du nombre de chargés des risques à plein temps dans les opérations du PAM (2022-2024)

Bureau de pays du PAM	2022	2024	Augmentation
Yémen	3	6	3
Somalie	1	4	3
République démocratique du Congo	1	3	2
Cameroun	1	3	2
Mali	1	3	2
Haïti	0	2	2
Soudan du Sud	2	3	1
Soudan	1	2	1
République arabe syrienne	2	3	1
Burkina Faso	1	2	1
Liban	1	2	1
Pakistan	1	2	1
Niger	1	2	1
Total			21

Note: Les bureaux de pays apparaissant en rouge sont ceux dans lesquels des opérations à haut risque étaient menées en 2024; le jaune renvoie au bureau de pays dans lequel les opérations menées présentaient un risque moyen en 2024.

Figure 4: Expansion du réseau de gestion des risques au PAM (2020-2024)



Note: Données ventilées faisant état des emplois à temps partiel et des emplois à plein temps à compter de 2022.

Source: Rapports annuels établis par la Division de la gestion des risques pour 2019-2020; rapports sur les profils de risque par pays pour 2022-2024.

18. Au cours de la période couverte par l'évaluation, les ressources financières sont demeurées relativement stables, témoignant de la continuité de l'appui apporté par le PAM à la gestion globale des risques. Toutefois, à l'avenir, les perspectives financières sont incertaines en ce qui concerne la gestion des risques, notamment en conséquence de la clôture en décembre 2024 d'un fonds d'affectation spéciale qui lui était alloué¹⁹.
19. Enfin, au cœur du déploiement de la politique, l'utilisation des outils liés à la gestion globale des risques – comme les registres des risques, le catalogue des risques et les déclarations relatives à l'appétence pour le risque – a été entravée par la fragmentation des orientations, les lacunes dans la diffusion de la politique et le suivi inégal de la formation dispensée en ligne. Le retard accusé dans l'établissement d'un système informatique spécifiquement dévolu à la gestion globale des risques – un problème en cours de règlement – a également limité la mise en œuvre de la politique, avec pour conséquence l'apparition d'un fardeau administratif supplémentaire.

Conclusion 2: Gestion globale des risques et culture du risque au PAM

Plusieurs facteurs ont contribué à asseoir la culture du risque au PAM, notamment une catégorisation et un cadrage des risques de plus en plus précis, des fonctions de gestion des risques mieux intégrées, et une attention soutenue de la part de la haute direction, la gestion globale des risques figurant désormais en bonne place parmi les priorités institutionnelles. Il apparaît clairement que le PAM renonce progressivement à sa conception de la gestion globale des risques confiée à des spécialistes pour s'orienter vers une gestion des risques devenue "l'affaire de tous". Toutefois, ce progrès n'est pas encore pleinement perceptible dans les rôles et responsabilités des employés, notamment dans les procédures de gestion de leur performance professionnelle. La confiance et les mesures d'incitation positives nécessaires pour favoriser des pratiques de gestion des risques ouvertes et transparentes laissent encore à désirer.

20. *Degré de priorité au niveau institutionnel.* La gestion globale des risques figure désormais en meilleure place parmi les priorités institutionnelles. Depuis 2022, les hauts responsables, à tous les niveaux du PAM, semblent accorder une attention de plus en plus marquée à la gestion globale des risques, principalement du fait des mesures prises à la suite d'incidents ayant eu un grand retentissement, et dans le contexte du projet global relatif aux assurances à donner.
21. *Responsabilités en matière de gestion des risques.* L'adoption de responsabilités en matière de gestion globale des risques a régulièrement progressé dans l'ensemble du PAM. C'est la Division de la gestion des risques qui a veillé à leur déploiement, et les spécialistes des risques présents sur le terrain s'acquittent généralement des fonctions qui leur ont été confiées, telles qu'elles sont énoncées dans la politique, mais il faut redoubler d'efforts pour ancrer aussi chez les autres employés une culture de la gestion globale des risques, qui soit active et transparente.
22. À tous les niveaux du PAM, des progrès notables ont été accomplis pour intégrer une culture de la gestion des risques, ce qui a été renforcé par le recours à diverses plateformes de discussion consacrées aux risques au niveau opérationnel et au niveau des pays, comme les comités de gestion des risques (par exemple au Kenya); la collaboration régulière et approfondie instaurée entre spécialistes et non-spécialistes des risques; et les capacités et ressources mises à la disposition des bureaux de pays aux fins de la gestion globale des risques. De plus en plus, les spécialistes des risques sont considérés comme des conseillers fiables, qui ne se limitent pas seulement à exercer leur rôle fondamental, à savoir faire respecter les règles de la gestion des risques et mener des activités de contrôle. Toutefois, une perception erronée se fait jour de temps à autre, selon laquelle, au-delà des

¹⁹ Ce fonds d'affectation spéciale avait été établi par le Bureau de l'aide humanitaire de l'Agence des États-Unis pour le développement international.

conseils qu'ils dispensent en matière de gestion des risques, les chargés des risques devraient aussi assurer cette gestion, alors qu'ils ne sont pas associés à la prise de décisions relatives aux processus internes ou aux programmes. Cette perception erronée est constatée quand bien même dans toutes les fonctions et à tous les niveaux du PAM, les employés sont informés sur l'exposition aux risques associés à chaque rôle, à chaque tâche et à chaque activité de programme, et qu'il leur a été clairement signifié qu'il fallait recenser ces risques et prendre des mesures pour y pallier de façon systématique.

23. L'évaluation a fait apparaître des possibilités de renforcer la promotion de la gestion globale des risques et de l'inclure de façon plus systématique dans les compétences de base des employés, ainsi que dans les objectifs de performance individuelle et les évaluations professionnelles. De plus, une attention supplémentaire pourrait être accordée aux questions liées aux mesures incitatives et à la sous-déclaration des risques, car la culture institutionnelle du PAM qui consiste à "avancer" et à "trouver des solutions plutôt que des problèmes", incite parfois d'aucuns à ne pas signaler les risques, à ne pas solliciter les échelons supérieurs de la hiérarchie, voire à ne pas prendre de mesures d'atténuation. Les employés du PAM doivent avoir confiance dans ce dernier pour préserver le degré d'autonomie et de résilience qui est attendu d'eux, tout en se consacrant résolument à une gestion des risques ouverte et transparente.

Conclusion 3: Obtention des résultats attendus de la mise en œuvre de la politique

Guidée par la politique en matière de gestion globale des risques et les outils connexes, la prise de décisions tenant compte des risques s'est améliorée à l'échelle du PAM. Toutefois, il existe encore des possibilités de renforcer le lien entre la gestion des risques, la planification des programmes et la prise de décisions opérationnelles et d'améliorer les modalités de signalement des risques aux échelons supérieurs de la hiérarchie.

24. *Efficacité et utilisation des principaux processus de gestion globale des risques.* Dans la politique, il est envisagé de mettre en place un cadre de gestion des risques qui facilite la prise de décisions tenant compte des risques et qui consiste en un ensemble de processus, d'outils et de structures, notamment le cycle de gestion des risques en quatre étapes (voir le paragraphe 8) et le modèle des trois lignes de défense pour les fonctions associées aux risques. À la fin de 2024, cet objectif avait été atteint dans une large mesure grâce en particulier à l'amélioration de la cohérence, de la couverture et de la précision du recensement des risques, de leur évaluation et de leur suivi. Des améliorations en matière d'atténuation des risques ont été également notées, mais des difficultés persistent pour ce qui est du signalement des risques aux échelons supérieurs de la hiérarchie.
 - i) Au PAM, le *recensement des risques* est généralement exhaustif et systématique, et est appuyé par l'utilisation généralisée de registres des risques. Les domaines de risques recensés varient selon la répartition des responsabilités en matière de gestion globale des risques entre le Siège à Rome, les bureaux régionaux et les bureaux de pays. Certes, il est manifeste que des efforts ont été consentis pour améliorer le recensement des risques et des incidents, mais, dans certains pays et régions, les registres opérationnels présentent des lacunes en ce qui concerne des domaines de risques clés jugés prioritaires par le PAM, comme la fraude et la corruption. Néanmoins, les risques liés à la fraude et à la corruption, à la santé des employés, ainsi qu'à leur sûreté et à leur sécurité, sont les plus fréquemment mentionnés au niveau des bureaux de pays.

- ii) Bien que *l'évaluation des risques* devienne plus systématique et plus précise, il existe des disparités notables entre les tendances observées en la matière au niveau des pays et au niveau institutionnel. Les lacunes relevées dans l'évaluation des risques sont l'absence de différenciation entre ceux qui relèvent du court terme, du moyen terme et du long terme, et l'omission du concept de "vélocité du risque"²⁰. Dans les deux cas, cela peut avoir pour conséquence de réduire l'utilité du registre institutionnel des risques en tant qu'outil stratégique.
 - iii) *L'atténuation des risques* est devenue plus systématique et fait de plus en plus souvent partie intégrante des fonctions liées aux programmes et des processus internes dans l'ensemble du PAM. Les stratégies d'atténuation concernant les risques liés aux déficits de financement, à la gestion et à la planification des effectifs en donnent de bons exemples. Toutefois, les mesures d'atténuation sont rarement chiffrées et leur mise en œuvre ne fait pas souvent l'objet de documents. Cela se traduit parfois par des occasions manquées d'échange et d'apprentissage, en particulier au niveau régional. La concordance entre les contrôles minimaux et les mesures d'atténuation est variable, et les contrôles minimaux ne sont pas toujours adaptés au contexte.
 - iv) Le *signalement des risques aux échelons supérieurs de la hiérarchie* demeure un défi, un point souligné dans plusieurs audits internes et externes²¹. En dépit de l'utilisation accrue des indicateurs de risque clés (voir le paragraphe 26), le délai d'activation et l'efficacité des procédures de signalement demeurent inadéquats, une situation aggravée par le flou régnant autour du pourquoi et du comment déclencher le signalement d'un risque, et de qui est responsable et comptable du signalement aux échelons supérieurs de la hiérarchie puis des mesures à prendre en conséquence. Il est fréquent que les facteurs déclencheurs d'un signalement soient imprécis en raison de l'absence généralisée de descriptifs de l'appétence pour le risque propre à chaque pays et de distinction entre l'appétence pour le risque et la tolérance au risque résiduel²². En outre, une fois qu'ils sont signalés, les risques et les incidents ne donnent pas toujours lieu à une réaction utile ou apportée en temps voulu.
25. *Efficacité et utilisation des outils de gestion globale des risques.* Au PAM, il existe des registres des risques, mais la proportion de divisions et de bureaux actualisant régulièrement un registre des risques opérationnels au Siège à Rome est inférieure à ce qu'elle est dans les bureaux régionaux et nationaux. À quelques variations près, la qualité des registres des risques établis par les bureaux de pays s'est nettement améliorée du point de vue du niveau de détail des informations et de leur analyse. D'une manière générale, les bureaux de pays qui sont dotés d'importantes capacités de gestion des risques, de structures consultatives en bonne et due forme, et dont les responsables s'impliquent activement, disposent des registres des risques les mieux tenus. Au niveau institutionnel, les mises à jour du registre central des risques ont contribué à améliorer son utilité et son applicabilité.

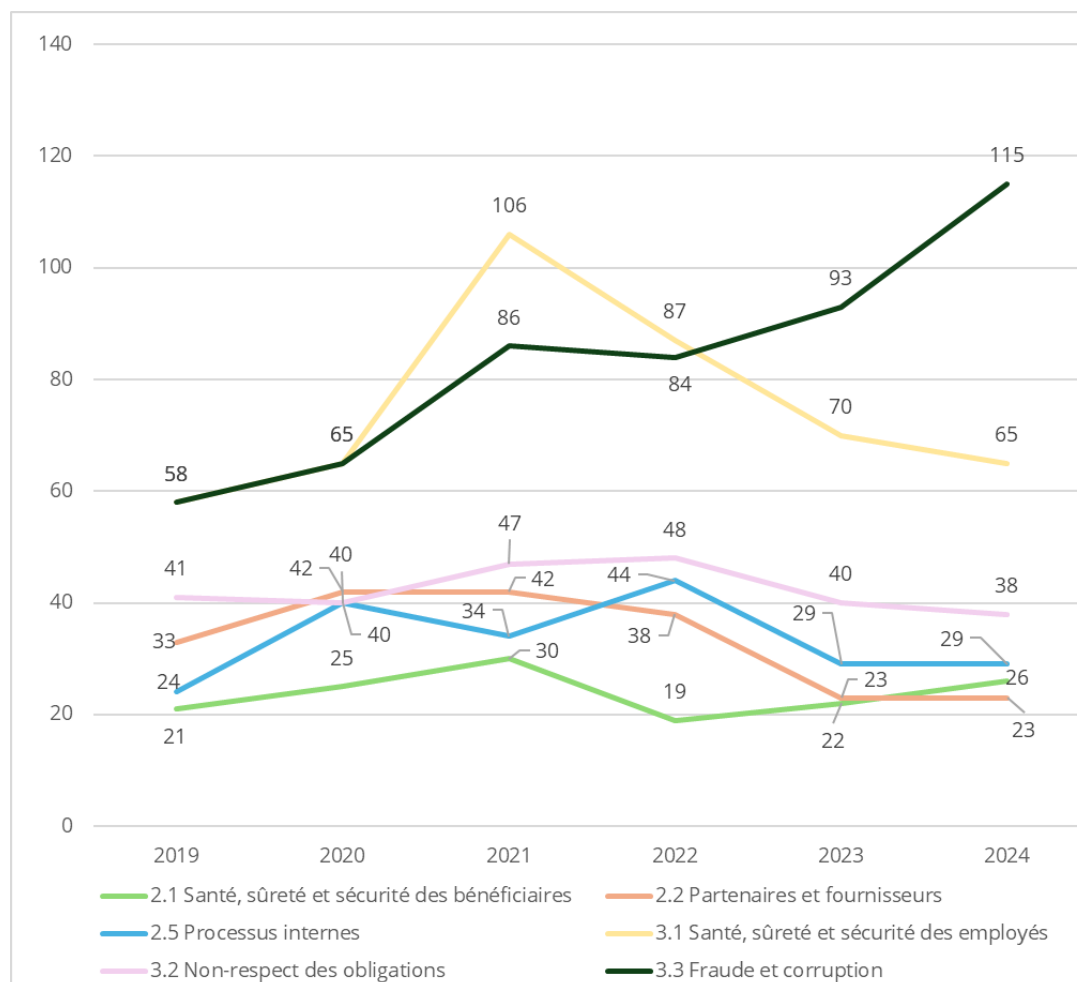
²⁰ Défini comme le temps qui s'écoule entre la matérialisation d'un risque et ses répercussions sur le PAM.

²¹ Voir par exemple le "[Rapport annuel de l'Inspecteur général](#)" portant sur l'année 2023 (WFP/EB.A/2024/6-D/1).

²² L'appétence pour le risque correspond aux types et aux degrés de risque, au sens large, qu'une institution est prête à accepter pour accroître sa valeur. Sa tolérance au risque correspond aux limites qu'elle pose s'agissant du type et de l'ampleur du risque résiduel, y compris les pertes potentielles, une fois que les mesures d'atténuation des risques ont été mises en œuvre (ce qui appelle parfois une réponse/une mesure et une transmission en interne à un niveau supérieur de la hiérarchie).

26. Les *indicateurs de risque clés* – des outils de suivi des risques permettant de définir les seuils de déclenchement du signalement aux échelons supérieurs de la hiérarchie – sont de plus en plus utilisés. Cela répond aussi à la nécessité, mentionnée dans les audits internes, d'améliorer la qualité des procédures de signalement, même si des écarts substantiels subsistent d'une région à l'autre pour ce qui est de l'adoption et de l'utilisation de ce type de procédures.
27. *Principales entraves à la mise en place effective de la gestion globale des risques.* L'évaluation a permis de recenser les principaux obstacles à l'adoption de la gestion globale des risques, à savoir:
- la collaboration limitée en matière de gestion globale des risques d'un domaine fonctionnel à un autre, ce qui limite les possibilités concrètes de prise de décisions tenant compte des risques, compromet toute compréhension commune des risques transversaux et est susceptible de diluer les responsabilités, faisant obstacle à la mise en œuvre collective de mesures d'atténuation des risques et de ripostes;
 - les occasions manquées de mieux intégrer l'analyse des risques dans les plans stratégiques de pays;
 - l'absence de système informatique centralisé pour la gestion globale des risques, avec pour conséquences la création de charges administratives et la complication des procédures de communication d'informations.
28. Dans le cadre de la gestion des risques hors des limites de l'appétence, les bureaux de pays manquent parfois d'appui pour mener à bien leurs activités d'atténuation. Globalement, il a été constaté que les mesures d'atténuation, les contrôles et l'évolution des circonstances avaient pour effet de ramener les risques à un niveau acceptable (c'est-à-dire dans les limites de l'appétence), et ce pour la plupart des catégories de risque. Toutefois, alors que le nombre de risques hors des limites de l'appétence liés à la santé et à la sûreté des employés a diminué après la pandémie de COVID-19, le nombre des risques de fraude et de corruption hors des limites de l'appétence a spectaculairement progressé après 2019 (figure 5). Cette tendance traduit peut-être une amélioration de la communication d'informations, mais suggère néanmoins que les mesures d'atténuation et les contrôles ne sont pas encore suffisants pour ramener ces risques dans les limites de l'appétence du PAM. Les autres domaines de risques dans lesquels le PAM peine à atténuer des risques de longue date, sont liés aux déficits de financement ou encore à la gestion et à la planification des effectifs (par exemple, une pénurie ou une inadéquation des compétences).

Figure 5: Nombre de risques hors des limites de l'appétence du PAM, au niveau des bureaux de pays



Source: Division de la gestion des risques (données extraites en novembre 2024).

Conclusion 4: Contribution de la gestion globale des risques à l'amélioration des résultats obtenus par le PAM

Si les processus de planification institutionnels et stratégiques sont apparus comme éclairés par une connaissance précise des risques, il demeure nécessaire d'améliorer le lien entre gestion des risques et gestion de la performance.

Dans plusieurs domaines couverts par les politiques et les programmes du PAM et pour certains processus internes, comme l'intensification des opérations et les partenariats avec le secteur privé, des données factuelles démontrent que la réflexion sur les risques est de toute évidence intégrée et que la prise de décisions est guidée par des considérations liées aux risques, une démarche qui n'est malheureusement pas toujours appuyée par des documents. Il convient de noter à cet égard que la nature des activités du PAM et les situations dans lesquelles il intervient requièrent l'adoption d'une approche de la gestion des risques reposant à la fois sur des processus formels et sur des pratiques plus implicites.

29. *Processus stratégiques institutionnels.* Globalement, au cours de la période couverte par l'évaluation, la prise en compte des risques a de plus en plus souvent été intégrée aux processus de planification institutionnels et stratégiques.

- Les *plans de gestion institutionnels* intègrent la question du risque dans les processus d'allocation des ressources, et la définition des priorités est également éclairée par l'analyse du registre central des risques, complétée par des éclairages tirés des registres des risques opérationnels.
 - Pour procéder à la gestion prévisionnelle stratégique des effectifs, tous les trois à cinq ans, le PAM prend également en compte les risques et remédie en partie aux cas d'inadéquation des effectifs, considérée comme un risque dans l'analyse institutionnelle²³ et dans les registres des risques opérationnels.
30. *Processus de planification stratégique par pays.* La gestion des risques est explicitement intégrée dans les PSP, mais des occasions manquées d'améliorer la façon dont l'analyse des registres des risques opérationnels pourrait éclairer l'élaboration des PSP ont été constatées. Cela tient à plusieurs facteurs:
- Les activités (mises en œuvre au titre des PSP) et les catégories de risques (recensées dans le registre des risques) sont définies sur la base de cadres différents, ce qui ne facilite pas l'établissement de corrélations claires entre elles.
 - Il n'existe actuellement aucun outil informatique normalisé permettant de relier les risques, les effets directs des PSP et les indicateurs de performance.
 - Depuis 2020, le modèle de registre des risques opérationnels permet aux bureaux de pays d'associer un risque particulier à une activité menée dans le cadre d'un PSP, mais cette fonctionnalité n'est pas systématiquement utilisée.
31. Le rôle des chargés des risques est apparu comme très important s'agissant de renforcer la prise de décisions tenant compte des risques – ils contribuent par exemple à l'élaboration des PSP et participent aux décisions relatives au ciblage. Toutefois, dans certaines situations, les consultations entre spécialistes et non spécialistes des risques sont perçues comme inefficaces et compartimentées sur la base des rôles et des fonctions. Par exemple, dans certains cas, les discussions sur les risques ont été menées indépendamment de la prise des décisions relatives aux programmes, et les comités de gestion des risques (lorsqu'il en existait) n'ont été mis à contribution qu'une fois les décisions prises.
32. *Processus de prise de décisions relatives aux programmes et de nature opérationnelle.* Des données factuelles portant sur plusieurs domaines de programme et processus internes clés indiquent clairement que la prise de décisions tient compte des risques. Par exemple, pour ce qui est des décisions et processus relatifs à l'intensification des opérations, cet aspect a souvent été officialisé par des orientations et des dispositions spécifiques, cependant que dans d'autres domaines, notamment les partenariats avec le secteur privé, des contributions éclairées par une bonne connaissance des risques ont été fournies d'une manière moins formelle mais tout aussi efficace.
33. *Considérations liées au contexte.* La politique en matière de gestion globale des risques prévoit pour chaque domaine de risque l'établissement de déclarations relatives à l'appétence pour le risque au niveau institutionnel, qui sont censées être applicables aux situations variées dans lesquelles le PAM intervient. Toutefois, celui-ci doit trouver un équilibre entre deux nécessités: normalisation et adaptation à la situation propre à chaque pays. Des variations ont été notées quant à la pertinence et à l'interprétation des catégories de risques dans différents contextes – en particulier lorsque le PAM était confronté à des risques liés à la participation du gouvernement hôte et lorsque ses programmes étaient principalement axés sur le renforcement des capacités nationales. Une nouvelle pratique,

²³ "Examen de la gestion des points importants signalés en matière de risque et de contrôle – 2023" (WFP/EB.A/2024/6-E/1); cycle annuel d'élaboration des assurances de la Directrice exécutive (2023).

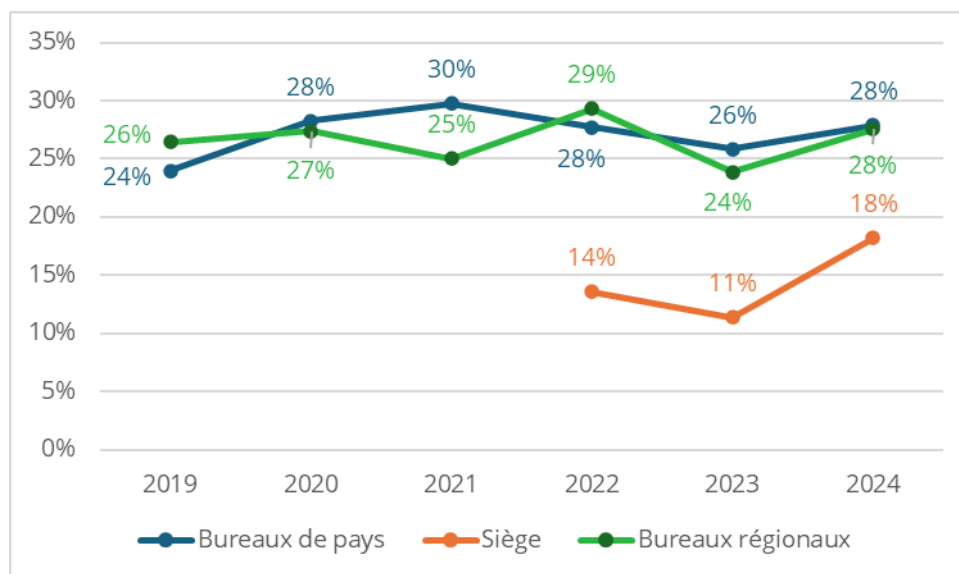
certes limitée, a amené certains bureaux de pays à élaborer, de leur propre initiative, des déclarations relatives à l'appétence pour le risque au niveau national afin de mieux traduire les réalités propres à leurs opérations de pays. Cependant, étant donné que l'appétence pour le risque varie d'une partie prenante externe à une autre, y compris les gouvernements hôtes et les donateurs, tout comme la tolérance au risque après atténuation (c'est-à-dire le risque résiduel), deux facteurs qui, de surcroît, sont susceptibles d'évoluer avec le temps, l'évaluation a fait apparaître que le PAM se heurtait à des difficultés persistantes s'agissant de gérer le signalement des risques aux échelons supérieurs de la hiérarchie ou encore de gérer les risques hors des limites de l'appétence²⁴ (voir la conclusion 5).

34. *Relation entre l'exposition au risque et l'appétence pour le risque.* Lorsque les risques sont mal définis au niveau national, et dans les cas où, même après atténuation, le risque résiduel demeure élevé, le PAM mène souvent des activités définies comme "hors des limites de l'appétence"²⁵ dans ses déclarations relatives à l'appétence pour le risque au niveau institutionnel. L'évaluation a donné lieu à une analyse d'exemples de poursuite de la prestation d'assistance et de la mise en œuvre d'activités de programme en dépit de l'existence de risques résiduels importants (par exemple, au Zimbabwe durant la pandémie de COVID-19, et en Ukraine au moment de l'intensification des opérations face au déclenchement du conflit en 2022). Ces mesures ont été prises pour que le PAM puisse atteindre ses objectifs, à savoir venir en aide aux bénéficiaires et apporter une assistance dans le respect des principes applicables (voir les paragraphes 42 à 44). Les données font apparaître que l'ampleur des risques hors des limites de l'appétence dont les bureaux de pays font état dépasse généralement les seuils définis dans les déclarations relatives à l'appétence pour le risque au niveau institutionnel (figure 6).
35. Il y a eu également des cas dans lesquels des activités hors des limites de l'appétence avaient finalement été interrompues, suspendues ou modifiées en profondeur. Par exemple, à la suite d'allégations selon lesquelles un partenaire coopérant se serait livré à une campagne politique tout en menant des activités de distribution d'assistance; lorsque le degré d'exposition au risque était trop élevé pour les personnes ciblées par des activités spécifiques; ou encore lorsque le risque de fraude et de corruption dans le cadre de la distribution de vivres était trop élevé.

²⁴ "Hors des limites de l'appétence" à l'aune de la définition figurant dans les déclarations relatives à l'appétence pour le risque à l'échelle institutionnelle.

²⁵ Telles que définies dans les déclarations relatives à l'appétence au niveau institutionnel.

Figure 6: Proportion de risques hors des limites de l'appétence²⁶ par rapport à l'ensemble des risques signalés, par niveau organisationnel



Source: Division de la gestion des risques (données extraites en novembre 2024).

Conclusion 5: Gestion globale des risques, partenaires externes du PAM et prise en compte des principes humanitaires

Pour une gestion des risques efficace qui se traduise par une prise de décisions tenant compte des risques et de meilleurs résultats, le PAM doit collaborer avec un éventail de partenaires différents. Cela exige de trouver un équilibre entre les facteurs suivants: la détermination du PAM à s'acquitter de son mandat avec des ressources limitées; l'attention portée aux principes humanitaires; les efforts déployés pour remédier aux lacunes et aux déséquilibres en matière de mise en commun des informations relatives aux risques. Des occasions manquées de renforcer la collaboration du PAM avec divers partenaires aux fins de la gestion des risques ont été observées, s'agissant notamment de gouvernements hôtes et de pays donateurs. La situation au regard des sources de financement externe, l'instabilité des environnements opérationnels et les degrés variables de partage des informations et des risques avec les partenaires sont également des facteurs clés qui ont des incidences sur l'efficacité de la gestion globale des risques et, par conséquent, sur la capacité du PAM d'obtenir la confiance des donateurs.

36. Compte tenu de l'écart sans précédent entre les besoins liés aux opérations et les ressources financières disponibles, il est demandé au PAM de faire davantage et mieux avec moins. Cette situation est pesante dès lors qu'il s'agit de conserver la confiance des donateurs, des partenaires gouvernementaux et des autres parties prenantes externes en mettant en œuvre des pratiques de gestion des risques efficaces mais parfois coûteuses à tous les niveaux, tout en équilibrant la nécessité de réduire les coûts et celle d'améliorer l'efficacité.

²⁶ Selon la définition, les risques hors des limites de l'appétence sont les risques opérationnels et financiers "élevés" (gravité 15+) et les risques fiduciaires "modérés" ou "élevés".

37. *Gestion globale des risques et partenaires externes du PAM.* Le PAM interagit avec un vaste éventail de parties prenantes – gouvernements hôtes, donateurs et partenaires coopérants. Il partage les risques avec ces partenaires à des degrés divers; dans certains cas, ils gèrent les risques ensemble et partagent les responsabilités en matière de gestion des risques. Toutefois, les directives détaillées du PAM relatives au partage des risques avec les différents types de partenaires sont suivies de manière inégale à l'échelle institutionnelle.
38. *Gestion des risques et partenaires coopérants.* Dans le cadre de ses opérations, l'une des stratégies clés adoptées par le PAM pour atténuer les risques consiste à travailler avec des partenaires coopérants – notamment des organisations non gouvernementales partenaires locales –, et il existe des orientations spécifiques concernant ce type de coopération²⁷. L'efficacité de l'exécution des pratiques de gestion des risques par le PAM et les partenaires coopérants est principalement fonction du type de partenaire concerné, des moyens des partenaires coopérants²⁸ et de la mesure dans laquelle les échanges liés aux risques avec les partenaires coopérants sont pris en compte dans le recensement et l'évaluation des risques. Certes, les pratiques de gestion des risques – s'agissant en particulier du partage d'informations relatives aux risques – sont relativement bien ancrées au niveau des projets et programmes individuels, mais les partenaires coopérants ne sont pas systématiquement consultés au sujet des enjeux intéressant la gestion des risques au niveau national, en dépit du rôle clé qu'ils jouent dans la mise en œuvre des démarches et des stratégies d'atténuation des risques du PAM. Cette lacune conforte la perception selon laquelle le PAM, en guise de mesure d'atténuation, transfère les risques aux partenaires coopérants plutôt que de les partager avec eux, tout en renforçant les contrôles qu'il exerce sur leur travail (par exemple, au moyen de vérifications ponctuelles plus fréquentes).
39. *Gestion des risques et gouvernements hôtes.* Les gouvernements hôtes jouent un rôle clé en tant que partenaires stratégiques, et parfois opérationnels, du PAM et, dans certains cas, font également partie de ses donateurs. Toutefois, le partage des risques avec les gouvernements hôtes n'est pas systématiquement officialisé dans les accords de partenariat, ce qui n'est pas sans soulever un certain nombre de difficultés, à savoir:
- communication d'informations relatives aux risques – le PAM publie des déclarations relatives à son appétence pour le risque en fonction de la catégorie de risques et du domaine dont ils relèvent²⁹ dans la politique en matière de gestion globale des risques, cependant, l'échange d'informations entre le PAM et les gouvernements au sujet de leurs appétences pour le risque respectives est plus limité;
 - officialisation des arrangements liés aux risques – les accords propres à des programmes donnés qui sont conclus avec les gouvernements hôtes sont éclairés par des informations relatives aux risques et en recensent le détail, mais les accords de partenariat conclus au niveau national (par exemple sous la forme de mémorandums d'accord et de lettres d'entente signés par les directeurs de pays et les ministres) ne mentionnent pas toujours explicitement le partage des risques ou la tolérance aux risques.

²⁷ WFP's guidance on WFP management of NGO partnerships (en anglais uniquement et non disponible en ligne).

²⁸ Cette question est également examinée dans le document intitulé *Synthesis of evidence and lessons on WFP's cooperating partners from centralized and decentralized evaluations* (2024, en anglais uniquement).

²⁹ Il existe 15 domaines de risques qui englobent divers thèmes ou domaines opérationnels, à savoir: programmes; relations extérieures; contexte; mode opératoire; santé, sûreté et sécurité des bénéficiaires; partenaires et fournisseurs; actifs; technologies de l'information et des communications; processus internes; gouvernance et contrôle; santé, sûreté et sécurité des employés; non-respect des obligations; fraude et corruption; instabilité des prix; actifs et investissements.

40. *Gestion des risques et autres entités des Nations Unies.* La politique en matière de gestion globale des risques et les orientations connexes ne comportent pas de dispositions spécifiques sur le partage des risques entre le PAM et les autres entités des Nations Unies, cependant, le PAM partage souvent les risques avec ses partenaires des Nations Unies d'une manière efficace. Dans le cadre de partenariats tels que celui établi avec le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés, les consultations mutuelles sont systématiques, ouvertes et souvent formelles, et sont caractérisées par la communication entre homologues et le partage en temps réel des informations relatives aux risques.
41. *Gestion des risques avec les donateurs.* Le partage des risques avec les États membres du PAM en leur qualité de donateurs est inhérent à l'action institutionnelle. Étant donné que la base de financement du PAM est de nature volontaire et que les donateurs (qui comptent, entre autres, des acteurs gouvernementaux) confient leurs ressources financières au PAM, ils sont susceptibles d'être indirectement exposés aux risques financiers ou aux risques d'atteinte à la réputation touchant le PAM. De plus, l'équipe d'évaluation note qu'il est implicitement supposé que le PAM et sa base de donateurs partagent un intérêt commun, à savoir sauver des vies et éviter les pertes tout en respectant les principes humanitaires, et que, historiquement, les donateurs ont toujours accepté que le PAM soit exposé à davantage de risques que d'autres organisations en raison de la composante humanitaire de son mandat.
42. Dans ce contexte, des données factuelles attestent une amélioration de la collaboration du PAM avec les États membres en matière de gestion globale des risques:
- Les enseignements tirés d'anciennes affaires de détournement de l'aide (par exemple, en Éthiopie en 2023³⁰) ont poussé le PAM à fournir plus fréquemment des informations actualisées aux parties prenantes externes, notamment les donateurs, au sujet des risques et problèmes opérationnels rencontrés, ce qui a amélioré la transparence et encouragé le dialogue sur la gestion des risques.
 - Le PAM a renforcé la régularité et la clarté de sa communication avec les parties prenantes externes, notamment les donateurs, concernant les situations d'urgence dans lesquelles l'adoption de l'approche dite "sans regret" est censée faciliter la mobilisation rapide de ressources pour répondre aux besoins humanitaires immédiats en dépit d'incertitudes – ce qui signifie accepter un degré plus élevé d'appétence pour le risque de la part du PAM comme des parties prenantes externes, y compris les donateurs.
 - La responsabilisation et la transparence dans le cadre des pratiques de gestion des risques bénéficient d'un surcroît d'attention, comme en témoignent les accords relatifs au suivi par des organismes tiers (par exemple pour ce qui est des opérations menées en Ukraine).
 - On trouve des exemples (certes rares) d'accords officiels, transparents et détaillés relatifs au partage des risques entre le PAM et les donateurs (notamment, des acteurs gouvernementaux), qui contiennent des informations sur leur tolérance au risque et qui ont aidé le PAM à prendre des décisions opérationnelles décisives dans des situations complexes comme l'épisode de sécheresse et d'insécurité alimentaire aiguë en Somalie en 2023.

³⁰ PAM. 2023. [Le détournement généralisé des denrées alimentaires a des répercussions sur les distributions de vivres du PAM en Éthiopie.](#)

43. Les difficultés persistantes auxquelles le PAM se heurte pour collaborer avec les donateurs en matière de gestion globale des risques sont les suivantes:
- Gérer les tensions entre les besoins opérationnels du PAM, la nécessité d'obtenir la confiance et les financements des donateurs, et l'aversion inhérente aux pertes qui est commune à toutes les parties concernées par une intervention opérationnelle.
 - Agir dans des situations difficiles à haut risque sans avoir une connaissance préalable claire de l'appétence pour le risque des parties prenantes externes, y compris les donateurs, ni des risques résiduels qu'elles sont disposées à tolérer une fois que les risques pertinents ont été atténués³¹. Il est apparu que le PAM se retrouvait alors dans une position asymétrique vis-à-vis des autres parties prenantes, ce qui pesait sur sa capacité de prendre des décisions en tenant compte des risques sur la base d'informations plus complètes.
44. *Action humanitaire fondée sur des principes et gestion des risques.* La politique en matière de gestion globale des risques met en relief la nécessité de trouver un équilibre entre la gestion des risques et le respect des principes humanitaires. L'évaluation a fait apparaître que lorsque le PAM agissait en tenant compte des risques, une tension – et non une véritable contradiction – pouvait se créer entre les principes humanitaires et la pression exercée pour réduire les risques. Certes, le respect des principes humanitaires peut contribuer à la réduction des risques, mais le PAM doit régulièrement concilier la rapidité et la souplesse de l'exécution, les pressions exercées sur lui pour que les résultats voulus soient obtenus, et le respect des exigences de la gestion globale des risques. Cette difficulté est particulièrement importante dans le contexte des interventions d'urgence, lorsque les procédures de gestion des risques sont susceptibles de ralentir le délai de réaction du PAM si des conditions supplémentaires sont imposées aux décideurs.
45. De plus, il existe parfois un décalage entre, d'une part, la manière dont les risques se matérialisent dans les contextes opérationnels et, d'autre part, leur définition et leur classement au niveau institutionnel. L'approche normalisée de la gestion globale des risques au PAM est perçue, dans certains cas, comme échouant à saisir toutes les nuances des risques immédiats rencontrés sur le terrain, qu'ils soient de nature stratégique ou opérationnelle. Ce problème est particulièrement épineux dans les situations délicates sur le plan politique, lorsqu'il faut combiner les approches de la gestion globale des risques avec d'autres facteurs tels que les protocoles d'urgence, les cadres de prise en compte des conflits et le principe consistant à "ne pas nuire" alors même que le personnel du PAM évolue dans un environnement opérationnel complexe et s'efforce de respecter les principes humanitaires.
46. L'équipe d'évaluation a recueilli des éléments démontrant que le respect des principes humanitaires, l'adoption d'une approche des opérations dite "sans regret"³² et l'application de mesures d'atténuation des risques se renforçaient mutuellement. Elle a souligné que l'approche dite "sans regret" – en concordance avec la gestion globale des risques et avec le protocole d'activation des opérations d'urgence établi au PAM en 2024 – était éclairée par la connaissance des risques existants. Elle a également mis en lumière un point de vue exprimé tant au Siège à Rome qu'au niveau national, selon lequel le principe d'humanité était souvent associé à une action menée sur la base du concept d'absence de regret. Les problèmes rencontrés pour trouver un équilibre entre la gestion des risques et le

³¹ Appelé aussi "risque résiduel" (voir la note de bas de page 22).

³² Le Comité permanent interorganisations privilégie une démarche préventive dite "sans regret" au stade des activités axées sur la préparation, en particulier une fois que sont atteints les seuils qui ont été définis au terme de l'analyse des risques. Comité permanent interorganisations. 2012. *Humanitarian System-Wide Emergency Activation: definition and procedures*.

respect des principes humanitaires dans des environnements opérationnels de plus en plus complexes persistent néanmoins. En particulier, il est apparu que des orientations complémentaires seraient utiles pour gérer les tensions entre la gestion globale des risques et les principes de neutralité, d'impartialité et d'indépendance opérationnelle.

47. *Problèmes liés à la mobilisation de ressources.* Un contexte de financement difficile peut entraver la capacité du PAM de mettre en œuvre des pratiques de gestion globale des risques, car les mesures d'atténuation sont susceptibles d'être coûteuses. Par exemple, lorsque les ressources humaines et financières sont limitées, la capacité du PAM d'évaluer et de contrôler les risques de manière systématique sur la base de données pertinentes, suffisantes et de qualité peut s'en trouver compromise. De plus, les mesures d'atténuation des risques exigées par les donateurs (entre autres, les acteurs gouvernementaux) sont susceptibles d'être onéreuses, parfois d'une manière disproportionnée. La baisse des niveaux de financement semble également modifier l'appétence du PAM pour le risque, car les pertes financières (et le risque pour la réputation) ont des conséquences plus lourdes. Par ailleurs, l'évaluation a fait ressortir des préoccupations exprimées dans les bureaux de pays et les bureaux régionaux, qui estiment que les besoins en ressources humaines aux fins de la gestion des risques pourraient finir par être en concurrence avec les besoins en personnel davantage axé sur le domaine opérationnel, en particulier dans les petits bureaux de pays.
48. Lorsque les ressources financières disponibles diminuent, notamment en raison du nombre élevé de contributions préaffectées, le PAM doit trouver un équilibre entre la satisfaction des besoins liés aux opérations dans le respect des principes et la satisfaction des besoins liés à gestion des risques, en particulier dans les contextes à haut risque. À mesure que les ressources s'amenuisent, il est à prévoir que la tension s'intensifie entre les impératifs contradictoires que sont, d'une part, la mise en place de contrôles et de mesures d'atténuation conformes à l'appétence pour le risque et à la tolérance au risque du PAM et des donateurs et, d'autre part, la préservation de la capacité du PAM de s'acquitter de son mandat. À l'avenir, il sera donc essentiel de prendre en considération l'équilibre entre les exigences de la gestion globale des risques et les ressources disponibles, ainsi que leur durabilité.

Recommandations

49. Le tableau ci-après présente les recommandations issues de l'évaluation de la politique du PAM en matière de gestion globale des risques de 2018, les entités du PAM auxquelles il est proposé d'en confier la responsabilité, le degré de priorité de chaque recommandation et le délai imparti pour leur mise en œuvre.

Recommandations et recommandations subsidiaires	Degré de priorité	Entité responsable	Autres entités apportant leur concours	Délai de mise en œuvre
Recommandation 1: Réviser, actualiser et consolider le document de politique en matière de gestion globale des risques et les directives qui l'accompagnent, tout en veillant à en assurer la diffusion et la communication comme il convient.		Division de la gestion des risques		
1.1 Réviser la politique en matière de gestion globale des risques, en veillant à ce qu'elle clarifie et consolide la démarche du PAM en matière de gestion globale des risques à tous les niveaux. Au minimum, lorsqu'il révisera la politique, le PAM devra envisager d'élaborer une théorie du changement³³. Il convient que la politique actualisée aborde également les éléments suivants: • la vision d'ensemble de la gestion globale des risques; • la mission attachée à la politique en matière de gestion globale des risques; • le mandat de la Division de la gestion des risques; • les grandes lignes du système de gestion globale des risques, à savoir: • le modèle des trois lignes et les rôles à jouer; • les quatre étapes de base du cycle de gestion des risques; • les principes et le cadre régissant le signalement des risques aux échelons supérieurs de la hiérarchie; • les concepts d'étapes de concrétisation du risque, et de vélocité du risque; • les principes sous-tendant la mise en œuvre de la politique, une distinction étant établie entre: • les déclarations relatives à l'appétence pour le risque au niveau institutionnel dans les divers domaines de risques, avant traitement³⁴; • les déclarations relatives à la tolérance au risque au niveau institutionnel dans les divers domaines de risques, après traitement.	Élevé	Division de la gestion des risques	Division des politiques et des orientations concernant les programmes, Division de la sécurité	Quatrième trimestre de 2027

³³ Le rapport d'évaluation intégral présente une théorie du changement complète, qui a été élaborée dans le cadre du processus d'évaluation en vue d'explicitier les voies à suivre dans la chaîne des résultats établie par la politique. Cette théorie du changement, qui a été examinée par des employés de la Division de la gestion des risques ainsi que par des chargés des risques et des conseillers régionaux et a été débattue avec eux, pourrait servir de base à l'élaboration d'une théorie du changement susceptible d'éclairer le processus de révision de la politique en matière de gestion globale des risques.

³⁴ Par "traitement du risque", on entend "accepter", "éviter", "atténuer" ou "transférer" les risques.

Recommandations et recommandations subsidiaires	Degré de priorité	Entité responsable	Autres entités apportant leur concours	Délai de mise en œuvre
1.2 Renforcer les mécanismes et les orientations ainsi que leur diffusion, à l'appui de la mise en œuvre de la politique révisée en matière de gestion globale des risques dans l'ensemble du PAM. Au minimum, il convient d'aborder les questions suivantes: • la protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles, la sécurité, la confidentialité et la protection des données, conformément aux directives actualisées relatives à la révision de la politique en matière de gestion globale des risques; • les quatre étapes du cycle de gestion des risques et leurs composantes, ainsi que les mesures de contrôle permanentes, en guise de cadre d'orientation à l'intention des employés; • les rôles, responsabilités et obligations de rendre compte en matière de gestion globale des risques ailleurs que dans la Division de la gestion des risques, en particulier dans l'optique de la contribution de la gestion globale des risques à l'amélioration de la prise de décisions et de la programmation des activités; • les orientations quant à la façon d'évaluer l'exposition au risque, de déceler la matérialisation des risques et d'apprécier la vélocité du risque; • les types de mesures d'atténuation; • un guide décrivant les étapes de la procédure de signalement des risques aux échelons supérieurs de la hiérarchie; • les orientations relatives aux risques résiduels après traitement.	Élevé	Division de la gestion des risques	Service de la préparation aux situations d'urgence et des interventions en cas de crise, Bureau de la coordination stratégique et du Sous-Directeur exécutif, Division de la sécurité, Bureau mondial de la confidentialité, Unité chargée de la protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles	Quatrième trimestre de 2028

Recommandations et recommandations subsidiaires	Degré de priorité	Entité responsable	Autres entités apportant leur concours	Délai de mise en œuvre
1.3 Veiller à ce que la politique révisée en matière de gestion globale des risques contribue à améliorer la cohérence des politiques. Au minimum, après approbation de la politique révisée en matière de gestion globale des risques, un dispositif devrait être mis en place pour que toutes les versions préliminaires des politiques et des documents internes du PAM, nouveaux ou actualisés, soient examinées du point de vue de la gestion des risques. Le dispositif en question devrait: • s'accompagner de propositions concernant les façons de s'assurer que les documents internes font explicitement référence à la politique en matière de gestion globale des risques en vigueur; • présenter un projet de classification et de terminologie à l'appui de la gestion des risques, dans tous les domaines couverts par les politiques et les programmes du PAM et pour tous les processus internes; • préciser les responsabilités et les obligations de rendre compte en matière de gestion des risques à l'appui de la prise de décisions dans les principaux domaines couverts par les politiques et les programmes; il convient que ces responsabilités et obligations soient cohérentes avec le cadre relatif à l'obligation de rendre compte de la gestion de 2025.	Élevé	Division de la gestion des risques	Bureau du Directeur exécutif adjoint et Directeur de l'Administration générale	Quatrième trimestre de 2027
Recommandation 2: Prendre des mesures pour renforcer encore la culture de la gestion globale des risques au sein du PAM.		Division de la gestion des risques		
2.1 Prendre des mesures pour promouvoir et encourager la gestion globale des risques, et ainsi aider le personnel dans l'ensemble du PAM à comprendre dans le détail la signification stratégique de la gestion des risques et ses incidences sur les programmes, et l'inciter à prendre en main des responsabilités en la matière. Ces mesures pratiques devraient, entre autres, permettre: • de tenir compte de la gestion globale des risques dans les programmes de perfectionnement et d'apprentissage conçus à l'intention des spécialistes des risques et de tous les autres employés; • d'étendre la couverture et d'encourager le suivi de la formation actualisée sur la gestion globale des risques, afin de faire connaître la nouvelle politique et les nouvelles orientations en la matière; • de fixer des cibles explicites concernant l'extension de la couverture de la formation sur la gestion globale des risques dans l'ensemble du PAM.	Moyen	Division de la gestion des risques	Division des ressources humaines	Premier trimestre de 2028

Recommandations et recommandations subsidiaires	Degré de priorité	Entité responsable	Autres entités apportant leur concours	Délai de mise en œuvre
Recommandation 3: Perfectionner les outils de gestion globale des risques pour améliorer la contribution de la gestion des risques à la prise de décisions et à l'obtention de résultats – s'agissant notamment des enjeux transversaux.		Division de la gestion des risques		
3.1 Mettre en place une plateforme sécurisée en ligne consacrée à la gestion des risques, qui fonctionne de manière intégrée avec d'autres systèmes du PAM. Veiller à ce que les informations et rapports relatifs aux risques soient facilement accessibles et systématiquement regroupés, sans perdre de vue des facteurs tels que les exigences en matière de protection des données et de confidentialité.	Moyen	Division de la gestion des risques	Division des technologies, Division des services de gestion, Bureau mondial de la confidentialité	Troisième trimestre de 2026
3.2 Actualiser le catalogue des risques pour y mentionner plus explicitement et avec davantage de visibilité la gestion des risques liés à l'exploitation et aux atteintes sexuelles, à la protection, à la problématique femmes-hommes et à la sécurité, dans plus d'une seule catégorie de risque.	Moyen	Division de la gestion des risques	Service chargé de la problématique femmes-hommes, de la protection et de l'inclusion, Unité chargée de la protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles, Division de la sécurité	Quatrième trimestre de 2027

Recommandations et recommandations subsidiaires	Degré de priorité	Entité responsable	Autres entités apportant leur concours	Délai de mise en œuvre
Recommandation 4: Clarifier le financement et les moyens alloués à la gestion des risques.		Division de la gestion des risques		
4.1 Renforcer et harmoniser l'allocation de ressources humaines et financières à la gestion des risques, en tenant compte du contexte général au niveau institutionnel, qui est caractérisé par une limitation des ressources et une restructuration organisationnelle. À cet effet, il convient d'envisager la prise des mesures suivantes: • élaborer des critères pour déterminer les ressources et les capacités nécessaires à la gestion des risques aux divers niveaux du PAM; • dispenser des conseils aux directeurs afin que les référents pour la gestion globale des risques et les chargés des risques à plein temps affectés dans les bureaux de pays se voient fixer des objectifs individuels clairs en matière de performance, en lien avec la politique révisée en matière de gestion globale des risques, et soient évalués en conséquence; • déterminer les circonstances dans lesquelles il serait particulièrement souhaitable de nommer un référent pour les risques dans un bureau de pays (en l'absence de chargés des risques sur place) ou dans des unités fonctionnelles au Siège à Rome.	Élevé	Division de la gestion des risques	Division des ressources humaines, Division des politiques et des orientations concernant les programmes	Troisième trimestre de 2026

Recommandations et recommandations subsidiaires	Degré de priorité	Entité responsable	Autres entités apportant leur concours	Délai de mise en œuvre
Recommandation 5: Dans les relations avec les parties prenantes externes, prendre des mesures pour améliorer la transparence mutuelle en matière de gestion des risques.		Département des partenariats et de l'innovation		
5.1 Favoriser le dialogue avec les parties prenantes externes, notamment les donateurs et les principaux partenaires coopérants, en particulier sur l'appétence pour le risque et la tolérance au risque résiduel. Il s'agit notamment de mettre en place des dispositifs appuyés par des orientations et des modèles, pour soutenir la coordination des bureaux de pays et le dialogue avec les donateurs et les partenaires gouvernementaux sur l'appétence pour le risque et la tolérance au risque résiduel dans des contextes précis, en vue d'éclairer et de faciliter la compréhension mutuelle de l'appétence pour le risque et de la tolérance au risque après atténuation dans divers environnements, tout en ayant conscience que dans les environnements où le PAM intervient, les risques peuvent être atténués mais pas totalement éliminés. De tels dispositifs devraient contribuer à éclairer et à focaliser l'action menée par le PAM en collaboration avec ses partenaires, et couvrir les questions suivantes: • le recensement et l'évaluation des risques; • les déclarations précises et distinctes concernant l'appétence pour le risque et la tolérance au risque après atténuation; • les mesures d'atténuation proposées, leur coût et leurs autres incidences et l'évaluation du rapport coût/avantage qu'elles présentent; • les accords explicites concernant les mesures d'atténuation qui entraînent le partage des risques avec les partenaires coopérants.	Elevé	Département des partenariats et de l'innovation	Division de la gestion des risques, Bureau de la coordination stratégique et du Sous-Directeur exécutif	Quatrième trimestre de 2026

Recommandations et recommandations subsidiaires	Degré de priorité	Entité responsable	Autres entités apportant leur concours	Délai de mise en œuvre
5.2 Établir des canaux de communication permettant de s'entretenir régulièrement avec les gouvernements hôtes au sujet de l'appétence pour le risque et de la tolérance au risque résiduel, dans un souci de responsabilité mutuelle. Un tel dispositif devrait prévoir notamment: • la conduite de consultations auprès des partenaires gouvernementaux au sujet des risques revêtant une importance stratégique; • la mise en place de dispositions garantissant la tenue de discussions régulières et l'établissement de documents sur les questions liées aux risques (s'agissant en particulier de l'atténuation des risques) pour lesquelles il pourrait y avoir une interdépendance entre le PAM et les partenaires gouvernementaux.	Moyen	Division de la gestion des risques	Bureau de la coordination stratégique et du Sous-Directeur exécutif	Quatrième trimestre de 2026

Liste des sigles utilisés dans le présent document

budget AAP	budget administratif et d'appui aux programmes
COVID-19	maladie à coronavirus 2019
PSP	plan stratégique de pays