



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: 20 octobre 2025

WFP/EB.2/2025/6-B/2/Add.1

Original: anglais

Fonctions de supervision

Pour décision

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

## **Réponse de la direction aux recommandations issues du rapport succinct de l'évaluation de la politique du PAM en matière de gestion globale des risques de 2018**

### **Contexte**

Le présent document contient la réponse de la direction du PAM aux recommandations issues du rapport succinct de l'évaluation de la politique du PAM en matière de gestion globale des risques de 2018. 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 un ensemble de 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 interne du PAM. Il convient de noter que le champ de l'évaluation ne couvrait pas expressément le projet global relatif aux assurances à donner. Par ailleurs, le cadre relatif à l'obligation de rendre compte de la gestion approuvé en mars 2025 n'a pas pu être pris en compte dans l'analyse, car il était postérieur à la période évaluée.

L'équipe d'évaluation a formulé cinq recommandations, dont quatre sont d'ordre stratégique et une est d'ordre opérationnel. Il est indiqué dans la réponse ci-après si la direction accepte, accepte partiellement, ou n'accepte pas chacune des recommandations principales et subsidiaires. Y sont précisés également les mesures prévues (ou déjà prises), les entités responsables et le délai de mise en œuvre des recommandations.

### **Coordonnateurs responsables:**

M. S. Dahan  
Responsable du contrôle des risques et  
Directeur Division de la gestion des risques  
courriel: [salvador.dahan@wfp.org](mailto:salvador.dahan@wfp.org)

M. R. S. Pala Krishnan  
Directeur de pays adjoint  
courriel: [rathi.palakrishnan@wfp.org](mailto:rathi.palakrishnan@wfp.org)

Recommandations principales et subsidiaires	Entité responsable de l'application des recommandations	Réponse de la direction	Mesures à prendre	Entité responsable de la mise en œuvre des mesures	Délai de mise en œuvre	État d'avancement
<p><b>Degré de priorité: élevé</b></p> <p><b>Délai de mise en œuvre: premier trimestre de 2028</b></p> <p><b>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.</b></p>	Division de la gestion des risques					
<p>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.</p> <p>Au minimum, lorsqu'il révisera la politique, le PAM devra envisager d'élaborer une théorie du changement. Il convient que la politique actualisée aborde également les éléments suivants:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• la vision d'ensemble de la gestion globale des risques;</li> <li>• la mission attachée à la politique en matière de gestion globale des risques;</li> <li>• le mandat de la Division de la gestion des risques;</li> <li>• les grandes lignes du système de gestion globale des risques, à savoir: <ul style="list-style-type: none"> <li>• le modèle des trois lignes et les rôles à jouer;</li> <li>• les quatre étapes de base du cycle de gestion des risques;</li> <li>• les principes et le cadre régissant le signalement des risques aux échelons supérieurs de la hiérarchie;</li> <li>• les concepts d'étapes de concrétisation du risque, et de vélocité du risque;</li> </ul> </li> </ul>	Division de la gestion des risques (Division des politiques et des orientations concernant les programmes, Division de la sécurité)	La recommandation est acceptée.	1. Élaborer, en consultation avec les parties prenantes concernées, une théorie du changement pour éclairer la nouvelle politique en matière de gestion globale des risques.	Division de la gestion des risques	Décembre 2026	Non commencé
			2. En collaboration avec les autres bureaux compétents, 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.	Division de la gestion des risques	Décembre 2027	Non commencé

Recommandations principales et subsidiaires	Entité responsable de l'application des recommandations	Réponse de la direction	Mesures à prendre	Entité responsable de la mise en œuvre des mesures	Délai de mise en œuvre	État d'avancement
<ul style="list-style-type: none"><li>les principes sous-tendant la mise en œuvre de la politique, une distinction étant établie entre:<ul style="list-style-type: none"><li>les déclarations relatives à l'appétence pour le risque au niveau institutionnel dans les divers domaines de risques, avant traitement;</li><li>les déclarations relatives à la tolérance au risque au niveau institutionnel dans les divers domaines de risques, après traitement.</li></ul></li></ul> <p><i>Degré de priorité: élevé</i> (quatrième trimestre de 2027)</p>						

Recommandations principales et subsidiaires	Entité responsable de l'application des recommandations	Réponse de la direction	Mesures à prendre	Entité responsable de la mise en œuvre des mesures	Délai de mise en œuvre	État d'avancement
<p>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.</p> <p>Au minimum, il convient d'aborder les questions suivantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 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;</li> <li>• 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;</li> <li>• 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;</li> <li>• 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;</li> <li>• les types de mesures d'atténuation;</li> <li>• un guide décrivant les étapes de la procédure de signalement des risques aux échelons supérieurs de la hiérarchie;</li> <li>• les orientations relatives aux risques résiduels après traitement.</li> </ul> <p><i>Degré de priorité: élevé</i> (premier trimestre de 2028)</p>	<p>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)</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p>	<p>3. Renforcer les orientations relatives au cycle de la gestion des risques, en prenant en compte les domaines de risques transversaux, la contribution de la gestion globale des risques à l'amélioration de la prise de décisions et de la programmation des activités, ainsi que les principaux processus de recensement, d'évaluation, d'atténuation et de suivi des risques, de signalement des risques aux échelons supérieurs de la hiérarchie et d'intervention en cas d'incident.</p> <p>4. Diffuser et communiquer les orientations améliorées pour soutenir la mise en œuvre de la politique révisée en matière de gestion globale des risques dans l'ensemble du PAM.</p>	<p>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)</p> <p>Division de la gestion des risques</p>	<p>Juin 2028</p> <p>Juin 2028</p>	<p>Non commencé</p> <p>Non commencé</p>

Recommandations principales et subsidiaires	Entité responsable de l'application des recommandations	Réponse de la direction	Mesures à prendre	Entité responsable de la mise en œuvre des mesures	Délai de mise en œuvre	État d'avancement
<p>1.3 Veiller à ce que la politique révisée en matière de gestion globale des risques contribue à améliorer la cohérence des politiques.</p> <p>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:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 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;</li> <li>• 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;</li> <li>• 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.</li> </ul> <p><i>Degré de priorité: élevé</i> (quatrième trimestre de 2027)</p>	<p>Division de la gestion des risques (Bureau du Directeur exécutif adjoint et Directeur de l'Administration générale)</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p>	<p>5. Dans le cadre du dispositif existant d'examen des politiques au niveau institutionnel, la Division de la gestion des risques est membre du Comité des politiques et joue un rôle dans différents axes de travail liés aux politiques. En qualité d'intervenante de référence (consultative) ou intervenante technique, elle assure l'intégration d'éléments relatifs à la gestion des risques dans les politiques institutionnelles. Après l'approbation de la politique révisée en matière de gestion globale des risques, elle continuera de jouer un rôle actif dans l'examen des politiques et des documents institutionnels du PAM, afin de veiller à ce qu'il y soit dûment fait référence à la politique en matière de gestion globale des risques. En outre, dans le cadre des suites données à la recommandation subsidiaire 1.1, des travaux complémentaires seront entrepris sur la classification et la terminologie, et les responsabilités et obligations de rendre compte en matière de gestion des risques seront précisées dans les différents processus décisionnels, conformément au cadre relatif à l'obligation de rendre compte de la gestion établi en 2025.</p>	<p>Division de la gestion des risques</p>	<p>Juin 2028</p>	<p>En cours</p>

Recommandations principales et subsidiaires	Entité responsable de l'application des recommandations	Réponse de la direction	Mesures à prendre	Entité responsable de la mise en œuvre des mesures	Délai de mise en œuvre	État d'avancement
<p><b>Degré de priorité: moyen</b></p> <p><b>Délai de mise en œuvre: premier trimestre de 2028</b></p> <p><b>Recommandation 2: Prendre des mesures pour renforcer encore la culture de la gestion globale des risques au sein du PAM.</b></p>	Division de la gestion des risques					
<p>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.</p> <p>Ces mesures pratiques devraient, entre autres, permettre:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 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;</li> <li>• 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;</li> <li>• 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.</li> </ul> <p><i>Degré de priorité: élevé</i> (premier trimestre de 2028)</p>	Division de la gestion des risques	La recommandation est acceptée.	1. Mettre à jour les programmes d'apprentissage pertinents sur la gestion des risques, afin de les harmoniser avec la politique actualisée en matière de gestion globale des risques.	Division de la gestion des risques (Division des ressources humaines)	Décembre 2028	Non commencé
			2. Après la mise à jour du programme d'apprentissage sur la gestion globale des risques, lancer une campagne de formation à l'échelle mondiale, en choisissant de rendre les formations obligatoires ou facultatives.	Division de la gestion des risques	Décembre 2028	Non commencé
			3. Assurer un traçage des initiatives de formation et d'apprentissage sur la gestion des risques et établir des rapports réguliers à ce sujet, afin de pouvoir en rendre compte et d'en favoriser l'amélioration en permanence.	Division de la gestion des risques (Division des ressources humaines)	Mars 2027	En cours

Recommandations principales et subsidiaires	Entité responsable de l'application des recommandations	Réponse de la direction	Mesures à prendre	Entité responsable de la mise en œuvre des mesures	Délai de mise en œuvre	État d'avancement
<p><b>Degré de priorité: moyen</b></p> <p><b>Délai de mise en œuvre: quatrième trimestre de 2027</b></p> <p><b>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.</b></p>						
<p>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.</p> <p><i>Degré de priorité: moyen</i> (troisième trimestre de 2026)</p>	<p>Division de la gestion des risques (Division des technologies, Division des services de gestion, Bureau mondial de la confidentialité)</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p>	<p>1. Dans le cadre de l'outil institutionnel de suivi des risques et des recommandations (R2), déployer le nouveau système de gestion des risques dans l'ensemble des bureaux de pays et des divisions. Ce système sera pleinement intégré au module de gestion des mesures de contrôle, et les informations disponibles sur les risques y seront transférées.</p>	<p>Division de la gestion des risques</p>	<p>Juin 2026</p>	<p>En cours</p>
<p>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.</p> <p><i>Degré de priorité: moyen</i> (quatrième trimestre de 2027)</p>	<p>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)</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p>	<p>2. En coordination et en consultation avec les bureaux compétents, actualiser le catalogue des risques afin de donner une visibilité suffisante à la gestion des risques liés à l'exploitation et aux atteintes sexuelles, à la protection, à la problématique femmes-hommes et à la sécurité.</p>	<p>Division de la gestion des risques (Division des politiques et des orientations concernant les programmes, Unité chargée de la protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles, Division de la sécurité)</p>	<p>Octobre 2026</p>	<p>En cours</p>

Recommandations principales et subsidiaires	Entité responsable de l'application des recommandations	Réponse de la direction	Mesures à prendre	Entité responsable de la mise en œuvre des mesures	Délai de mise en œuvre	État d'avancement
<p><b>Degré de priorité: élevé</b></p> <p><b>Délai de mise en œuvre: troisième trimestre de 2026</b></p> <p><b>Recommandation 4: Clarifier le financement et les moyens alloués à la gestion des risques.</b></p>	Division de la gestion des risques					
<p>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.</p> <p>À cet effet, il convient d'envisager la prise des mesures suivantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• élaborer des critères pour déterminer les ressources et les capacités nécessaires à la gestion des risques aux divers niveaux du PAM;</li> <li>• 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;</li> <li>• 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.</li> </ul> <p><i>Degré de priorité: élevé</i> (troisième trimestre de 2026)</p>	Division de la gestion des risques (Division des ressources humaines)	La recommandation est acceptée. La Division de la gestion des risques reconnaît qu'il est important de renforcer et d'harmoniser l'allocation de ressources, tant humaines que financières, à la gestion des risques, et elle prendra des mesures pour clarifier les attentes tout en s'appuyant sur les dispositifs déjà en place.	1. Examiner, et mettre à jour s'il y a lieu, les critères et les orientations régissant l'allocation de ressources humaines et financières au secteur de la gestion des risques, tant au niveau des bureaux de pays qu'au Siège mondial. À cet effet, la liste de contrôle relative à l'évaluation du degré de maturité de la gestion des risques sera utilisée, et les modifications apportées à la politique en matière de gestion globale des risques seront prises en compte.	Division de la gestion des risques (Division des ressources humaines)	Décembre 2027	Non commencé



Recommandations principales et subsidiaires	Entité responsable de l'application des recommandations	Réponse de la direction	Mesures à prendre	Entité responsable de la mise en œuvre des mesures	Délai de mise en œuvre	État d'avancement
			<p>2. Publier une note consultative à l'intention des directeurs de pays et des unités fonctionnelles du Siège mondial, précisant les attentes à l'égard des chargés des risques et des référents pour la gestion des risques. Cette note sera accompagnée de formulaires types relatifs à la performance et au perfectionnement professionnels, ainsi qu'au mandat, des chargés des risques et des référents pour la gestion globale des risques, afin que ceux-ci disposent d'objectifs de résultats et d'indicateurs d'évaluation précis et cohérents avec la politique en matière de gestion globale des risques.</p>	Division de la gestion des risques	Décembre 2027	Non commencé
			<p>3. Examiner, et mettre à jour s'il y a lieu, le mandat des chargés des risques et les attentes à leur égard, afin d'en garantir l'harmonisation avec la politique révisée en matière de gestion globale des risques.</p>	Division de la gestion des risques	Décembre 2027	Non commencé
<p><b>Degré de priorité: élevé</b>  <b>Délai de mise en œuvre: quatrième trimestre 2026</b>  <b>Recommandation 5: Dans les relations avec les parties prenantes externes, prendre des mesures pour améliorer la transparence mutuelle en matière de gestion des risques.</b></p>	Division de la gestion des risques et Département des partenariats et de l'innovation					

Recommandations principales et subsidiaires	Entité responsable de l'application des recommandations	Réponse de la direction	Mesures à prendre	Entité responsable de la mise en œuvre des mesures	Délai de mise en œuvre	État d'avancement
<p>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.</p> <p>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:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• le recensement et l'évaluation des risques;</li> <li>• les déclarations précises et distinctes concernant l'appétence pour le risque et la tolérance au risque après atténuation;</li> <li>• les mesures d'atténuation proposées, leur coût et leurs autres incidences et l'évaluation du rapport coût/avantage qu'elles présentent;</li> <li>• les accords explicites concernant les mesures d'atténuation qui entraînent le partage des risques avec les partenaires coopérants.</li> </ul> <p><i>Degré de priorité: élevé</i> (quatrième trimestre de 2026)</p>	Division de la gestion des risques	La recommandation est acceptée.	1. En consultation avec les divisions concernées, mettre à jour les orientations du PAM relatives au partage d'informations sur les risques, y compris les directives encadrant la communication des informations sur l'appétence pour le risque, la tolérance au risque et les mesures d'atténuation des risques. Les directives actualisées seront accompagnées de modèles à utiliser pour partager les informations avec les parties prenantes externes.	Division de la gestion des risques	Décembre 2026	Non commencé

Recommandations principales et subsidiaires	Entité responsable de l'application des recommandations	Réponse de la direction	Mesures à prendre	Entité responsable de la mise en œuvre des mesures	Délai de mise en œuvre	État d'avancement
<p>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.</p> <p>Un tel dispositif devrait prévoir notamment:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• la conduite de consultations auprès des partenaires gouvernementaux au sujet des risques revêtant une importance stratégique;</li> <li>• 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</li> </ul> <p><i>Degré de priorité: moyen</i> (quatrième trimestre de 2026)</p>	<p>Département des partenariats et de l'innovation</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p>	<p>2. Pour aider les bureaux de pays à renforcer leurs partenariats stratégiques avec les interlocuteurs gouvernementaux des pays de programme, mettre en ligne sur la plateforme de connaissances à "guichet unique" consacrée aux partenariats, et présenter dans des séances de sensibilisation, le protocole du PAM relatif au partage d'informations sur les risques, les orientations pertinentes et les pratiques optimales de mise en œuvre.</p>	<p>Département des partenariats et de l'innovation</p>	<p>Décembre 2026</p>	<p>En cours</p>