



Présentation du cycle de vie de la gestion des risques

RMD | Risk Management Division

October 2022

Quel est le risque ?

Un événement possible qui pourrait nuire à la réalisation des objectifs

Qui est responsable?

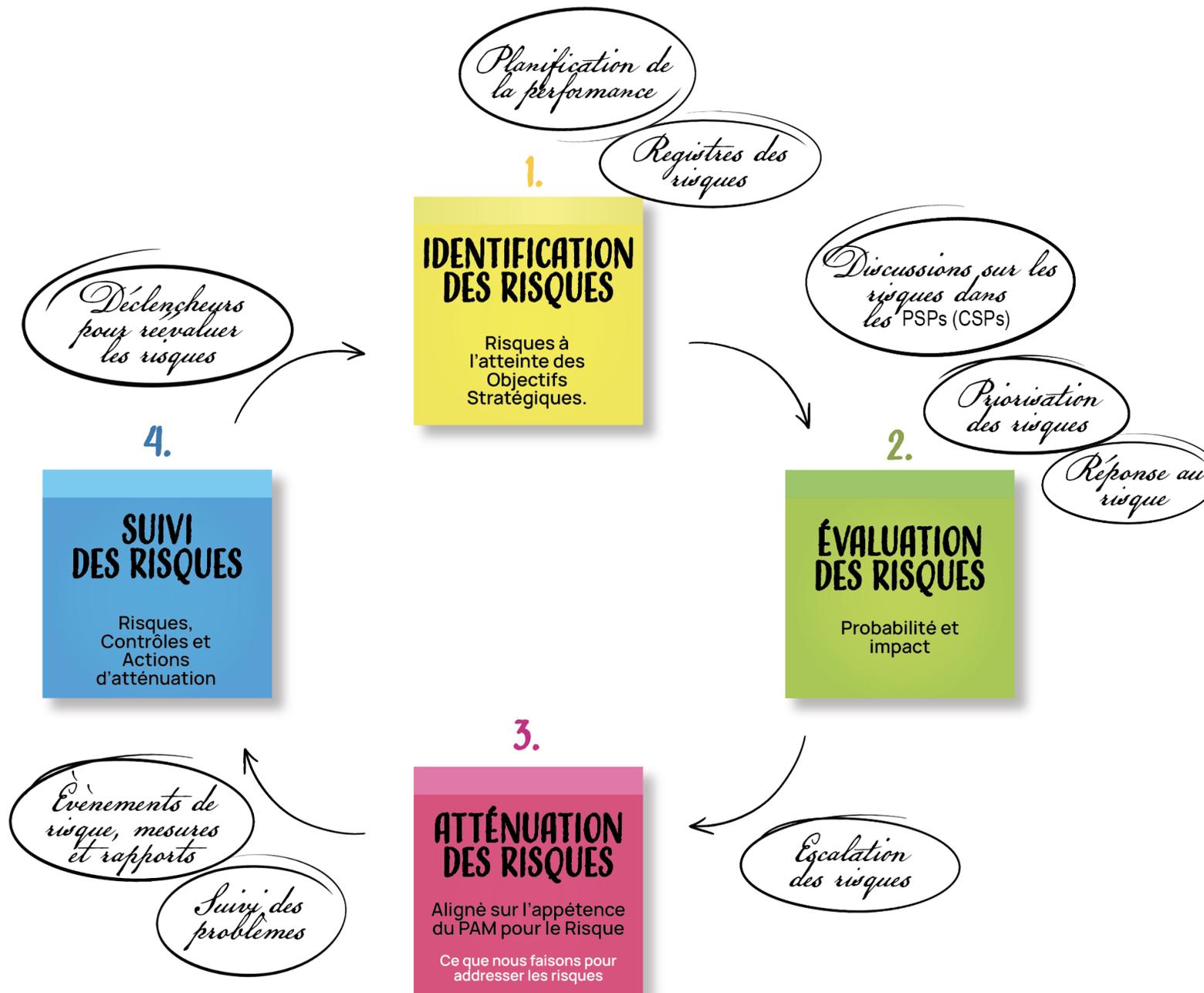
Chacun est responsable de la gestion des risques dans ses activités quotidiennes

Pourquoi est-ce important?

Être conscient des risques pour nos objectifs est le meilleur moyen de prévenir ou d'atténuer les crises.



Cycle de vie



Quelle est la politique du PAM en matière de gestion des risques?

Définit la **vision du PAM en matière de gestion des risques**: créer une culture d'identification et de gestion proactives et systématiques des risques

Comprend **quatre catégories de risque**: Stratégique, Opérationnel, Fiduciaire et Financier

Décrit les **déclarations d'appétence au risque** mises à jour et fournit une base pour développer de nouvelles mesures de risque

Présente les **rôles, responsabilités et responsabilités** mis à jour pour la **gestion des risques** à tous les niveaux (en s'appuyant sur le cadre de contrôle de 2018, [WFP/EB.A/2018/5-C](#))

Définit les **processus de gestion des risques** au sein de l'entreprise, bureaux et niveaux fonctionnels et nouveaux éléments, y compris l'escalade/le signalement des risques



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

Conseil d'administration
Deuxième session ordinaire
Rome, 26-29 novembre 2018

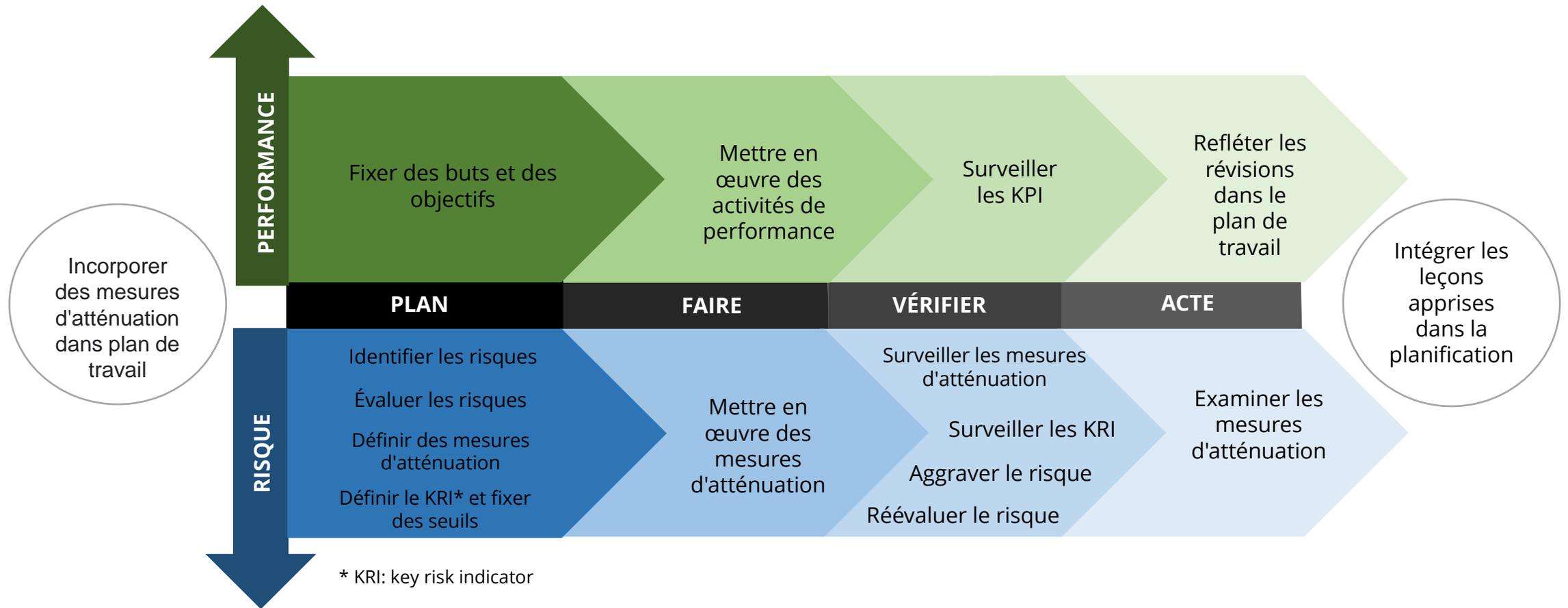
Distribution: générale	Point 5 de l'ordre du jour
Date: 19 octobre 2018	WFP/EB.2/2018/5-C
Original: anglais	Questions de politique générale Pour approbation

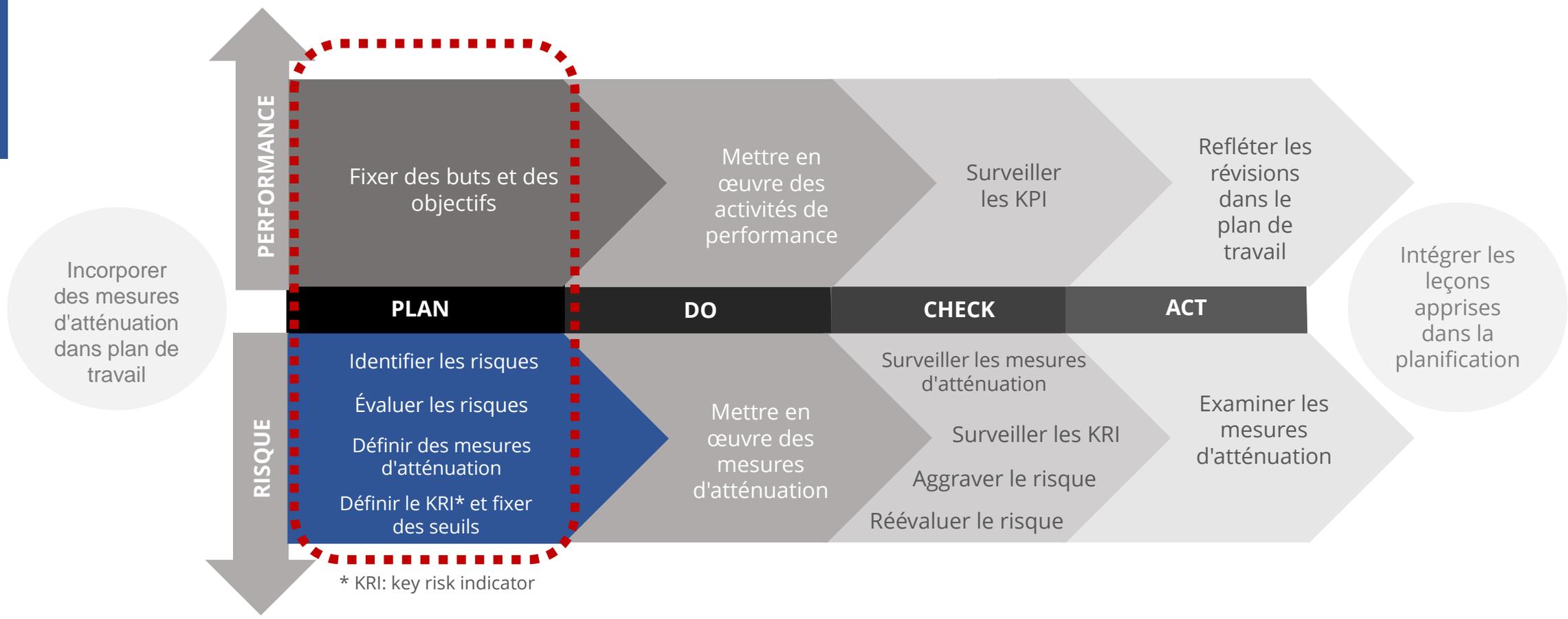
Les documents du Conseil d'administration sont disponibles sur le site Web du PAM (<https://executiveboard.wfp.org/fr>).

Politique en matière de gestion globale des risques pour 2018

[WFP/EB.2/2018/5-C](#)

Cycle de gestion de la performance et des risques





Identification des risques

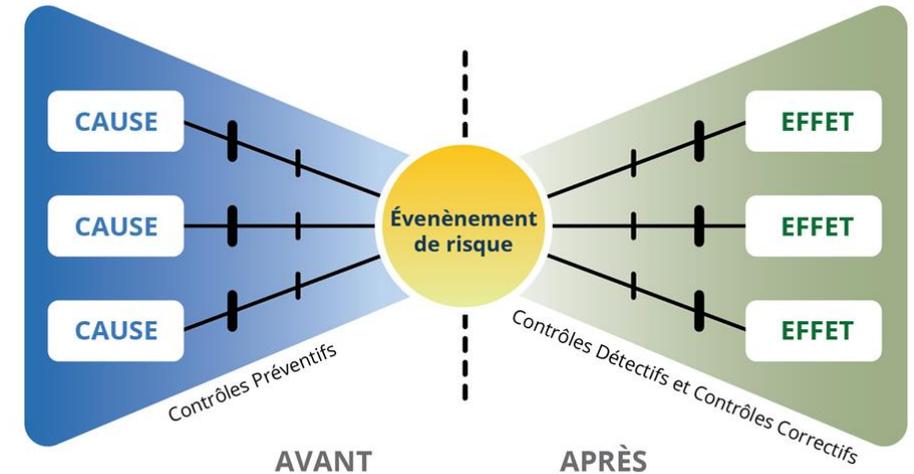
Posez 3 questions clés :

- 1) Qu'est-ce qui pourrait nous **empêcher d'atteindre nos objectifs**? Qu'est-ce qui pourrait mal se passer? — **Événement à risque**
- 2) Pourquoi cela se produit-il? — **Risque Cause**
- 3) Quelle serait la conséquence si cela se produisait réellement? — **Risque Effet**

[ÉVÈNEMENT DE RISQUE] la **[CAUSE]** menant à **[L'EFFET]**

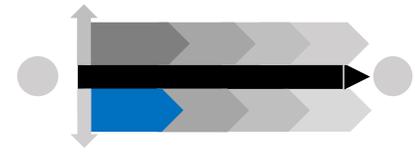
Par exemple:

- **Des aliments nutritifs spécialisés non sécurisés ou de mauvaise qualité** distribués aux bénéficiaires en raison d'un suivi **suivi inadéquat des dates de péremption des aliments**, ce qui nuit à la **santé des bénéficiaires**.
- **Une Fraude en matière de passation de marchés et des comportements corrompus connexes, tels que la manipulation des offres**, en raison d'une **séparation inadéquate des tâches dans les processus de passation de marchés**, entraînant une perte/détournement des ressources du PAM et un **risque pour sa réputation**



L'outil **Bowtie** est un modèle visuel pour analyser cette chaîne de cause à effet du risque (pour l'outil interactif, voir [l'Annex](#)).

Évaluation et classement des risques



Étape 1 : Réfléchir aux contrôles et processus existants liés à chaque risque. À quel point sont-ils forts ou faibles ? Trop ou trop peu ? Cela nous aidera à évaluer correctement les « risques résiduels », c'est-à-dire le niveau de risque restant après l'application des contrôles et mesures existants.

Ressources: contrôler les outils d'auto-évaluation (exercice d'Assurance du Directeur Exécutif / [liste de vérification de surveillance et de contrôle](#) / liste de contrôle spécifique au CO) et statut des recommandations de surveillance.

Étape 2 : Déterminez la gravité de vos risques résiduels. Les risques sont notés en fonction de la probabilité et de l'impact pour faciliter la hiérarchisation des mesures d'atténuation et des ressources de CO nécessaires pour gérer le risque

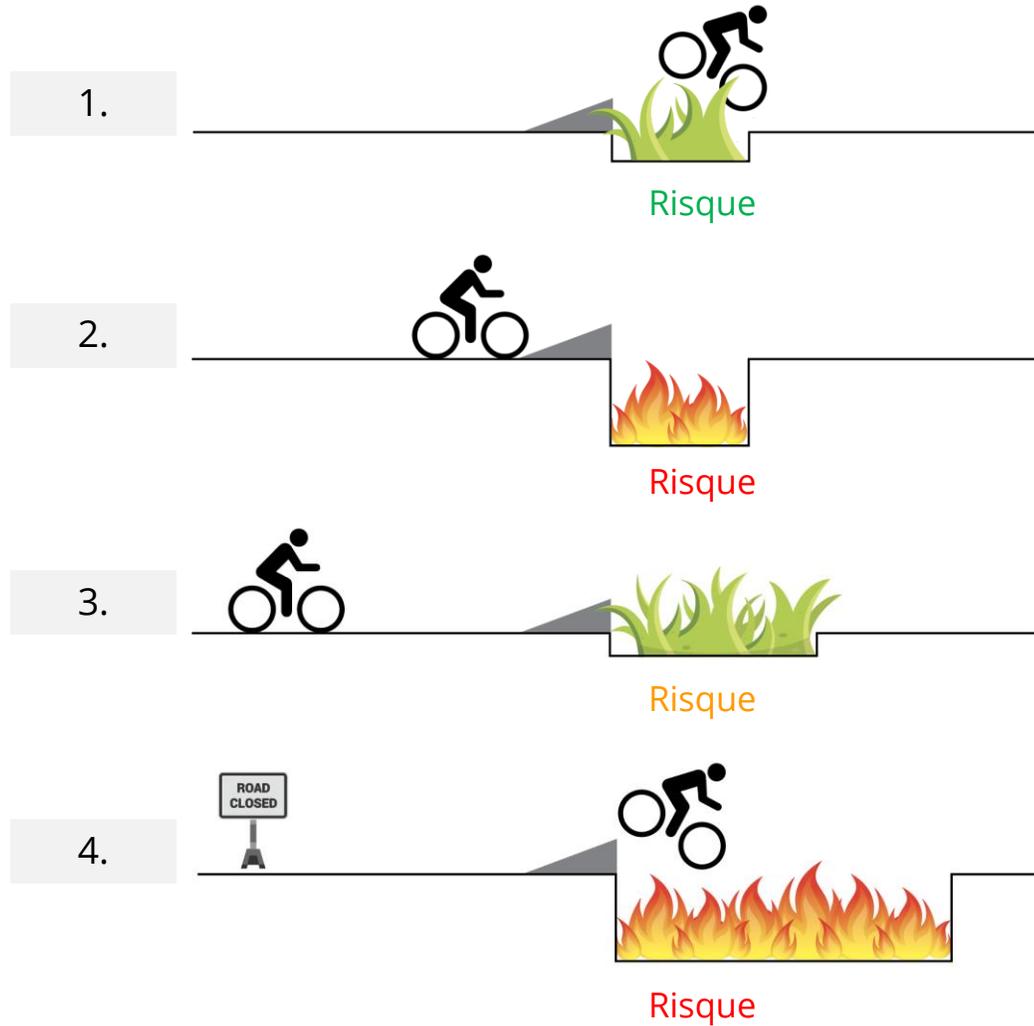
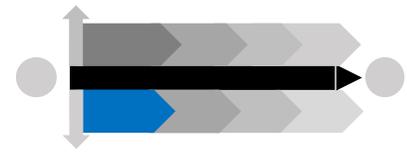
- La vraisemblance (possibilité/probabilité) de survenance du risque
- L'impact (conséquences) de l'événement survenu sur les objectifs du PAM

Gravité du risque = Probabilité x Impact

Un risque peut avoir un impact majeur lorsqu'il se produit, mais la probabilité qu'il se produise peut être très faible. A l'inverse, un risque avec un impact plutôt mineur peut devenir un risque majeur pour l'organisation s'il se produit de façon répétée

Plus d'infos [ici](#).

Évaluer le risque



Impact Probabilité

FAIBLE

FAIBLE

HAUT

FAIBLE

FAIBLE

MOYEN

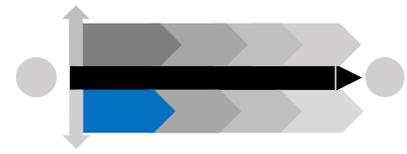
HAUT

HAUT

Probabilité x impact = gravité

Évaluation et classement des risques

Carte thermique du sérieux



Score de gravité	Classement Gravité
1-6	Gravité faible
7-12	Gravité modérée
13-25	Haute gravité

5 Très probable	5 Faible	10 Moyenne	15 Élevé	20 Élevé	25 Très élevé
4 Probable	4 Faible	8 Moyenne	12 Moyenne	16 Élevé	20 Élevé
3 Modérément probable	3 Faible	6 Faible	9 Moyenne	12 Moyenne	15 Élevé
2 Improbable	2 Faible	4 Faible	6 Faible	8 Moyenne	10 Moyenne
1 Très improbable	1 Faible	2 Faible	3 Faible	4 Faible	5 Faible
Probabilité	1 Négligeable	2 Mineur	3 Modéré	4 Grave	5 Critique
Impact					

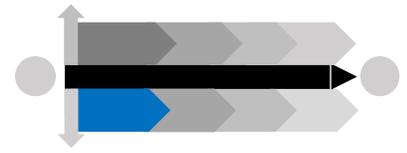
Escalade des risques ?

Escalade des risques ?

Escalade des risques ?

Remarque : Pour 2021, la disposition de la carte thermique est mise à jour avec l'impact sur l'axe horizontal et la vraisemblance sur l'axe vertical.

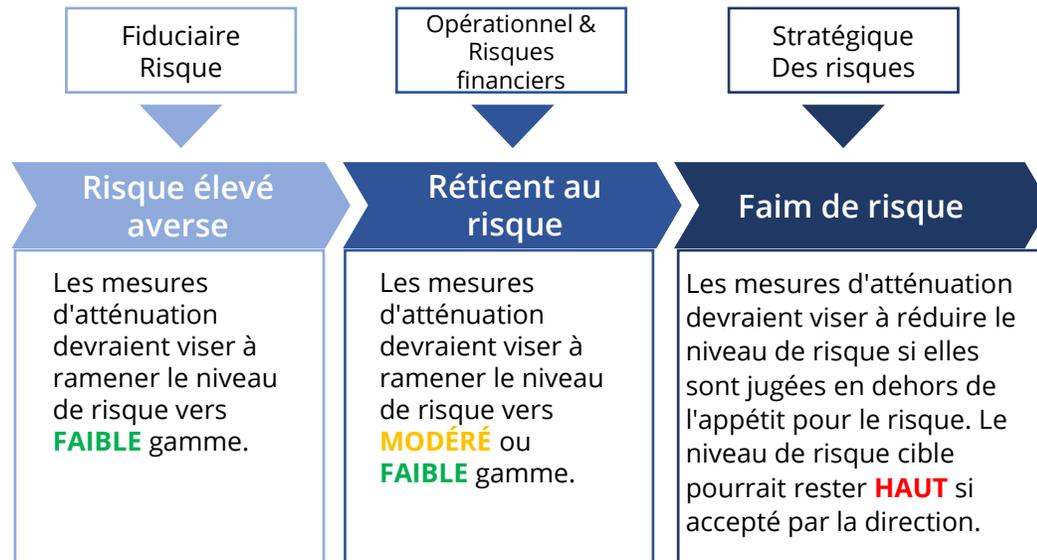
Définir des mesures d'atténuation



- ★ **Déterminer** la réponse à votre risque. En fonction de l'appétence au risque, vous décidez de:
Éviter / Réduire / Partager / Accepter / Poursuivre

Appétit pour le risqué indique les types et l'ampleur des risques que le PAM est prêt à prendre pour atteindre ses objectifs. Les risques affectant les activités du PAM sont classés en **quatre catégories principales**:

- Stratégique • Opérationnel • Fiduciaire • Financier

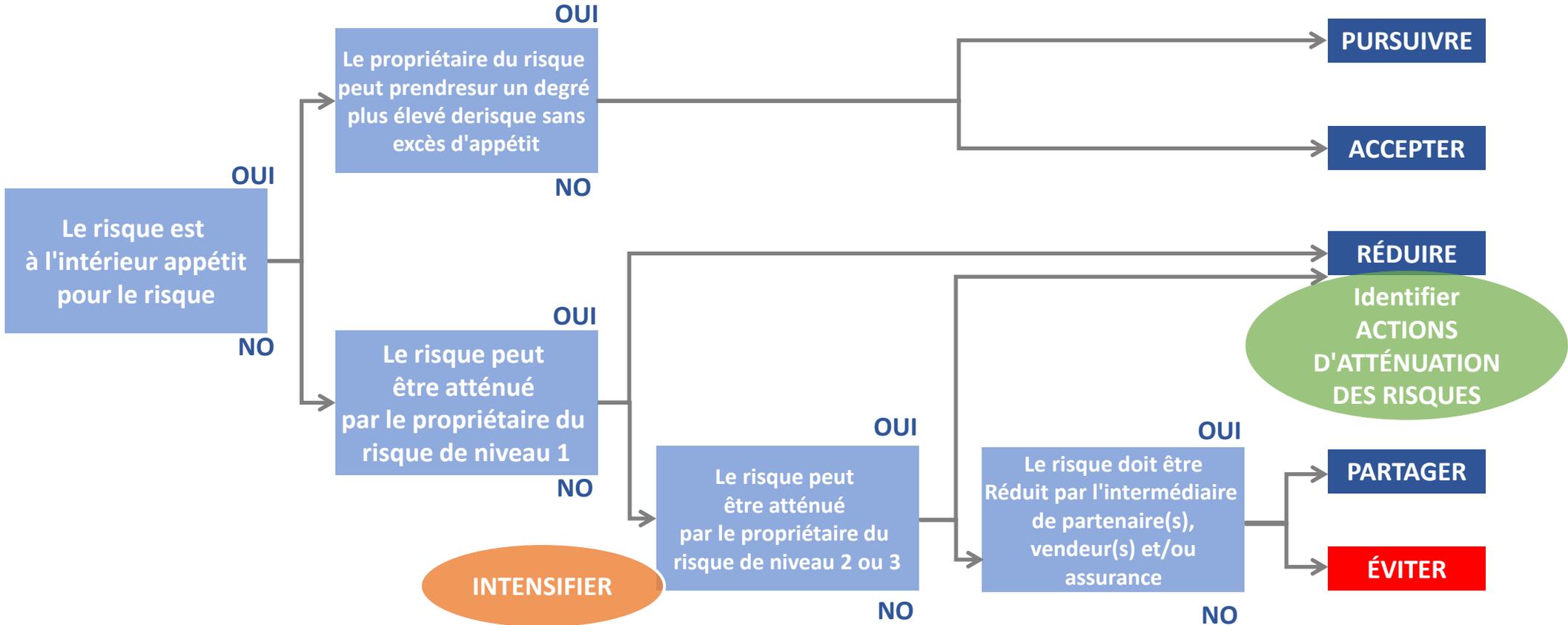
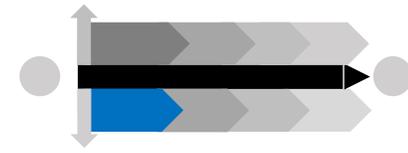


★ Les actions doivent :

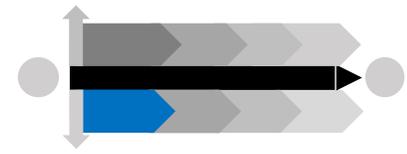
- traiter les causes et/ou les effets
- être **SMART** (Specific, Measurable, Achievable, Realistic, & with Timescale) avec les **propriétaires d'action et les dates d'échéance**.
- être **incorporé dans le plan de travail** du bureau pour garantir les coûts de mise en œuvre ainsi qu'un suivi régulier de l'état d'avancement de la mise en œuvre.

Comment réagir face à un risque ?

Arbre de décision de réponse aux risques



Définir les indicateurs de risque clés (suivi des risques)



Indicateurs clés de risque (KRI) renvoient à des mesures quantitatives de l'exposition au risque et *prédicteurs d'événements défavorables qui peuvent avoir un impact négatif sur les organisations.*

Les KRI doivent être

L'utilité des KRI réside dans la nature précurseur – les indicateurs de risque permettent aux managers de prendre des mesures proactives avant que la performance ne soit irréversiblement entravée par des risques croissants.



Efficace et **facile à collecter**



Mesurable (facile à quantifier)



Prédictif
(avertissement précoce de l'exposition au risque)



Réfléchissant (des risques / facteurs de risques)



Efficace et **spécifique** (mesure précise)

EXEMPLES DE KRI

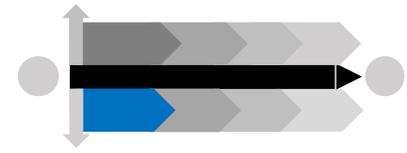
Exemple de risque: Réduction de la capacité du personnel du CP

Bon exemple KRI: % du personnel du programme de pays financé par le PAM absent du travail pendant plus de deux semaines au cours des trois derniers mois

Exemple de risque: Diminution possible de la valeur de la CBT en raison d'une inflation élevée.

Bon exemple KRI: % de variation du pouvoir d'achat de la valeur du CBT (mesuré soit en équivalent panier alimentaire soit en USD)

Fixer des seuils de risque (suivi des risques)



Seuils de risqué préciser quel niveau de résultat KRI est (a) acceptable, (b) modérément acceptable, ou (c) non acceptable **VERT** / **AMBRE** / **ROUGE**

Ensuite, **protocole d'escalade** est établi pour prédéterminer le ou les gestionnaires de niveau suivant à qui la tendance défavorable du risque doit être signalée, par exemple, lorsqu'un indicateur dépasse le niveau de tolérabilité du risk, partir de **vert** dans **ambre** ou plus loin dans **rouge** zone.

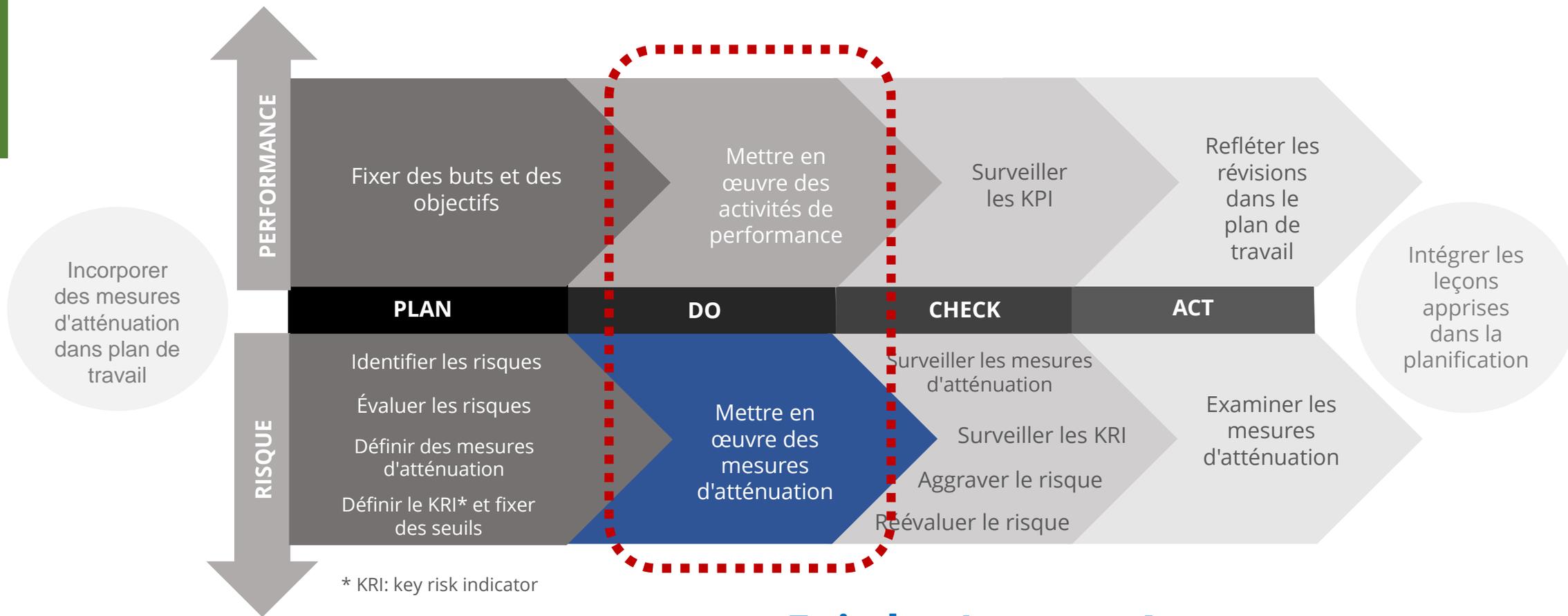


Pour chaque KRI, discutez au sein de l'équipe et définissez des seuils de risque en tenant compte de la gravité du risque, de votre appétit pour le risque et des coûts de contrôle du risque spécifiques à votre bureau.

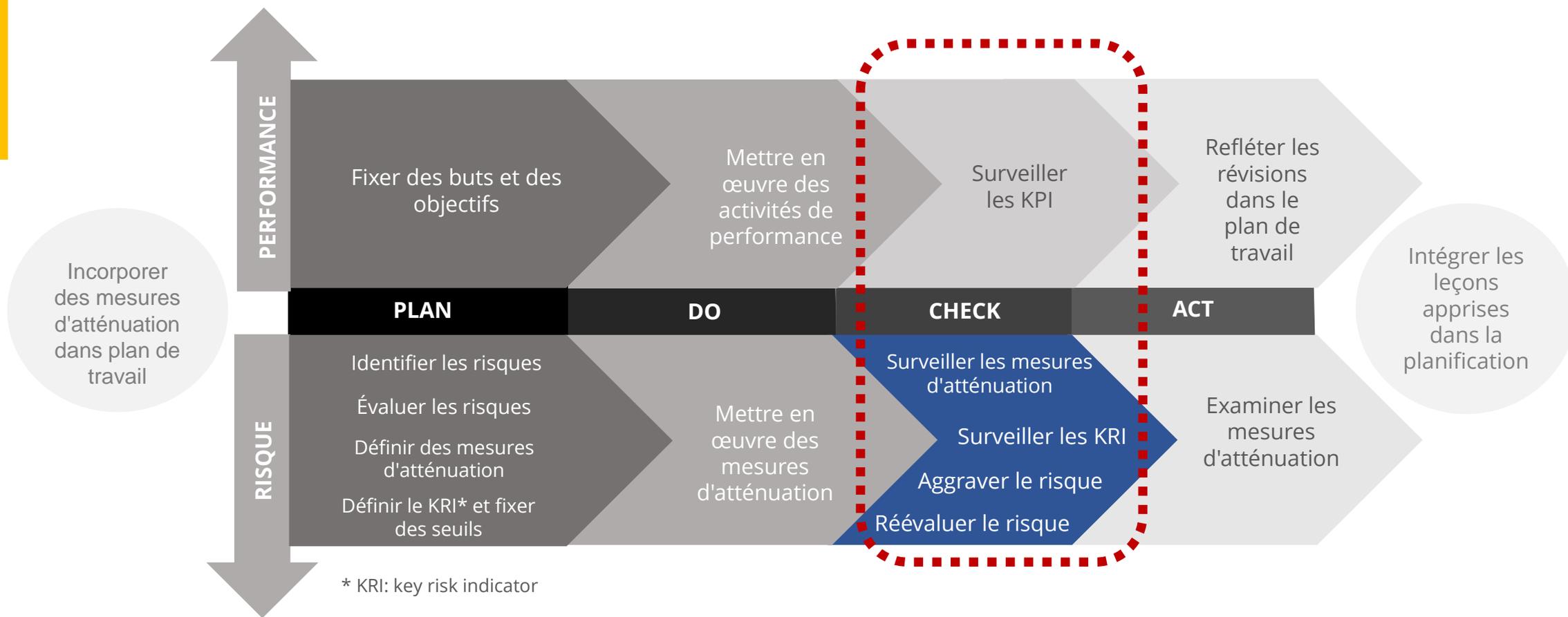


Les seuils doivent être définis quantitativement et doivent être révisés si l'environnement opérationnel change.

Mettre en œuvre des mesures d'atténuation



... Fais-le c'est tout!



* KRI: key risk indicator

Surveiller les mesures d'atténuation et les KRI



Surveiller les progrès des mesures d'atténuation des risques, des contrôles et des KRI permet aux propriétaires de risques d'être conscients des tendances de risque inquiétantes et d'agir correctement ou de passer au niveau supérieur du gestionnaire

Reporting trimestriel des risques est recommandé et met en évidence principales tendances des risques et contrôle les informations à la direction pour consultation / prise de décision / escalade possible.

SAMPLE CO Risk Report July 2020

I. TOP HIGH RISKS IN RISK REGISTER

[Sample writing] Top four risks remain with high seriousness during the reporting period. Additionally, a new risk on supply chain disruptions emerged due to [xxx].

ID	Risk Title	UNIT	1Q 20		Next Q*		Trend	Remark	
			L	S	L	S			
1	Limited access as a result of ongoing conflict and Political instability	PRO	5	4	20	5	4	Up	
2	Duplication of biometric data in SCOPE	PRO	5	4	20	5	4	Up	
3	Drought	PRO, SC-LOG, MGMT	4	4	16	5	4	Up	
6	Misappropriation of food	PRO	4	4	16	4	4	Flat	

II. KEY RISK TREND—HIGHLIGHTS

Risk 1: Limited access as a result of conflict & political instability

Impact: 4 Likelihood: 5 Seriousness: 20

Risk status and trend

Example: xxx beneficiaries (x % of the targeted beneficiaries) were not reached due to [incidents a, b, and c] in [Area x] caused by [cause], up from yy since [mm-yy / the last reporting period].

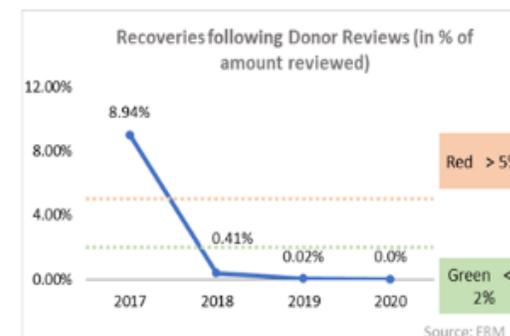
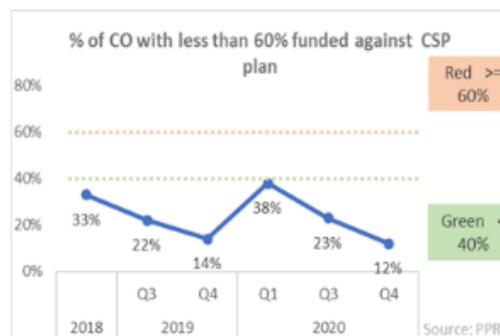
Mitigation actions taken so far

- Escalated to attention of [xx]
- Examples of measures taken

Proposed future actions

- Proposed action 1 with a possible due date / action owner
- Proposed action 2 with a possible due date / action owner

Risk appetite: Green < 10%, Amber 10% to 20%, Red >= 20%



Escalader et réévaluer les risques

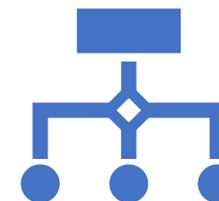


Le protocole d'escalade est établi pour déterminer à l'avance le ou les gestionnaires de niveau suivant à qui la tendance défavorable du risque doit être signalée. Cela s'applique aux cas où un indicateur dépasse le niveau de tolérance du risque, passant de **vert** dans **ambre** ou plus loin dans **zone rouge**.



Les risques doivent être augmentés

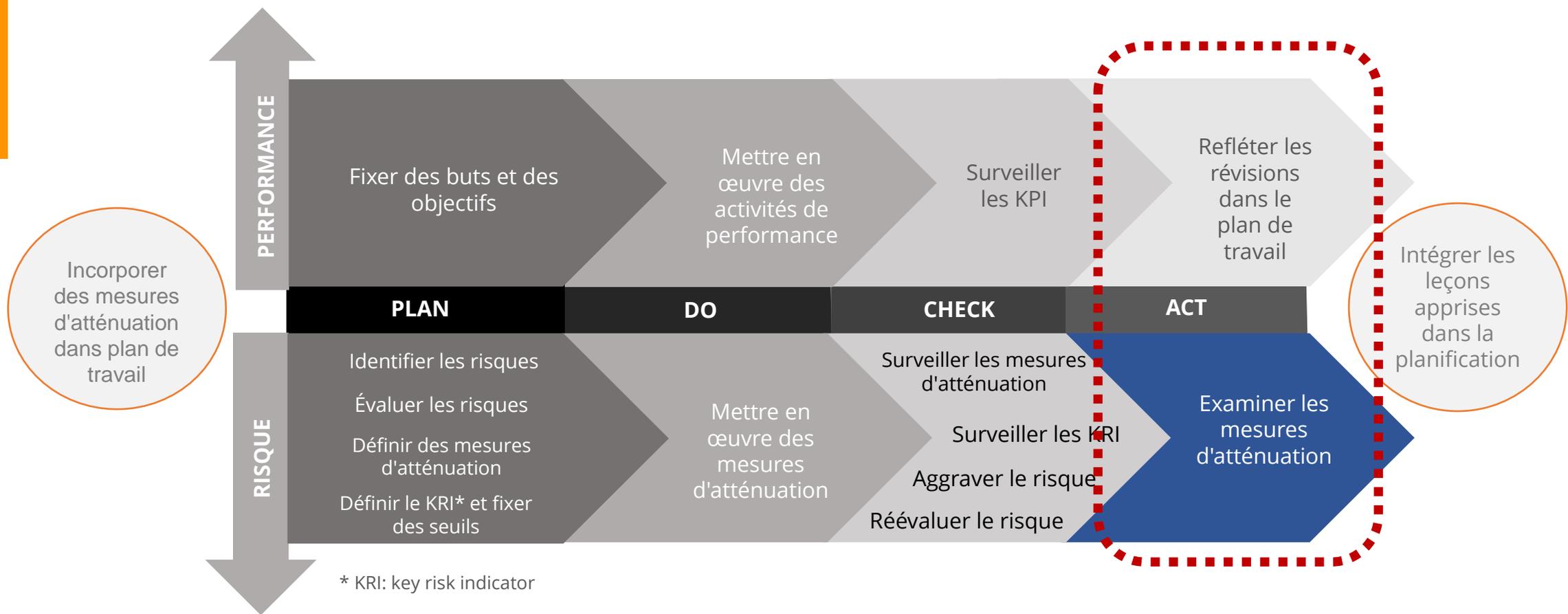
- s'ils sont jugés par manque d'appétit pour le risque.
- Si la personne ou l'équipe en charge de la gestion des risques ne peut atténuer seule les risques émergents.



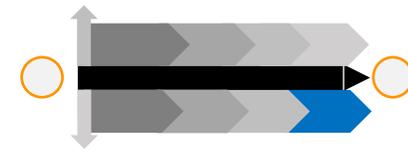
Pour chaque indicateur, établir des protocoles d'escalade en définissant :

- Le prochain niveau de gestionnaire pour résoudre un problème émergent
- à qui s'adresser lorsqu'un KRI passe du vert à l'ambre au rouge

Le risque peut être réévalué une fois augmenté/réduit selon le protocole de réévaluation au stade de la planification

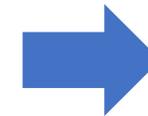


Examiner les mesures d'atténuation



1. Examiner et réviser les mesures d'atténuation

Si les mesures de contrôle existantes et les actions d'atténuation mises en œuvre ne sont pas efficaces pour réduire les risques, identifier les actions correctives aux mesures de contrôle et d'atténuation des risques existantes, si nécessaire.



EXEMPLES:

Élaborer des SOP et des lignes directrices ; Réviser le seuil de risque ; Modifier les définitions de KRI et la modalité de surveillance.

Si un KRI reste dans la plage acceptable et que la surveillance des risques s'avère efficace, développez et appliquez le processus à un niveau plus large au sein de l'organisation.

2. Refléter les mesures d'atténuation révisées dans le plan de travail



Intégrer les leçons apprises dans la planification

Référence et ressources

Enterprise Risk Management Policy 2018 ([link](#))

IDENTIFICATION ET ÉVALUATION DES RISQUES

- **Risk register template** ([link](#)) – including guidance on risk classification, assessment scale and risk catalogue for typical risk descriptions
- **Risk review workshop template** ([link](#)) – PPT template to conduct a risk assessment workshop
- **Risk Register Tableau Dashboard** ([link](#)) – 2019-2021 Risk Register information filterable by CO/RB, risk categorization, or key word
- **Annual Performance Plan Site** ([link](#)) – CPP archive of historical APPs and risk registers

SUIVI DES RISQUES

- **Risk monitoring SOP** ([link](#)) – A “how to” guide on operational steps to implement effective and efficient risk monitoring
- Key Risk Indicator (KRI) library ([link](#))
- Key Risk Indicator (KRI) template for COs and RBx ([link](#))
- Key Risk Indicator (KRI) template for HQ functional units ([link](#))
- Risk reporting template ([link](#))

CONTRÔLE INTERNE

- Annual ED Assurance Exercise ([link](#))
- Oversight and compliance checklist ([link](#))
- Managers’ Guide to Internal Control ([link](#))
- A Survival Guide for Managers in Smaller Offices Ensuring Effective Internal Control ([link](#))

RESSOURCES ADDITIONNELLES

- ERM manual ([link](#))
- ERM collection ([link](#))
- Introduction to Risk Management (e-learning on WeLearn: [link](#))

Remarque : Si le lien hypertexte ne se lance pas correctement sur WFPGo, veuillez copier le lien dans le navigateur

Annexe

Catégorisation des risques du PAM

Quatre catégories de risques, 15 domaines de risques et 41 types de risques

Appétence pour le risque: Averse de risque	Averse au risque	Très averse au risque	Averse au risque
1. Stratégiques	2. Opérationnels	3. Fiduciaires	4. Financiers
1.1 Programme 1.1.1 Intervention non axée sur l'effet direct 1.1.2 Compétences insuffisantes/non adaptées* 1.1.3 Financement insuffisant 1.2 Relations extérieures 1.2.1 Financement restrictif de la part des donateurs 1.2.2 Décalage avec le système des Nations les groupes non étatiques 1.2.3 Désinformation 1.3 Contexte 1.3.1 Conflit 1.3.2 Catastrophe naturelle 1.3.3 Crise économique 1.4 Modèle de gestion 1.4.1 Incapacité à innover 1.4.2 Exécution défailante/médiocre	2.1 Santé, sûreté et sécurité des bénéficiaires 2.1.1 Assistance de mauvaise qualité 2.1.2 Manque de protection 2.2 Partenaires et fournisseurs 2.2.1 Capacité ou disponibilité inadéquate 2.2.2 Qualité médiocre/irrégulière 2.2.3 Incapacité à assurer leur propre sécurité 2.3 Actifs 2.3.1 Dommages délibérés 2.3.2 Accident 2.4 Technologies de l'information et de la communication 2.4.1 Interruption/dysfonctionnement des services d'utilité publique 2.4.2 Panne des systèmes 2.4.3 Cyberincident 2.5 Processus internes 2.5.1 Interruption de la chaîne d'approvisionnement 2.5.2 Augmentation /réduction inopportune des activités 2.5.3 Perturbations dû aux changements de programme 2.6 Gouvernance et contrôle 2.6.1 Processus/ qualité médiocre en matière de prise de décision 2.6.2 Suivi, rapports et remontée des informations inappropriés 2.6.3 Manque de redevabilité	3.1 Santé, sûreté et sécurité des employés 3.1.1 Santé au travail ou bien-être psychosocial inapproprié 3.1.2 Sûreté peu satisfaisante 3.1.3 Sécurité insuffisante 3.2 Non-respect des obligations 3.2.1 Politiques et normes 3.2.2 Règlements ou lois 3.2.3 Contrats avec des tiers 3.2.4 Accords avec les donateurs 3.3 Fraude et corruption 3.3.1 Corruption 3.3.2 Détournement d'espèces 3.3.3 Détournement d'autres actifs 3.3.4 Rapports frauduleux	4.1 Instabilité des prix 4.2 Actifs et investissements 4.2.1 Mauvaise utilisation des actifs 4.2.2 Perte sur les d'investissement



Utilisez-le comme une liste de contrôle ponctuelle pour identifier les risques prioritaires et certains autres risques que vous auriez pu manquer

Pour la définition de chaque type de risque, voir [Annex](#)

Échelle d'impact

Note	Impact	Stratégiques		Opérationnels		Fiduciaires		Financiers
		Programme/Relations extérieures	Contexte	Continuité opérationnelle	Santé, sûreté et sécurité	Juridique/Réglementaire	Fraude et corruption	Déficit/perte
1	Négligeable	Retard négligeable ou aucun retard dans la réalisation de l'objectif spécifique et impact négligeable ou pas d'impact sur l'exécution	Les besoins accrus en assistance alimentaire et les responsabilités en tant que "cluster lead" peuvent être traités par un investissement supplémentaire minimes dans les opérations en cours. Les capacités de réponse nationale et celles des parties prenantes dans le pays sont facilement en mesure de faire face à la situation.	Perturbation négligeable ou aucune perturbation – Le PAM est toujours en mesure de mener ses opérations, pratiquement sans retards ni pertes matérielles. Peu ou pas d'impact sur les avoirs.	Aucun ou léger préjudice (harm)/stress	Négligeable ou pas d'enquête/non-respect des politiques fondamentales (key policy breaches)/litiges	Couverture médiatique ponctuelle minimale	Pas de déficit/perte
2	Mineur	Retard mineur dans la réalisation de l'objectif spécifique et impact mineur sur l'exécution	Les besoins accrus en assistance alimentaire et les responsabilités en tant que "cluster lead" peuvent être traités par un investissement supplémentaire mineur dans les opérations en cours. Les capacités de réponse nationales et celles des parties prenantes dans le pays sont en mesure de faire face à la situation.	Perturbations mineures – Le PAM est toujours en mesure de mener à bien ses opérations, avec toutefois quelques retards ou pertes matérielles. Impact mineur sur les avoirs.	Préjudice ne mettant pas la vie en danger/stress élevé/effet légèrement préjudiciable	Enquêtes mineures ou à très court terme / non-respect des politiques fondamentales (key policy breaches)/ litiges	Couverture par les médias locaux pendant moins d'un mois	Déficit/perte < 5 % du budget prévu
3	Modéré	Impact sur le programme non soutenable dans le temps	Des ressources et des activités supplémentaires dans le cadre des opérations en cours et des responsabilités en tant que « cluster lead » seront nécessaires pour faire face aux perturbations du système et aux besoins humanitaires accrus. Les capacités de réponse nationales et celles des parties prenantes dans les pays sont en mesure de faire face à la situation, mais peuvent nécessiter de soutien.	Perturbations entraînant des retards nécessitant une replanification des activités opérationnelles – l'exécution du programme peut être entravée. Un certain impact sur les avoirs.	Préjudice grave ; enlèvement/effet préjudiciable et/ou psychologiquement traumatique	Modéré/enquête à court terme non-respect des politiques fondamentales (key policy breaches)/litiges	Couverture médiatique au niveau national	Déficit/perte de 5 % à 25 % du budget prévu
4	Grave	Échec pour atteindre les objectifs spécifiques/d'impact du programme	Des ressources et des activités supplémentaires importantes dans le cadre des opérations en cours et des responsabilités en tant que « cluster lead » seront nécessaires pour faire face aux perturbations du système et aux besoins humanitaires accrus. Les capacités de réponse nationale et celles des parties prenantes dans les pays ne sont pas en mesure de faire face à la situation et ont besoin de soutien.	Perturbations entraînant une suspension à court et moyen terme des activités. L'exécution du programme sera considérablement entravée. Impact considérable sur les avoirs.	Effet gravement préjudiciable ou psychologiquement très traumatique, il peut y avoir un nombre limité de décès	Enquête /non-respect des politiques fondamentales (key policy breaches)/litiges graves	Couverture médiatique au niveau national/retrait du donateur	Déficit/perte de 25 % à 50 % du budget prévu
5	Critique	Le PAM risque de ne pas être en mesure de fonctionner; les mesures prises par le PAM risquent d'aggraver la situation	Une réponse institutionnelle à grande échelle du PAM est nécessaire. Les capacités de réponse nationales et celles des parties prenantes dans le pays ne sont pas en mesure de faire face à la situation et ont besoin d'un grand soutien.	Perturbations entraînant la suspension à long terme ou l'annulation de programmes. Toutes les activités du PAM peuvent être bloquées. Impact critique sur les avoirs.	Pertes humaines à grande échelle (grand nombre de victimes)	Enquête/non-respect des politiques fondamentales (key policy breaches)/litiges prolongés ou graves, jugement défavorable sévère.	La critique du public force l'arrêt	Déficit/perte > 50 % du budget prévu

Échelle de probabilité

Score	Probabilité	Occurrences dans le passé	Perspectives pour l'avenir
1	Très improbable	Jamais	Très improbable de se produire dans un futur proche
2	Improbable	Une fois au cours des 5 à 10 dernières années	Improbable de se produire dans un futur proche
3	Modérément probable	Une fois au cours des 2 à 4 dernières années	Probable de se produire d'ici les 2 à 4 prochaines années
4	Probable	Une ou plusieurs fois au cours des 12 derniers mois	Probable de se produire d'ici les 1 à 2 prochaines années
5	Très probable	Régulièrement au cours des 6 derniers mois	Probable de se produire dans les prochains 6 mois

Catégorie de risque	Domaine de risque	Type de risque	Note d'orientation
1. Stratégiques	1.1 Programme	1.1.1 Intervention non axée sur l'effet direct	La conception et/ou la mise en œuvre du programme ne sont pas alignées sur la réalisation des meilleurs résultats alimentaires et nutritionnels possibles. Applicable tout au long du cycle de vie du programme. (p. ex., sélection inadéquate des modalités de transfert, ciblage sous-optimal, conception d'activité médiocre ou périmée, etc.)
1. Stratégiques	1.1 Programme	1.1.2 Compétences insuffisantes/non adaptées*	Insuffisance (i) de planification de la main-d'œuvre, (ii) de personnel et/ou (iii) de compétences/d'expérience pour mettre en œuvre efficacement les programmes et/ou assurer la préparation du CO
1. Stratégiques	1.1 Programme	1.1.3 Financement insuffisant	Le financement est insuffisant pour mettre en œuvre les activités du programme
1. Stratégiques	1.2 Relations extérieures	1.2.1 Financement restrictif de la part des donateurs	Insuffisance de financement pour les activités prévues du programme en raison des restrictions/préférences des donateurs (p. ex., dons réservés, restrictions des modalités, restrictions géographiques ou du statut)
1. Stratégiques	1.2 Relations extérieures	1.2.2 Désalignement avec le système des Nations Unies, les gouvernements, les partenaires et les groupes non étatiques	Obstacles externes (y compris les politiques et stratégies mises en œuvre par les gouvernements, ou le manque de coordination/collaboration avec les agences des Nations Unies, les partenaires, les groupes non étatiques et les autres parties prenantes), qui empêchent le PAM de mettre en œuvre efficacement ses programmes ou d'atteindre ses objectifs
1. Stratégiques	1.2 Relations extérieures	1.2.3 Désinformation	Diffusion délibérée d'informations inexactes, incomplètes ou fausses, sabotant les activités du PAM
1. Stratégiques	1.3 Contexte	1.3.1 Conflit	Insécurité alimentaire due à un conflit impliquant des groupes armés gouvernementaux et/ou non gouvernementaux et/ou des civils, violence communautaire, violence à suite des élections
1. Stratégiques	1.3 Contexte	1.3.2 Catastrophe naturelle	Insécurité alimentaire due à une catastrophe naturelle (p. ex., inondations, sécheresse, tremblements de terre, cyclones, épidémies)
1. Stratégiques	1.3 Contexte	1.3.3 Crise économique	Insécurité alimentaire due à des hausses de prix non saisonniers, au manque de revenus et/ou d'autres perturbations du marché, des chocs macroéconomiques
1. Stratégiques	1.4 Modèle de gestion	1.4.1 Incapacité à innover	Négliger le besoin d'innovations nécessaire pour soutenir les nouveaux processus opérationnels, compromettant la capacité du PAM à fournir une assistance efficace et efficiente et à en rendre compte
1. Stratégiques	1.4 Modèle de gestion	1.4.2 Exécution défectueuse/médiocre	La sélection, le développement ou la mise en œuvre inadéquats de technologies ou d'innovations pour atteindre les résultats escomptés compromet la capacité du PAM de servir les bénéficiaires et/ou menace la pertinence du PAM dans la lutte contre l'insécurité alimentaire

2. Opérationnels	2.1 Santé, sûreté et sécurité des bénéficiaires	2.1.1 Assistance de mauvaise qualité	La qualité de l'aide aux bénéficiaires est inférieure aux normes internationales reconnues en matière de sécurité alimentaire, de nutrition et de santé
2. Opérationnels	2.1 Santé, sûreté et sécurité des bénéficiaires	2.1.2 Manque de protection	Les bénéficiaires sont exposés à des risques de sûreté et la sécurité ou à tout genre de fraude, d'abus ou d'exploitation pendant qu'ils reçoivent de l'aide
2. Opérationnels	2.2 Partenaires et fournisseurs	2.2.1 Capacité ou disponibilité inadéquate	Le manque de partenaires/fournisseurs (qualifiés) pour mettre en œuvre les activités du programme, ou leurs capacités et/ou leur stabilité financière sont en deçà des exigences du programme
2. Opérationnels	2.2 Partenaires et fournisseurs	2.2.2 Qualité médiocre/irrégulière	Les partenaires/fournisseurs ne s'acquittent pas des tâches convenues conformément aux accords signés entre les parties, aux accords de fourniture de service ou autres accords contractuels (p. ex., qualité et les délais d'exécution).
2. Opérationnels	2.2 Partenaires et fournisseurs	2.2.3 Incapacité à assurer leur propre sécurité	Les partenaires/fournisseurs ne disposent pas de ressources et/ou de capacités suffisantes pour protéger leur propre personnel et leurs actifs tout en collaborant/travaillant avec le PAM pour fournir de l'aide ou des services pertinents
2. Opérationnels	2.3 Actifs	2.3.1 Dommages délibérés	Biens du PAM (financiers/non financiers) délibérément détruits, dégradés ou endommagés
2. Opérationnels	2.3 Actifs	2.3.2 Accident	L'actif du PAM (financier/non financier) est endommagé ou perdu par un événement imprévu
2. Opérationnels	2.4 Technologies de l'information et de la communication	2.4.1 Interruption/dysfonctionnement des services d'utilité publique	L'infrastructure et/ou l'équipement de communication et de TI essentiels à l'opération sont temporairement indisponibles ou suspendus
2. Opérationnels	2.4 Technologies de l'information et de la communication	2.4.2 Panne des systèmes	Le système est bloqué ou inaccessible en raison d'un dysfonctionnement du matériel ou défaillance des logiciels
2. Opérationnels	2.4 Technologies de l'information et de la communication	2.4.3 Cyberincident	Acte délibéré/non délibéré de vol, destruction, altération ou utilisation d'informations à accès restreint
2. Opérationnels	2.5 Processus internes	2.5.1 Interruption de la chaîne d'approvisionnement	L'approvisionnement normal et continu, le transport, le stockage, la manutention et/ou la distribution (d'assistance) est interrompu. Les retards dans d'autres processus opérationnels critiques ont une incidence sur l'exécution ou l'aide ou les activités du programme.
2. Opérationnels	2.5 Processus internes	2.5.2 Augmentation /réduction inopportune des activités	Les activités de programme sont intensifiées soit tardivement en début d'une opération ou trop tôt avant la fin d'une intervention
2. Opérationnels	2.5 Processus internes	2.5.3 Perturbations dû aux changements de programme	Les programmes en cours ou les activités de soutien en cours de mise en œuvre sont interrompus ou sont modifiés/changés suite à des nouvelles initiatives organisationnelles

2. Opérationnels	2.6 Gouvernance et contrôle	2.6.1 Processus/ qualité médiocre en matière de prise de décision	Les décisions sont prises en retard, ou sans information adéquate, ou par des bonnes personnes non habilitées. Les comités adéquats ne sont pas formés ou sont sous-utilisés
2. Opérationnels	2.6 Gouvernance et contrôle	2.6.2 Suivi, rapports et remontée des informations inappropriés	La fréquence et/ou l'intensité ou le suivi et la production de rapports sont sans rapport avec l'échelle et la complexité du programme
2. Opérationnels	2.6 Gouvernance et contrôle	2.6.3 Manque de redevabilité	Manque de suivi, d'appropriation ou de réalisation des objectifs, des activités, des processus ou des cibles. Les facteurs sous-jacents peuvent inclure un taux élevé de rotation du personnel, des périodes suivant une intensification ou une réduction importante des opérations, un faible niveau de confiance ou de moral du personnel, ou des lacunes dans les communications. Ces risques peuvent être identifiés dans un domaine thématique/transversal où une ou plusieurs unités sont impliquées et où la responsabilité peut être partagée (par ex. genre, CBT, redevabilité envers les populations affectées, etc.), au niveau fonctionnel, au sein d'une unité ou d'un bureau, ou au niveau de l'entreprise, conformément au cadre de politique.
3. Fiduciaires	3.1 Santé, sûreté et sécurité des employés	3.1.1 Santé au travail ou bien-être psychosocial inapproprié	Incapacité de maintenir le bien-être physique, mental et social des employés
3. Fiduciaires	3.1 Santé, sûreté et sécurité des employés	3.1.2 Sûreté peu satisfaisante	Lésions corporelles causées par des dangers non mortels (sécurité routière, sécurité incendie et sécurité aérienne)
3. Fiduciaires	3.1 Santé, sûreté et sécurité des employés	3.1.3 Sécurité insuffisante	Lésions corporelles causées par des dangers non volontaires (sécurité routière, sécurité incendie et sécurité aérienne)
3. Fiduciaires	3.2 Non-respect des obligations	3.2.1 Politiques et normes	Infraction, y compris par des partenaires ou des fournisseurs, des règlements et règles généraux de l'ONU et du PAM, des politiques internes, des principes ou aux normes (éthiques)
3. Fiduciaires	3.2 Non-respect des obligations	3.2.2 Règlements ou lois	Violation, y compris par des partenaires ou des prestataires, des réglementations ou lois nationales dans le pays d'exploitation, le cas échéant
3. Fiduciaires	3.2 Non-respect des obligations	3.2.3 Contrats avec des tiers	Défaut d'honorer des accords contractuels avec ou par des partenaires/prestataires
3. Fiduciaires	3.2 Non-respect des obligations	3.2.4 Accords avec les donateurs	La mise en œuvre du programme est mal alignée ou ne parvient pas à s'aligner avec les accords de contribution ou les restrictions prédéfinies par le bailleur
3. Fiduciaires	3.3 Fraude et corruption	3.3.1 Corruption	Conduite malhonnête ou contraire à l'éthique pour un gain personnel par une personne ou un groupe de personnes à qui on a confié un poste d'autorité (p. ex., corruption, collusion)

3. Fiduciaires	3.3 Fraude et corruption	3.3.2 Détournement d'espèces	Appropriation non autorisée des ressources du PAM confiées au personnel, aux partenaires ou aux fournisseurs (par ex. corruption ou complicité de détournement de fonds)
3. Fiduciaires	3.3 Fraude et corruption	3.3.3 Détournement d'autres actifs	Appropriation non autorisée des ressources non financières du PAM confiées aux soins du personnel, des partenaires ou des fournisseurs (p.ex. abus, vol)
3. Fiduciaires	3.3 Fraude et corruption	3.3.4 Rapports frauduleux	Fausse déclaration, inexactitude ou omission de données ou d'information induisant en erreur l'auditoire et créant une fausse impression
4. Financiers	4.1 Instabilité des prix	4.1 Instabilité des prix	Augmentation significative du coût du programme ou manque de pouvoir d'achat dû à des hausses de prix inattendues ou à des fluctuations de taux de change (ex. : hyperinflation, mouvement défavorable de change)
4. Financiers	4.2 Actifs et investissements	4.2.1 Mauvaise utilisation des actifs	Le budget du programme n'est pas géré de façon approprié (p. ex., sous-/sur-utilisation des actifs financiers/non financiers)
4. Financiers	4.2 Actifs et investissements	4.2.2 Perte sur les d'investissement	Devaluation du portefeuille investi (corporate level only)