|  |  |
| --- | --- |
| **Titre** | **REGISTRE DES RISQUES DU PORTEFEUILLE/PROJET - DESCRIPTION DES LIVRABLES ET MODÈLE HORS LIGNE** |
| **Unité responsable** | BPAP/Groupe sur l’efficacité et système des services de gestion |
| **Date d’approbation** | 19 décembre 2023 |
| **Champ d’application** | S’applique à l’ensemble des portefeuilles, projets de développement, des services de développement, des facilités d’engagement, des projets multipays et Sud-Sud, et des projets de développement et d’efficacité institutionnelle du PNUD |
| **Fait partie de** | Politiques et procédures régissant les programmes et opérations du PNUD  – Gestion des programmes, portefeuille et des projets  – Redevabilité / gestion du risque institutionnel |

# Objectif/Description du registre des risques du portefeuille/projet

La [Politique de gestion du risque institutionnel du PNUD](https://popp.undp.org/fr/node/10716) s’applique aux risques à tous les niveaux de l’organisation, y compris au niveau des portefeuille/projets. Les risques au niveau d’un programme/d’une unité sont suivis au moyen du registre des risques du plan de travail intégré. Les risques au niveau d’un portefeuille/projet sont suivis au moyen du registre des risques des projets.

Selon la [politique de gestion des risques de l'entreprise (ERM)](https://popp.undp.org/fr/node/10716) du PNUD, **le risque** est défini comme l'effet de l'incertitude sur les objectifs de l'organisation. Un effet peut être positif et/ou négatif. Il (ISO 31000:2018 ; voir l'annexe 1 pour tous les termes et définitions).

Comme les portefeuilles opèrent sur des systèmes complexes, il est courant que les incertitudes, les défaillances ou les risques futurs n'aient pas de probabilités claires dans le passé. Les portefeuilles doivent donc formuler et avoir la capacité de fonctionner avec l'incertitude (manque de probabilités). S'il est important d'identifier les risques dans la mesure du possible, la gestion des risques d'un portefeuille consiste moins à prévenir les situations défavorables qu'à renforcer la capacité à y répondre.

Un portefeuille est conçu pour répondre à des défis complexes et systémiques où le changement est émergent et dynamique, défiant la causalité linéaire, la prévisibilité ou la catégorisation simple. Seuls les risques modérés à élevés (internes et externes) doivent obligatoirement être saisis en termes d'"événement futur" dans le registre. Les risques de faible niveau ne nécessitent pas d'analyse ou de traitement supplémentaire.

Pour contribuer à la réussite d'un portefeuille/projet, les risques doivent être identifiés, évalués, hiérarchisés et atténués. Le traitement des risques et les mesures d'atténuation doivent être envisagés et un plan de gestion des risques approprié doit être élaboré et mis en œuvre. Il s'agit de planifier et de mettre en œuvre les ressources nécessaires pour mener à bien les actions sélectionnées pour faire face aux risques. Ces actions doivent être intégrées dans le plan de travail du portefeuille/projet, y compris le suivi du portefeuille/projet et l'établissement de rapports, afin de garantir que toutes les activités de gestion des risques sont mises en œuvre et ont l'effet escompté.

Les risques doivent être identifiés et évalués à l'aide du registre des risques du portefeuille/projet, qui sera soumis au comité d'évaluation du portefeuille/projet (CEP) en tant qu'annexe au document du portefeuille/projet. Le registre des risques doit ensuite être tenu et mis à jour si nécessaire dans Quantum pendant toute la durée du portefeuille de projets/projet, et au moins une fois par an pendant la mise en œuvre.

Afin de maximiser les chances de réussite d’un portefeuille/projet, il est important d’identifier, d’évaluer, de hiérarchiser et d’atténuer les risques. Des mesures de traitement et d’atténuation des risques doivent être envisagées et un plan adapté de gestion des risques doit être élaboré et mis en place. Pour ce faire, il convient de planifier et de mobiliser les ressources nécessaires à la réalisation des actions définies pour limiter les risques. Ces actions doivent être précisées dans le plan de travail pluriannuel du portefeuille/projet, y compris dans le plan de suivi du portefeuille/projet et les rapports sur le portefeuille/projet, afin que toutes les activités de gestion des risques soient bien mises en œuvre et produisent les effets souhaités.

Les risques doivent être identifiés et évalués en utilisant le registre des risques du portefeuille/projet, lequel sera soumis au comité d’évaluation du projet en annexe au document de portefeuille/projet. Le registre des risques doit ensuite être constamment tenu à jour dans Quantum, pendant toute la durée du projet et au moins une fois par an durant la phase de mise en œuvre.

# Modèles de registre des risques du portefeuille/projet

Il existe deux modèles de registre des risques du portefeuille/projet :

1. Le modèle hors ligne utilisé pour l’élaboration initiale du registre des qui doit être annexé à la version initiale du document du portefeuille/projet.
2. Le registre continuera à être géré et contrôlé en ligne dans le système Quantum.

[Cliquez ici](http://quantum.partneragencies.org/) pour accéder au registre des risques du portefeuille/projet disponible dans Quantum, dans la partie Résultats de portefeuille/projet et Clôture de portefeuille/projet. Durant la mise en œuvre d’un portefeuille/projet, l’équipe de gestion doit, aussi souvent que nécessaire et au minimum une fois par an, actualiser le registre des risques dans Quantum.

Si l’équipe de gestion du portefeuille/projet dispose d’un accès limité à Quantum, il est possible d’utiliser le modèle hors ligne. Les informations fournies dans le modèle hors ligne doivent être régulièrement transférées dans Quantum par le personnel du PNUD chargé de l’assurance du portefeuille/projet (ou par un membre de l’équipe de gestion du portefeuille/projet bénéficiant d’un accès externe à Quantum).

Les informations saisies dans le registre des risques dans Quantum sont automatiquement intégrées dans le rapport d’avancement du portefeuille/projet.

Notez bien que le suivi des risques au niveau d’un programme/d’une unité s’effectue dans le registre des risques du plan de travail intégré, dans le système de planification de l’organisation. Le registre des risques d’un portefeuille/projet doit tenir compte des informations fournies dans le registre des risques du plan de travail intégré, et inversement.

# Structure du registre des risques du portefeuille/projet

* Numéro d’identification du risque : numéro de référence permettant de regrouper toutes les informations relatives au risque en question.
* Description : brève description du risque, y compris l’événement futur potentiel et sa cause.
* Date d’identification : date à laquelle le risque a été identifié.
* Type(s) de risque(s) (d’après les catégories de risque définies dans le cadre de la GRE) : risque social et environnemental, risque financier, risque opérationnel, risque institutionnel, risque de réputation, risque réglementaire, risque stratégique et risque de sécurité. Si plusieurs types de risques convergent inextricablement, énumérez-les. Vous pouvez ajouter plusieurs catégories de risques de la GRE.
* Impact et probabilité :
  + Impact : effet sur le portefeuille/projet en cas de matérialisation du risque, sur une échelle de 1 (négligeable) à 5 (extrême).
  + Probabilité : estimation de la probabilité que le risque se matérialise, sur une échelle de 1 (peu probable) à 5 (attendu).
* Propriétaire du risque : personne ou entité responsable de la gestion du risque. Pour les portefeuilles, le risque doit être attribué soit à l'équipe de gestion du portefeuille, soit au CRSP. Dans les deux cas, cela signifie que tous les membres de l'équipe désignée sont coresponsables de la gestion du risque. Contrairement à la modalité projet, les portefeuilles ne peuvent pas avoir un seul responsable du risque.
* Traitement(s) du risque : mesures prises ou prévues afin de parer au risque.
* État actuel du (ou des) traitement(s) du risque : état d’avancement des mesures de traitement ou de gestion du risque, efficacité constatée et évolutions induites observées en contexte (en ligne uniquement).

# Informations à saisir

L’identification des risques s’appuie sur les catégories de risques de la GRI (voir annexe 1) et sur les outils utiles en matière de gestion des risques, tels que, la recherche de sens (sense-making), la planification par scénarios, la prévision, l’approche harmonisée de transfert de fonds, l’examen préalable social et environnemental, l’examen préalable du secteur privé, la théorie du changement, la détection des risques liés aux achats, etc. Les risques du portefeuille/projet peuvent être identifiés et mis à jour à tout moment. Ils peuvent également découler de risques identifiés au niveau du programme/de l’unité ou contribuer à des risques relevant de ce niveau.

Une fois les risques identifiés et évalués, le développeur de portefeuille/projet réalise une analyse des risques dans le cadre de la préparation du document de portefeuille/projet, en utilisant le modèle de registre des risques hors ligne. La première version du registre des risques doit être révisée par le comité d’évaluation du portefeuille/projet. Une fois qu’un consensus sur les risques est établi, y compris, si elles sont connues, sur des mesures de gestion de ces risques, et une fois le portefeuille/projet attribué, les risques doivent être reportés dans le registre des risques du portefeuille/projet dans Quantum.

Le registre des risques doit être mis à jour dans Quantum à chaque fois que cela est nécessaire (et au moins une fois par an) pendant toute la phase de mise en œuvre du portefeuille/projet. À chaque mise à jour du registre des risques, il faut vérifier s’il existe de nouveaux risques.

# Actions dans Quantum

Le registre des risques du projet dans Quantum doit inclure les risques initialement identifiés et présentés au comité d’évaluation du portefeuille/projet. Ce même outil doit être utilisé pour apporter des mises à jour régulières sur les risques identifiés et pour signaler de nouveaux risques. Le chemin est le suivant: Project Results and Project Closure Workbench > Select Agency (UNDP), Business Unit, Project Number (or Atlas Project Number for projects migrated from Atlas) > onglet Project Risks.

Remarques sur l’accès :

* Un risque inscrit dans Quantum y restera consigné en permanence et pourra être mis à jour régulièrement.
* Les traitements du risque sont saisis dans le champ Traitement(s) et leur état peut être modifié à tout moment (Non commencé, En cours ou Terminé).
* De nouveaux risques peuvent être ajoutés à tout moment et les risques qui ne sont plus pertinents peuvent être mis à jour de manière à être désactivés.

# Responsabilités et redevabilité

* Le développeur de portefeuille/projet élabore une première ébauche du registre des risques dans le cadre du processus de préparation du portefeuille/document de projet, et soumet cette ébauche au comité local d’évaluation du projet pour vérification.
* Le comité local d’évaluation du portefeuille/projet est chargé de vérifier et de valider la première version du registre des risques.
* Une fois le portefeuille/projet approuvé consensuellement par le comité d’évaluation du projet, le développeur de projet a la responsabilité de créer le registre des risques dans Quantum.
* Tout au long de la mise en œuvre du portefeuille/projet, c’est au chef de projet qu’il incombe de tenir à jour le registre des risques, de veiller à ce que les risques soient communiqués et de mettre en œuvre les mesures de prévention et d’atténuation décidées par le comité de portefeuille/projet.
* Il incombe au personnel chargé de l’assurance du portefeuille/projet (par exemple, le responsable du programme) de veiller à ce que les informations sur les risques identifiés soient régulièrement mises à jour dans Quantum et qu’elles figurent bien dans les rapports d’avancement du portefeuille/projet.
  + Si l’équipe de gestion du projet n’a pas accès à Quantum, c’est le personnel chargé de l’assurance du portefeuille/projet qui a la responsabilité de saisir les mises à jour des risques dans le système, à partir des informations fournies par le chef de portefeuille/projet dans le modèle normalisé.
  + Si l’équipe de gestion du projet dispose d’un accès externe à Quantum, elle mettra elle-même à jour dans le système les informations relatives aux risques identifiés. Toutefois, le personnel du PNUD chargé de l’assurance du portefeuille/projet devra vérifier les informations saisies par l’équipe de gestion du projet avant la diffusion du rapport d’avancement du portefeuille/projet.
* Il incombe au comité de portefeuille/ portefeuille/projet d’être en permanence à l’affût d’éventuels nouveaux risques.
* Il est de la responsabilité du chef de projet d’informer rapidement le comité de portefeuille/projet de tout nouveau risque, de toute évolution des risques existants et en particulier de toute aggravation.
* Dans les cas où il n’est pas nécessaire d’élaborer un document de portefeuille/projet ni de mettre en place un comité de portefeuille/projet (par exemple pour les services de développement, les facilités d’engagement, les projets de développement et d’efficacité institutionnelle), un registre des risques est tout de même créé et tenu à jour dans Quantum afin d’éclairer la prise de décisions.

# Ressources supplémentaires

Section des politiques et procédures régissant les programmes et opérations consacrée à la [gestion du risque institutionnel (GRI)](https://popp.undp.org/fr/node/10716). Autres politiques et outils utiles :

* Recherche du sens du portefeuille
* [Déclaration d’appétit pour le risque du PNUD](https://popp.undp.org/fr/document/declaration-dappetit-pour-le-risque-du-pnud) et [Orientations sur la déclaration d’appétit pour le risque](https://popp.undp.org/fr/node/3911))
* [Politique du PNUD en matière de lutte contre le blanchiment d’argent et le financement du terrorisme](https://popp.undp.org/fr/document/politique-du-pnud-en-matiere-de-lutte-contre-le-blanchiment-dargent-et-le-financement-du) et [Guide opérationnel pour la mise en œuvre de la politique du PNUD en matière de lutte contre le blanchiment d’argent et le financement du terrorisme](https://popp.undp.org/node/4066) (en anglais)
* [Approche harmonisée de transfert de fonds](https://popp.undp.org/fr/page-de-politique-generale/approche-harmonisee-de-transfert-de-fonds-hact)
* [Politique antifraude du PNUD](https://popp.undp.org/fr/page-de-politique-generale/politique-anti-fraude-du-pnud)
* [Cadre de criticité des programmes des Nations Unies](https://undp.sharepoint.com/teams/CB-Portal/programme_criticality/Shared%20Documents/Forms/AllItems.aspx) (en anglais)
* [Manuel des politiques de sécurité du système de gestion de la sécurité des Nations Unies(en anglais)](https://policy.un.org/sites/policy.un.org/files/files/documents/2020/Oct/chapitre_4_-_section_a_-_gestion_des_risques_de_sacurita.pdf)
* [Politique de gestion de la continuité des opérations](https://popp.undp.org/fr/page-de-politique-generale/politique-de-gestion-de-la-continuite-des-activites-du-pnud)
* [Partenariats avec le secteur privé](https://popp.undp.org/fr/page-de-politique-generale/partenariats-avec-le-secteur-prive)
* [Normes de qualité relatives à la programmation](https://popp.undp.org/fr/page-de-politique-generale/normes-de-qualite-relatives-la-programmation)
* [Boîte à outils sur les normes sociales et environnementales](https://ses-toolkit.info.undp.org/) (en anglais)
* [Théorie du changement](https://unsdg.un.org/fr/resources/theorie-du-changement-note-dorientation-complementaire-relative-aux-pnuad)
* [Tableau de bord des performances](https://undp.sharepoint.com/sites/PerformanceApp#/) (en anglais)
* [Tableau de bord des risques de crise](https://undp.sharepoint.com/sites/CrisisRiskDashboardHub) (en anglais)

**ANNEXE 1. CATÉGORIES ET SOUS-CATÉGORIES DE RISQUES RELEVANT DE LA GRI**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **1.Risque social et environnemental** | **2. Risque financier** | **3. Risque opérationnel** | **4. Risque institutionnel** | **5. Risque de réputation** | **6. Risque réglementaire** | **7. Risque stratégique** | **8. Risque de sécurité** |
| * 1. Droits humains   2. Égalité des sexes et autonomisation des femmes   3. Griefs (responsabilité envers les parties prenantes)   4. Conservation de la biodiversité et gestion durable des ressources naturelles   5. Changements climatiques et risques de catastrophes   6. Santé, sûreté et sécurité communautaires   7. Patrimoine culturel   8. Déplacement et réinstallation   9. Peuples autochtones   10. Travail et conditions de travail   11. Prévention de la pollution et optimisation des ressources   12. Implication des parties prenantes   13. Exploitation et abus sexuels | * 1. Recouvrement des coûts   2. Rapport qualité-prix   3. Corruption et fraude   4. Fluctuation du taux de crédit, du marché, de la monnaie   5. Exécution   6. Disponibilité du budget et flux de trésorerie | * 1. Réactivité aux audits et aux évaluations (retards dans l’application et la mise en œuvre des recommandations)   2. Leadership et gestion   3. Flexibilité et gestion des opportunités   4. Rapports et communication   5. Engagement des partenaires   6. Stratégie de transition et de sortie   7. Sécurité, santé et bien-être au travail   8. Capacités des partenaires | * 1. Gouvernance   2. Capacité d’exécution   3. Modalités de mise en œuvre   4. Redevabilité   5. Suivi et contrôle   6. Gestion des connaissances   7. Ressources humaines   8. Contrôle interne   9. Achats | 5.1. Opinion publique et médias  5.2. Engagement avec les partenaires du secteur privé  5.3. Code de conduite et éthique  5.4. Communication  5.5. Gestion des parties prenantes  5.6. Exposition aux entités impliquées dans le blanchiment d’argent et le financement du terrorisme | * 1. Modifications du cadre réglementaire dans le pays des opérations   2. Modifications du cadre réglementaire international touchant l’ensemble de l’organisation   3. Dérogation aux règles et règlements internes du PNUD | * 1. Alignement sur les priorités stratégiques du PNUD   2. Coordination et réforme du système des Nations Unies   3. Relations avec les parties prenantes et partenariats   4. Concurrence   5. Engagements des gouvernements   6. Changement de gouvernement/remaniement du gouvernement   7. Alignement sur les priorités nationales   8. Innovation, projet pilote, expérimentation | 8.1. Conflit armé  8.2. Instabilité politique  8.3. Terrorisme  8.4. Criminalité  8.5. Troubles civils  8.6. Aléas naturels  8.7. Aléas d’origine humaine  8.8. Cybersécurité et menaces |

**ANNEXE 2 : MODÈLE HORS LIGNE DE REGISTRE DES RISQUES DU PORTEFEUILLE/PROJET**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Titre du portefeuille/projet :** | **Numéro du portefeuille/projet :** | **Date : Cliquer ou toucher pour saisir une date.** |

| **N°** | **Événement** | **Cause** | **Impact(s)** | **Catégorie et sous-catégorie de risque**  *(Y compris appétit pour le risque)* | **Impact, probabilité et niveau de risque**  *(Voir la matrice des risques en annexe 3)* | **Période d’effectivité du risque** | **Propriétaire du risque**  *(Équipe responsable de la gestion du risque)* | **Traitement du risque et personne ou entité responsable** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | Le risque existe que... | Ce risque résulte de... | Dont l’impact/les impacts serai(en)t de... | **VEUILLEZ SÉLECTIONNER** | Probabilité :  **VEUILLEZ SÉLECTIONNER**  Impact :  **VEUILLEZ SÉLECTIONNER**  Niveau de risque :  **VEUILLEZ SÉLECTIONNER** | De : **Cliquer ou toucher pour saisir une date.**  À : **Cliquer ou toucher pour saisir une date.** | … | Traitement du risque 1.1 : ...  Personne ou entité responsable : ... |
| Traitement du risque 1.2 : ...  Personne ou entité responsable : ... |
| Traitement du risque 1.3 : ...  Personne ou entité responsable : ... |
| 2 | Le risque existe que... | Ce risque résulte de... | Dont l’impact/les impacts serai(en)t de... | **VEUILLEZ SÉLECTIONNER** | Probabilité :  **VEUILLEZ SÉLECTIONNER**  Impact :  **VEUILLEZ SÉLECTIONNER**  Niveau de risque :  **VEUILLEZ SÉLECTIONNER** | De : **Cliquer ou toucher pour saisir une date.**  À : **Cliquer ou toucher pour saisir une date.** | … | Traitement du risque 2.1 : ...  Personne ou entité responsable : ... |
| Traitement du risque 2.2 : ...  Personne ou entité responsable : ... |
| Traitement du risque 2.3 : ...  Personne ou entité responsable : ... |
| 3 | Le risque existe que... | Ce risque résulte de... | Dont l’impact/les impacts serai(en)t de... | **VEUILLEZ SÉLECTIONNER** | Probabilité :  **VEUILLEZ SÉLECTIONNER**  Impact :  **VEUILLEZ SÉLECTIONNER**  Niveau de risque :  **VEUILLEZ SÉLECTIONNER** | De : **Cliquer ou toucher pour saisir une date.**  À : **Cliquer ou toucher pour saisir une date.** | … | Traitement du risque 3.1 : ...  Personne ou entité responsable : ... |
| Traitement du risque 3.2 : ...  Personne ou entité responsable : ... |
| Traitement du risque 3.3 : ...  Personne ou entité responsable : ... |
| 4 | Le risque existe que... | Ce risque résulte de... | Dont l’impact/les impacts serai(en)t de... | **VEUILLEZ SÉLECTIONNER** | Probabilité :  **VEUILLEZ SÉLECTIONNER**  Impact :  **VEUILLEZ SÉLECTIONNER**  Niveau de risque :  **VEUILLEZ SÉLECTIONNER** | De : **Cliquer ou toucher pour saisir une date.**  À : **Cliquer ou toucher pour saisir une date.** | … | Traitement du risque 4.1 : ...  Personne ou entité responsable : ... |
| Traitement du risque 4.2 : ...  Personne ou entité responsable : ... |
| Traitement du risque 4.3 : ...  Personne ou entité responsable : ... |
| 5 | Le risque existe que... | Ce risque résulte de... | Dont l’impact/les impacts serai(en)t de... | **VEUILLEZ SÉLECTIONNER** | Probabilité :  **VEUILLEZ SÉLECTIONNER**  Impact :  **VEUILLEZ SÉLECTIONNER**  Niveau de risque :  **VEUILLEZ SÉLECTIONNER** | De : **Cliquer ou toucher pour saisir une date.**  À : **Cliquer ou toucher pour saisir une date.** | … | Traitement du risque 5.1 : ...  Personne ou entité responsable : ... |
| Traitement du risque 5.2 : ...  Personne ou entité responsable : ... |
| Traitement du risque 5.3 : ...  Personne ou entité responsable : ... |
| 6 | Le risque existe que... | Ce risque résulte de... | Dont l’impact/les impacts serai(en)t de... | **VEUILLEZ SÉLECTIONNER** | Probabilité :  **VEUILLEZ SÉLECTIONNER**  Impact :  **VEUILLEZ SÉLECTIONNER**  Niveau de risque :  **VEUILLEZ SÉLECTIONNER** | De : **Cliquer ou toucher pour saisir une date.**  À : **Cliquer ou toucher pour saisir une date.** | … | Traitement du risque 6.1 : ...  Personne ou entité responsable : ... |
| Traitement du risque 6.2 : ...  Personne ou entité responsable : ... |
| Traitement du risque 6.3 : ...  Personne ou entité responsable : ... |
| 7 | Le risque existe que... | Ce risque résulte de... | Dont l’impact/les impacts serai(en)t de... | **VEUILLEZ SÉLECTIONNER** | Probabilité :  **VEUILLEZ SÉLECTIONNER**  Impact :  **VEUILLEZ SÉLECTIONNER**  Niveau de risque :  **VEUILLEZ SÉLECTIONNER** | De : **Cliquer ou toucher pour saisir une date.**  À : **Cliquer ou toucher pour saisir une date.** | … | Traitement du risque 7.1 : ...  Personne ou entité responsable : ... |
| Traitement du risque 7.2 : ...  Personne ou entité responsable : ... |
| Traitement du risque 7.3 : ...  Personne ou entité responsable : ... |

**ANNEXE 3 : MATRICE DES RISQUES**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Impact** | **5** |  |  |  |  |  |  | **Niveau de** | **risque** |
| **4** |  |  |  |  |  |  |  | **ÉLEVÉ** |
| **3** |  |  |  |  |  |  |  | **SIGNIFICATIF** |
| **2** |  |  |  |  |  |  |  | **MODÉRÉ** |
| **1** |  |  |  |  |  |  |  | **FAIBLE** |
|  |  | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |  |  |  |
|  |  | **Probabilité** | | | | |  |  |  | |

***Disclaimer:****This document was translated from English into French. In the event of any discrepancy between this translation and the original English document, the original English document shall prevail.*

***Attention:****En cas de divergence entre les textes français et anglais de cette politique, le texte anglais fait foi, sauf disposition expresse écrite contraire.*