

**Gestion du risque institutionnel (GRI) du PNUD Politique et procédures**

**Propriétaire de la politique : BMS/BPPS**

Table de matières

[1. Champ d’application et objectifs de la politique 1](#_Toc155179443)

[2. Méthodologie de la GRI 3](#_Toc155179444)

[2.1 Communication concernant les risques et consultation 4](#_Toc155179445)

[2.2 Établissement du champ d’application, du contexte et des critères 4](#_Toc155179446)

[2.3 Évaluation des risques 4](#_Toc155179447)

[Identification des risques 4](#_Toc155179448)

[Analyse des risques 5](#_Toc155179449)

[2.4 Traitement des risques 7](#_Toc155179450)

[Options de traitement des risques 7](#_Toc155179451)

[Appropriation et transmission aux échelons supérieur des risques 7](#_Toc155179452)

[2.5 Suivi et examen des risques 8](#_Toc155179453)

[2.6 Enregistrement et établissement de rapports 9](#_Toc155179454)

[3. Système de GRI 10](#_Toc155179455)

[4. Gouvernance 10](#_Toc155179456)

[4.1 Trois lignes de défense 10](#_Toc155179457)

[Première ligne de défense 11](#_Toc155179458)

[Deuxième ligne de défense 13](#_Toc155179459)

[Troisième ligne de défense 14](#_Toc155179460)

[5. Culture de gestion des risques 14](#_Toc155179461)

[Annexe 1. Termes et définitions 15](#_Toc155179462)

[Annexe 2. Catégories et subcatégories de risque en GRI 17](#_Toc155179463)

[Annexe 3. Modèle de critères de la GRI – détermination de la probabilité et de l’impact 18](#_Toc155179464)

[Annexe 4. Tableau récapitulatif des rôles et responsabilités du PNUD en matière de gestion des risques 20](#_Toc155179465)

[Annexe 5. Mandat du comité des risques 28](#_Toc155179466)

[Contexte 28](#_Toc155179467)

[Tâches et responsabilités 28](#_Toc155179468)

[Arrangement de gestion 29](#_Toc155179469)

[Annexe 6. Procédures 33](#_Toc155179470)

# Champ d’application et objectifs de la politique

Naviguer dans la complexité de multiples incertitudes est au cœur de la quête du PNUD pour trouver des solutions novatrices aux problèmes de développement et d’organisation. Le système de gestion du risque institutionnel (GRI) du PNUD est conçu pour permettre à l’organisation d’être prospective et de gérer les effets des incertitudes sur les objectifs. Le but ultime de la GRI est de **garantir des décisions prospectives et tenant compte des risques** à tous les niveaux de l’organisation, maximisant ainsi les gains tout en évitant les pertes inutiles.

Le champ d’application de la politique de GRI couvre les risques à tous les niveaux de l’organisation, en tenant compte du contexte interne et externe. Le **risque** est défini comme étant l’effet de l’incertitude sur les objectifs organisationnels, pouvant être positif et/ou négatif (ISO 31000 :2018 ; voir l’annexe 1 pour tous les termes et définitions). Cela inclut les effets des activités du PNUD sur des facteurs externes, tels que les dommages causés aux personnes et à l’environnement. La GRI du PNUD accorde la priorité à la prévention et à la gestion des effets négatifs potentiels, mais cherche à maximiser les effets positifs dans la mesure du possible. La GRI du PNUD concerne ce qui suit :

* ***Risque institutionnel.*** Les incertitudes existantes et nouvelles qui pourraient faciliter ou entraver l’efficience et l’efficacité des principales opérations au sein de l’organisation.
* ***Risque programmatique*.** Les incertitudes existantes et nouvelles qui pourraient faciliter ou entraver la réalisation des objectifs du programme ou du projet.
* ***Risque contextuel*.** Les incertitudes existantes et nouvelles qui pourraient faciliter ou entraver la progression vers les priorités en matière de développement d’une société donnée. La GRI prend en compte le risque contextuel lorsque ces incertitudes externes présentent également des risques institutionnels ou programmatiques.

La GRI applique une approche intégrée de la gestion des risques, avec une intégration horizontale pour tous les types de risques et une intégration verticale en provenance de projets jusqu’au niveau de l’entreprise. En introduisant une approche intégrée et systématique de la gestion des risques, la politique de GRI du PNUD vise à :

* Accroître l’**efficacité et la pertinence du programme** grâce à une prise de décision adaptative et éclairée
* Assurer une plus grande **assurance** quant à la gestion des risques importants
* Permettre l’exploration de **solutions innovantes** aux défis organisationnels et en matière de développement
* Influencer l’allocation efficace et ciblée des **ressources** là où le besoin se fait le plus sentir
* Renforcer la **réputation** du PNUD en tant qu’organisation axée sur les valeurs et tenant compte des risques
* Augmenter l’**efficacité** en préservant l’utilisation responsable des ressources
* Protéger **les personnes et l’environnement**
* Gérer et réduire à un niveau acceptable les risques pour la **sûreté et la sécurité** du personnel, des locaux et des biens du PNUD.

La politique de GRI du PNUD exige une approche intégrée de la gestion des risques dans l’ensemble de l’organisation, mais la gestion des risques est un processus partagé avec les partenaires. En particulier, les risques doivent être envisagés dans une perspective commune à l’ensemble du système des Nations Unies et examinés à [chaque étape du processus du Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable et par une programmation conjointe (voir les Directives](https://unsdg.un.org/fr/2030-agenda/le-plan-cadre-de-cooperation) [relatives au plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le](https://unsdg.un.org/fr/resources/directives-relatives-au-plan-cadre-de-cooperation-des-nations-unies-pour-le-developpement) [développement durable).](https://unsdg.un.org/fr/resources/directives-relatives-au-plan-cadre-de-cooperation-des-nations-unies-pour-le-developpement) Les risques de sécurité sont gérés par le système de gestion de la sécurité des Nations Unies.

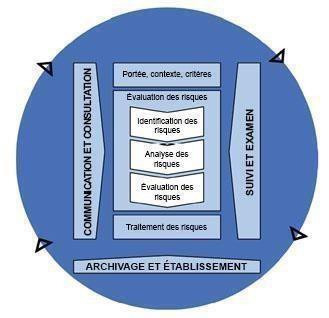
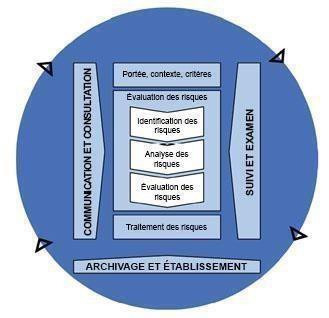
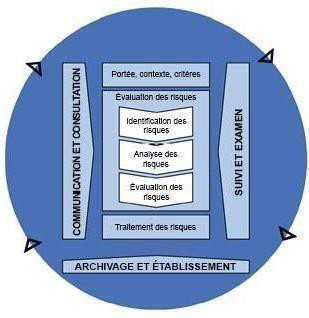
La politique de GRI est le cadre général pour la gestion des risques dans l’organisation. Elle rassemble plusieurs politiques et procédures normatives de l’ONU/du PNUD qui sont appliquées pour gérer des catégories particulières, les cas échéant, notament:

* [Approche harmonisée des transferts en espèces (HACT)](https://popp.undp.org/fr/node/10891)
* [Évaluations des capacités (des partenaires et du PNUD)](https://popp.undp.org/fr/node/11531)
* [Politique anti-fraude du PNUD](https://popp.undp.org/fr/node/10426)
* Cadre de la criticité des programmes des Nations Unies
* [Politique relative à la gestion des](https://policy.un.org/fr/policy-doc/30312) [risque](https://policy.un.org/sites/policy.un.org/files/files/documents/2020/Oct/chapitre_4_-_section_a_-_gestion_des_risques_de_sacurita.pdf)s de sécurité (SRM) des Nations Unies
* [Gestion de la continuité des activités](https://popp.undp.org/fr/node/10461)
* [Politique du PNUD en matière de diligence raisonnable et de partenariats avec le secteur privé](https://popp.undp.org/fr/node/11301)
* [Assurance qualité du projet/programme](https://popp.undp.org/fr/node/11386)
* [Normes environnementale](https://unsdg.un.org/download/523/569)s et sociales et procédure de détection
* Théorie du changement
* [Audits](https://popp.undp.org/node/11316) [et](https://popp.undp.org/node/11316) [évaluations](https://popp.undp.org/node/11316)
* [Politique](https://popp.undp.org/node/11656) relative à la fraude et aux pratiques de corruption en matière d’achats
* [Stratégie d’approvisionnement et planification des achats](https://popp.undp.org/fr/node/11656)

Pour atteindre les objectifs de la politique, la politique de GRI du PNUD repose sur quatre piliers, résumés dans le diagramme suivant :



# Méthodologie de la GRI



**ARCHIVAGE ET ETABLISSEMENT DE RAPPORTS**

La méthodologie de la GRI comprend six éléments clés conformes à la norme ISO 31000 :2018:communication et consultation ; établissement du champ d’application, du contexte et des critères ; évaluation des risques ; traitement des risques; suivi et examen; et enregistrement et établissement

de rap ports. Ces étapes s’appliquent à ensemble de l’organisation :

1. au niveau du projet (c.-à-d., projets de développement, dispositifs de coopération, services de développement, projets d’efficacité institutionnelle et de développement, projets de

coopération multinationale et de coopération Sud-Sud) ;

1. au niveau du programme/de l’unité (c.-à-d., Bureau/programme de pays, Bureaux/programme régionaux, Bureau/programme centraux) ;
2. au niveau de l’entreprise.

## Communication concernant les risques et consultation

La GRI exige une approche inclusive en matière de communication et de consultation avec toutes les parties prenantes concernées, y compris les fonctionnaires chargés des programmes et des opérations, ainsi que les autres parties prenantes concernées (p. ex., système des Nations Unies, partenaires nationaux, experts, donateurs, groupes cibles et personnes concernées par le projet). La communication et la consultation ont lieu à intervalles réguliers/planifiés pour contribuer à l’identification, à l’évaluation, au traitement, au suivi, à l’établissement de rapports et à l’examen des risques.

## Établissement du champ d’application, du contexte et des critères

La politique de GRI du PNUD définit le champ d’application et les critères en matière de gestion cohérente des risques au sein de toute l’organisation. Le goût du risque peut varier au niveau de l’unité/du bureau en fonction du contexte et des objectifs.

L’établissement du contexte nécessite de comprendre le contexte externe et interne pertinent pour la réalisation des objectifs à chaque niveau. Le **contexte externe** comprend, mais sans s’y limiter, les facteurs sociaux, culturels, environnementaux (y compris les risques naturels et le changement climatique), politiques, juridiques, financiers, technologiques, sécuritaires et économiques. Cela implique également de comprendre les parties prenantes externes et leurs relations, perceptions et attentes. De même, le **contexte interne** comprend les objectifs stratégiques, les valeurs, les normes, les ressources disponibles, les processus opérationnels, la culture organisationnelle, les relations avec les parties prenantes internes, les capacités, etc.

## Évaluation des risques

L’évaluation des risques est le processus itératif d’identification, d’analyse et d’évaluation des risques. L’objectif est de fournir suffisamment d’informations à des intervalles appropriés pour des décisions de gestion tenant compte des risques. Des évaluations des risques de haute qualité permettent une meilleure acceptation des occasions de prise de risques (p. ex., l’innovation) tout en garantissant une diligence raisonnable, un traitement, un suivi et un contrôle rigoureux.

### Identification des risques

Le **risque** est l’effet de l’incertitude sur les objectifs de l’organisation et de la programmation, qui peuvent être positifs et/ou négatifs. Un risque, lorsqu’il est identifié, peut améliorer, prévenir, dégrader, accélérer ou retarder la réalisation des objectifs. L’identification des risques prend en compte les « événements futurs », leurs causes et leur impact potentiel. Par conséquent, l’identification des risques nécessite

de comprendre le contexte, les schémas des risques historiques et une approche prospective afin de révéler les scénarios futurs et les incertitudes relatives aux objectifs organisationnels et/ou aux résultats de développement.

Les risques potentiels dans toutes les catégories de risque de la GRI (voir l’annexe 2) doivent être pris en compte pour s'assurer que tous les risques pertinents sont identifiés.

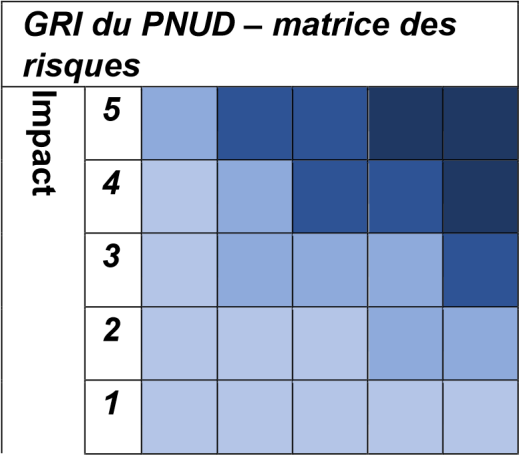
Chaque risque identifié, y compris ceux identifiés par les processus normatifs pertinents énumérés ci-dessus (p. ex., HACT, SESP, évaluation du risque de fraude), est consigné dans le registre des risques et décrit en fonction de la cause, de l’événement/du scénario futur et de l’impact, et est classé dans une catégorie.

### Analyse des risques

L’analyse des risques nécessite une évaluation de la **probabilité** d’un risque et de son **impact** potentiel sur les objectifs. Le modèle de critères de la GRI (voir l’annexe 3) définit l’échelle à cinq points utilisés pour déterminer la probabilité et l’impact. Au niveau du programme/de l’unité et de l’entreprise, une analyse plus détaillée des conséquences est appliquée pour déterminer l’impact global. L’apport en capital nécessaire pour absorber les pertes imprévues est défini en fonction des conséquences financières.

Les informations et les preuves disponibles sont prises en compte dans l’évaluation de la probabilité et de l’impact. Le cas échéant, l’analyse des risques comprend l’utilisation d’analyses thématiques pertinentes (p. ex., analyse des risques pour la sécurité, évaluation du risque de fraude, évaluation de l’impact social et environnemental). Au cas où il est difficile d'estimer la probabilité et/ou l’impact et qu’il existe un risque de dommage, une approche préventive est appliquée en estimant le scénario catastrophe afin de garantir que le risque est traité en conséquence et est étroitement surveillé. L’analyse des risques doit être adaptée si davantage d’informations sont disponibles et du moment que ces dernières le sont.

Sur la base de la probabilité et de l’impact, le niveau d’**importance du risque** (élevé, significatif, modéré ou faible) est déterminé à l’aide de la matrice des risques de la GRI présentée ci-dessous.



Les risques de niveau ÉLEVÉ nécessitent une transmission aux échelons supérieurs et une analyse approfondie des risques. Des mécanismes de contrôle des risques

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | ***1*** | ***2*** | ***3*** | ***4*** | ***5*** |
|  | **Probabilité**  *ÉLEVÉ SIGNIFICATIF MODÉRÉ FAIBLE* | | | | | |

supplémentaires doivent être mis en place et les mesures de traitement des risques clairement identifiées, budgétisées et mises en œuvre ; le suivi fréquent ; et les précautions nécessaires pour assurer la sûreté et la sécurité des fonctionnaires et du personnel ne sont pas compromises, et aucune occasion n’est manquée.

Les risques de niveaux SIGNIFICATIF et MODÉRÉ

nécessitent une analyse des risques adaptée à la portée et à la nature des risques avec un traitement des risques et des mesures de suivi mises en place et budgétisées. Les risques de niveau SIGNIFICATIF nécessitent une analyse des risques et des plans de gestion des risques plus détaillés.

Les risques de niveau FAIBLE ne nécessitent pas d’analyse ni de traitement supplémentaire.

Évaluation des risques

Sur la base des analyses des risques individuels, ainsi que du goût du risque défini de l’unité/du bureau (alignée sur la déclaration d'appétit pour le risque du PNUD), une évaluation est effectuée afin de déterminer quels risques peuvent être acceptés et quels risques nécessitent une réponse prioritaire. Les risques qui présentent un potentiel de fraude ou d’utilisation abusive des fonds, de dommages importants pour les personnes ou l’environnement et/ou l’organisation doivent être évités autant que possible ou, autrement, réduits au minimum et atténués. L’évaluation des risques nécessite une prise de décision de la part des responsables hiérarchiques aux niveaux appropriés.

## Traitement des risques

### Options de traitement des risques

Pour chaque niveau de risque élevé, significatif ou modéré, une ou plusieurs mesures de traitement des risques doivent être identifiées.

En cas de menace pour les objectifs organisationnels, le traitement des risques peut être de quatre types : **résilier** (chercher à éliminer une activité qui déclenche un tel risque), **transférer** (transfert de propriété et/ou de responsabilité à un tiers), **atténuer** (réduire la probabilité et/ou l’impact du risque en dessous du seuil d’acceptabilité) et **tolérer** (tolérer le niveau de risque).

En cas d’occasion, le traitement des risques peut être de quatre types : **exploiter** (concrétiser l’occasion), **expérimenter** (tester de nouvelles solutions dans des contextes incertains), **améliorer** (augmenter la probabilité ou l’impact en renforçant la condition de déclenchement ou l’exposition croissante) et **accepter** (aucune action proactive).

### Appropriation et transmission aux échelons supérieur des risques

Tous les risques sont attribués à un **responsable de la gestion du risque**, la personne qui est responsable en dernier ressort de la gestion appropriée du risque. Chaque mesure de traitement se voit assigner un **responsable du traitement**, la personne responsable de l’exécution du traitement du risque. Le responsable du risque et le responsable du traitement peuvent ou non être la même personne. La propriété est attribuée en fonction du principe de « qui est le plus indiqué » pour assumer la responsabilité de la gestion du risque, en notant qu’il peut être nécessaire que de nombreuses personnes soient impliquées.

Un risque est **transmis aux échelons supérieurs** lorsque les circonstances relatives au traitement lui-même peuvent dépasser le pouvoir/le mandat ou l’expertise du responsable de la gestion du risque. Si une ou plusieurs des conditions de « transmission aux échelons supérieurs » suivantes sont remplies, le propriétaire du risque doit transmettre le risque aux échelons supérieurs :

* Le traitement du risque nécessite des dépenses qui dépassent ce que le propriétaire du risque est autorisé à décider ; et/ou
* Les risques recoupent ou peuvent avoir un impact sur plusieurs bureaux (p. ex., le risque de réputation, les modifications apportées aux politiques de l’entreprise) ; et/ou
* Des réclamations provenant des parties prenantes ont été reçues et le propriétaire du risque ne peut y répondre de manière impartiale et/ou efficace (p. ex., par le mécanisme de réponse aux parties prenantes du PNUD) ; et/ou
* Un grave incident de sécurité s’est produit et a eu une incidence sur le personnel, les installations ou les programmes du PNUD, ou sinon l’environnement de sécurité s’est détérioré et a nécessité des mesures de traitement et/ou des conseils de sécurité supplémentaires ; et/ou • Lorsque le niveau d’importance du risque est jugé élevé.

Lorsque les risques sont transmis aux échelons supérieurs, le propriétaire du risque d’origine doit fournir des informations complètes au gestionnaire destinataire. Le changement de propriété a lieu uniquement après que le gestionnaire destinataire a confirmé qu’il/elle accepte la propriété. Une réponse à la demande de transfert de risque doit être fournie dans les 5 jours ouvrables suivant sa réception, période au cours de laquelle le propriétaire du risque d’origine garde la propriété du risque. La transmission du risque aux échelons supérieurs et le changement de responsable doivent être consignés dans le registre des risques. Au cas où la transmission aux échelons supérieurs serait urgente, le transfert du risque doit être effectué dans les 24 heures et il est permis de communiquer la transmission par téléphone ou par courrier électronique, puis de mettre le registre des risques à jour.

La transmission aux échelons supérieurs se fait par la filière hiérarchique pertinente, c.-à-d., d’un projet au programme au bureau (central/régional) concerné et finalement au niveau de l’entreprise.

## Suivi et examen des risques

Le registre des risques du PNUD constitue une plateforme intégrée pour le suivi de l’ensemble des niveaux et des catégories de risques. **Un suivi et un examen des risques** sont effectués régulièrement pour contribuer aux décisions de gestion, permettant ainsi une gestion adaptative et des changements en cours de route. Les résultats du suivi et de l’examen doivent être enregistrés et signalés comme il convient et utilisés régulièrement pour les décisions, les audits et le rendement de l’organisation en matière de gestion de programmes et de projets. Bien que le suivi des risques soit adapté aux spécificités de chaque risque, le registre des risques doit être mis à jour si de nouvelles informations deviennent disponibles et ont un impact sur l’identification, l’analyse, l’évaluation et les mesures de traitement identifiées. Les occasions de suivi et les menaces en temps réel doivent être prises en compte dans des contextes en évolution rapide afin de fournir un mécanisme d’alerte préventif et de permettre une réponse proactive. En outre, l’état et l’efficacité des mesures de traitement doivent être surveillés en ce qui concerne les niveaux de risque modéré, significatif et élevé, et inclus dans les plans et les budgets de suivi de la gestion des programmes et des projets.

## Enregistrement et établissement de rapports

L’**établissement de rapports sur les risques** garantit que les informations pertinentes sur les risques sont disponibles à tous les niveaux de l’organisation en temps voulu, afin de fournir la base nécessaire à une prise de décision tenant compte des risques. L’établissement de rapports sur les risques doit être réalisé au moins une fois par an. Une fréquence plus élevée de suivi des risques et d’établissement de rapports sur ces derniers liés aux projets peut être nécessaire en fonction du niveau de risque et du contexte (p. ex., des projets d’innovation ou des projets mis en œuvre dans un contexte de risque élevé pour la sécurité, etc.). Les rapports suivants sont requis :

* + 1. ***Au niveau de l’entreprise***, un rapport annuel au groupe de la direction (GD) et des rapports semestriels au Comité des risques (dans lesquels le deuxième rapport semestriel est remplacé par le rapport annuel) sont nécessaires. Le Comité des risques soumet le rapport annuel sur les risques au GD sur la base d’une analyse stratégique du registre des risques du IWP.
    2. ***Au niveau du programme/de l’unité***, un rapport annuel à travers le rapport annuel axé sur les résultats (RAAR) et un rapport semestriel à travers le registre des risques du IWP. Le deuxième rapport semestriel est remplacé par un rapport annuel. Le registre des risques du IWP se base sur les registres des risques au niveau des projets et une analyse des risques transversaux programmatiques, institutionnels et contextuels. Le gestionnaire de programme examine régulièrement le registre des risques du IWP qui contribue à la prise de décision. La gestion des risques doit se retrouver dans les évaluations à miparcours et finale. Les gestionnaires de programmes doivent également examiner et effectuer le suivi des risques liés aux projets, mais aussi traduire et intégrer les risques pertinents dans le registre des risques du IWP.
    3. ***Au niveau du projet,*** le registre des risques du projet est utilisé pour le suivi aussi souvent que nécessaire et au moins une fois par an. Les rapports sur la gestion des risques du projet sont inclus dans les rapports d’avancement du projet (quel que soit le cycle d’établissement de rapports) et envoyés au Comité de pilotage du projet. La gestion des risques doit également être évaluée et incluse dans les rapports d’évaluation de projet à mi-parcours et final.

De plus, l’**établissement de rapports ad hoc** est souvent nécessaire dans les contextes de crise ou pour les risques de haut niveau qui dépendent du temps. Le registre des risques est utilisé pour surveiller ces risques et contribuer aux rapports ad

hoc. Ces rapports doivent inclure une analyse du risque, le traitement/l’état entrepris et un appel à l’action ou une demande d’assistance.

Grâce à son pouvoir statutaire, le PNUD maintient le droit de **divulgation partielle** des risques au public afin d’éviter toute violation de son obligation de confidentialité envers ses bénéficiaires ou de ne pas provoquer de perte de confiance injustifiée envers ses activités ou ses parties prenantes.

# Système de GRI

Le système de GRI du PNUD est conçu pour aider les fonctionnaires et les partenaires du PNUD à identifier, analyser, surveiller et rapporter les risques existants et nouveaux. Le **registre des risques** est un outil standard de gestion des risques à utiliser pour toutes les catégories de risques (p. ex., financier, programmatique, etc.) et à tous les niveaux de l’organisation. Il ne s’agit pas seulement d’un outil de suivi et d’établissement de rapports, mais également d’un outil de gestion permettant de renforcer la gestion des risques et de contribuer à la prise de décision à tous les niveaux.

Le **registre des risques du projet** reflète les risques auxquels le projet est confronté. Le **registre des risques du programme/de l’unité** reflète les risques significatifs au niveau du projet, considérés comme pertinents pour le programme, les risques transversaux programmatiques et ceux liés aux opérations au niveau de l’unité (ressources humaines, approvisionnement, sécurité, etc.). Le **registre des risques de l’entreprise** reflète les risques au niveau du programme/de l’unité considérés comme critiques pour l’organisation, ainsi que d’autres risques communs à l’ensemble de l’organisation.

# Gouvernance

## Trois lignes de défense

Les « Trois lignes de défense »1 soutiennent une gestion des risques plus efficace en introduisant une gouvernance et une surveillance structurées qui clarifient et séparent les rôles et les responsabilités en fonction des éléments (voir l'annexe 4 pour un résumé des rôles et responsabilités en matière de gestion des risques)

* + - Première ligne de défense : fonctions qui possèdent et gèrent les risques ;

1 *The Three Lines of Defense in Effective Risk Management and Control*, (Altamonte Springs, FL: The Institute of Internal Auditors Inc, janvier 2013) est intégré au modèle de gestion des risques, de surveillance et de responsabilisation des Nations Unies.

* + - Deuxième ligne de défense : fonctions qui supervisent ou se spécialisent dans la conformité, la gestion des risques ; • Troisième ligne de défense : fonctions qui fournissent une assurance indépendante.

### Première ligne de défense

Tout le personnel du PNUD a un rôle à jouer dans la gestion des risques et la première ligne de défense. La responsabilité en matière de GRI repose sur le lien hiérarchique, c.-à-d., le supérieur hiérarchique de chaque unité est responsable de la gestion des risques dans son domaine de responsabilité. Ceci est identifié dans le [cadre de redevabilité](https://popp.undp.org/fr/node/3871) [du](http://www.undp.org/content/dam/undp/library/corporate/Transparency/UNDP%20Accountability%20framework.pdf) PNUD.

* + - Au niveau de l’entreprise, le **Groupe de la direction** est responsable de la GRI et veille à ce que les décisions de l’entreprise tiennent compte du risque.
    - Au niveau du programme/de l’unité :
      * Les **Directeurs des Bureaux régionaux et centraux[[1]](#footnote-1)** sont responsables de la GRI et de la prise de décisions tenant compte des risques au niveau du Bureau et relèvent de l’Administrateur. Les Directeurs de Bureau s'assurent que les registres de risques des programmes mondiaux/régionaux pertinents sont régulièrement mis à jour, que les risques identifiés sont gérés et remontés. Les Directeurs des Bureaux ont également la responsabilité de veiller à ce que les bureaux sous leur supervision (p. ex., les bureaux de pays des bureaux régionaux et les bureaux de liaison pour la BERA) tiennent à jour leurs registres des risques, réagissent aux risques de manière appropriée et rendent compte au niveau supérieur en fonction des besoins.
      * Pour les bureaux/programmes de pays, le Représentant **résident (RR)/Chef de bureau** est responsable en dernier ressort de la GRI et doit rendre compte au Directeur de Bureau compétent pour s’assurer que le registre des risques de l’unité est surveillé et mis à jour régulièrement, que les risques sont gérés et que tout risque ne pouvant être traité au niveau de l’unité est transmis au bureau compétent.
      * Pour les bureaux de pays/programmes, le représentant résident adjoint aide le RR à gérer les risques liés à la réalisation des objectifs du programme de pays, y compris l'exécution du programme, la qualité, l'impact, la réputation et les mesures de protection des personnes et de l'environnement, et contribue à maintenir un rôle de supervision des domaines fonctionnels dans sa zone de responsabilité.
      * Les points focaux pour les risques ont une connaissance avancée des défis de la gestion des risques qui affectent leur bureau et servent de point de contact principal entre le personnel du PNUD, les chefs de bureau, le bureau régional/central et le secrétariat du comité des risques.
    - Au niveau du projet, la fonction d’**assurance du projet** (p. ex., Administrateur de programme du PNUD) est chargée de veiller à ce que le registre des risques soit régulièrement mis à jour et surveillé pour le projet et que les mesures de traitement des risques soient mises en œuvre.

### Deuxième ligne de défense

La deuxième ligne de défense est chargé de la surveillance des risques, du suivi et du soutien technique. Il s'agit d'une fonction essentielle du **Comité des risques** (voir l'annexe 5 pour le mandat du comité des risques)**,** du PNUD, un sous-comité du Groupe de la direction chargé d’établir des rapports sur les risques de l’entreprise au GD deux fois par an et à la demande de celui-ci. Le Comité est présidé par l’Administrateur associé (qui est le Directeur des risques (Chief Risk Officer (CRO)), et composé des membres de la haute direction du PNUD. Des experts invités et d’autres représentants concernés peuvent être invités à siéger au Comité. Les principales responsabilités du Comité des risques sont les suivantes :

* Élaborer et proposer la Déclaration relative à l'appétence pour le risque et les principaux indicateurs de risques pour le PNUD ;
* Veiller à ce que le cadre global de gestion des risques soit efficace, pertinent et appliqué au niveau de l’entreprise.
* Examiner et analyser régulièrement le registre des risques agrégé et les risques transmis afin d’identifier les risques stratégiques et les problèmes qui requièrent l’attention du GD ; et
* Formuler des propositions pour gérer les problèmes/risques transmis (y compris les activités de gestion de la continuité des activités ainsi que de gestion des incidents et des crises).

Le Bureau des services de gestion (BMS) et le Bureau d'appui aux politiques et aux programmes (BPPS) sont les copropriétaires de la politique et du cadre de la GRE, et dirigent la révision et l'amélioration continue de la politique, des orientations et des outils de la GRE afin d'harmoniser la programmation et les opérations.

En outre, les experts techniques compétents (p. ex., sécurité, approvisionnement, finances, opérations, juridique, gestion des programmes et des projets, normes environnementales et sociales) jouent un rôle important dans la deuxième ligne de défense, apportant un contrôle technique, des connaissances et un soutien destiné aux risques de niveau SIGNIFICATIF et ÉLEVÉ.

La deuxième ligne de défense fournit également une surcapacité pour renforcer les Bureaux de pays confrontés à un niveau de risque élevé. Cela comprend la réponse à la crise, les contextes à haut risque, les dommages potentiels ou survenus pour les personnes et/ou l’environnement ainsi que les occasions de prendre des risques et d’innover de façon responsable.

### Troisième ligne de défense

La troisième ligne de défense est la fonction d’assurance indépendante et d’audit. Le Bureau de l’audit et des enquêtes (OAI) du PNUD joue ce rôle. Elle effectue des audits afin d'évaluer et de fournir une assurance sur le cadre et les pratiques de gestion des risques dans l'organisation et de formuler des recommandations sur les moyens d'améliorer la gestion des risques.

# Culture de gestion des risques

Le PNUD reconnaît que les mentalités et les comportements d’individus et de groupes au sein de l’organisation jouent un rôle crucial dans l’exécution efficace de la GRI. Une culture mature de gestion des risques se caractérise par les éléments suivants :

* La prise de décision tenant compte des risques à tous les niveaux, notamment la flexibilité pour la gestion adaptative et les changements en cours de route.
* La prise de risque et l’innovation responsables sont couronnées de succès.
* Les « échecs » sont reconnus et pris en compte dans le cadre de la courbe d’apprentissage, en particulier dans des contextes complexes.
* L’apprentissage continu pour renforcer les capacités de gestion des risques.
* Les principales parties prenantes sont impliquées à toutes les étapes du processus de gestion des risques.
* Le défaut d’aborder la gestion des risques uniquement en tant que problème de conformité.
* La communication ouverte sur tous les problèmes de gestion des risques et les enseignements tirés ainsi qu’une culture de « travail à voix haute ».
* La transmission efficace des risques aux échelons supérieurs en cas de besoin.
* La dotation de ressources adéquates pour la gestion des risques à tous les niveaux.
* Le personnel du PNUD peut « rester et travailler » à un niveau de risque de sécurité acceptable.

# Annexe 1. Termes et définitions

**Processus opérationnel.** Un processus opérationnel est l’ensemble des activités permettant à une structure organisationnelle d’atteindre ses objectifs.

**Conséquence.** L’effet pouvant résulter d’un risque s’est-il concrétisé ? Un risque peut avoir plusieurs conséquences, notamment des effets en cascade. Souvent, l’impact total d’un risque dépasse la somme de toutes ses conséquences.

**Événement.** L’occurrence ou le changement d’un ensemble particulier de circonstances. Un événement peut être une ou plusieurs occurrences, peut avoir plusieurs causes et peut consister en un événement qui ne se produit pas.

**Impact.** L’ensemble de tous les effets d’un événement ayant une incidence sur les objectifs.

**Probabilité.** La chance que quelque chose se produise.

**Risque.** L’effet de l’incertitude sur les objectifs organisationnels, qui pourraient être soit positif soit négatif (ISO 31000 :2018). Le risque est décrit comme un « événement futur », avec ses causes et ses conséquences potentielles. La GRI du PNUD concerne ce qui suit :

* ***Risque institutionnel.*** Les incertitudes existantes et nouvelles qui pourraient faciliter ou entraver l’efficience et l’efficacité des principales opérations au sein de l’organisation.
* ***Risque programmatique*.** Les incertitudes existantes et nouvelles qui pourraient faciliter ou entraver la réalisation des objectifs du programme ou du projet.
* ***Risque contextuel*.** Les incertitudes existantes et nouvelles qui pourraient faciliter ou entraver la progression vers les priorités en matière de développement d’une société donnée. La GRI prend en compte le risque contextuel lorsque ces incertitudes externes présentent également des risques institutionnels ou programmatiques. Notez que certains risques contextuels peuvent relever des pratiques de gestion des risques établies et des définitions à prendre en compte (p. ex., pour les risques liés au climat et aux catastrophes).

**Goût du risque.** Le nombre et le type de risques que les projets, les programmes/unités et le PNUD dans son ensemble sont disposés à prendre pour atteindre leurs objectifs stratégiques à chaque niveau.

**Évaluation des risques.** Le processus général d’identification, d’analyse et d’évaluation des risques.

**Catégories de risque.** Un système de classification des risques en fonction de ce que l’organisation fait pour aider à identifier et à suivre systématiquement les risques dans ses principaux domaines de performance.

**Transmission des risques aux échelons supérieurs :** Le transfert de la propriété du risque au prochain supérieur dans la hiérarchie organisationnelle.

**Niveau de risque.** L’importance d’un risque exprimé par la combinaison de l’impact et de la probabilité.

**Gestion des risques.** Activités coordonnées pour diriger et contrôler une organisation par rapport aux risques à tous les niveaux. La gestion des risques consiste à explorer de nouvelles occasions et à éviter des conséquences négatives dans la réalisation de la stratégie du PNUD.

**Gestionnaire des risques.** Une personne désignée chargée de faciliter et de coordonner la gestion du risque.

**Responsable de la gestion du risque.** La personne qui est responsable de veiller à ce qu’un risque soit géré de manière appropriée.

**Profil des risques.** Une description de tout ensemble de risques. L’ensemble de risques peut contenir ceux qui concernent l’ensemble de l’organisation, une partie de l’organisation, du programme ou du projet, ou comme autrement défini.

**Registre des risques.** Un outil de gestion des risques qui sert à enregistrer tous les risques dans l’ensemble de l’organisation, y compris au niveau du projet, du programme/de l’unité et de l’entreprise. Pour chaque risque identifié, il comprend les informations suivantes : ID de risque, description du risque (cause, événement, conséquences), probabilité, impact, niveau de signification, catégorie de risque, propriétaire du risque, action en faveur du traitement du risque, transmission du risque et état du risque.

**Traitement des risques.** Une mesure visant à modifier l’exposition au risque afin de fournir une assurance raisonnable contribuant à la réalisation des objectifs. Cela inclut le traitement des risques, qui est une réponse aux événements négatifs, et la gestion des occasions, qui est une réponse aux événements positifs.

**Responsable du traitement.** La personne qui est responsable de l’exécution du traitement des risques.

# Annexe 2. Catégories et subcatégories de risque en GRI

éthique

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1.Social et environnemental | 2. Financier | 3. Opérationnel | 4. Organisationnel | 5. Réputation | 6. Réglementaire | 7. Stratégique | 8. Sûreté et sécurité |
| * 1. Les droits de l'homme   2. Égalité des sexes et l'autonomisation des femmes   3. Griefs (Responsa- bilité envers les parties prenantes)   4. Biodiversité con- servation et gestion durable des ressources naturelles   5. Changement cli- matique etrisques de catastrophes   6. Santé communau- taire, sûreté et sécurité communautaires   7. Patrimoine culturel   8. Déplacement et réinstallation   9. Les peuples autochtones   10. Travail et conditions de travail   11. Prévention de la pollution et efficacité des ressources   12. Parties prenantes parties prenantes   13. Exploitation et abus sexuels | * 1. Le   recouvrement des coûts   * 1. Rapport qualité-prix   2. Corruption et fraude   Fluctuation du taux de crédit, du marché, de la monnaie   * 1. Livraison   Disponibilité du budget et flux de trésorerie | 3.1.Réactivité aux audits et  aux évaluations  (retards dans des autits et évaluations) 3.2.Leadershi p et gestion 3.3.Flexibilité  et gestion des opportunités  3.4.Rapports et communicatio n  3.5.  engagement des  partenaires   * 1. Stratégie   de transition et de sortie   * 1. Sécurité,   santé et bien- être au travail   * 1. Capacités   des partenaires | * 1. Gouvernance   2. Capacité d'exécution   3. Modalités de mise en œuvre   4. Responsabilité   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 le partenariat du secteur privé  5.3 Code de conduite et  5.4  communication s  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 d’opérations   2. Modifications   du cadre réglementaire international touchant l’ensemble de l’organisation   * 1. 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. Engagement des gouvernements   6. Changement/rotation au sein du gouvernement   7. Alignement sur les priorités nationales   8. Innover, piloter, expérimenter | * 1. Conflit armé   2. Instabilité politique   3. Terrorisme   4. Criminalité   5. Troubles civils   6. Risques naturels   7. Risques d'origine humaine   8. Cyber- sécurité et menaces |

REMARQUE : Les catégories de risque de la GRI liées aux normes de qualité pour la programmation seront schématisées en conséquence et se retrouveront dans le système de registre des risques/d’AQ

17

# Annexe 3. Modèle de critères de la GRI – détermination de la probabilité et de l’impact

#### Détermination de la probabilité (au niveau du projet, du programme/de l’unité, de

**l’entreprise) :**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Probabilité** | **Peu probable**  **1** | **Faible probabilité**  **2** | **Moyennement probable**  **3** | **Très probable**  **4** | **Prévue**  **5** |
| **Description («  Le risque devrait se concrétiser… »)** | Tous les 5 ans ou moins  **et/ou**  très faible chance (< 20 %) de se concrétiser | Tous les 3 à 5 ans  **et/ou**  faible chance (20  % – 40 %) de se concrétiser | Tous les 1 à 3 ans  **et/ou**  chance de se concrétiser entre 40 % et 60 % | Une ou deux fois par **an et/ou**  grande chance de  se concrétiser (60  % – 80 %) | Plusieurs fois par an  **et/ou**  chance de se  concrétiser  supérieure à 80 % |

#### Déterminer l’impact :

***Au niveau du projet –***

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Impact** | **Négligeable** | **Mineur** | **Intermédiaire** | **Étendu** | **Extrême** |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| **Description**  **(« Si le risque se matérialise, .... »)** | Impact négatif ou négligeable sur les résultats du projet, qu'ils soient positifs ou négatifs. Impacts négatifs potentiels négligeables ou nuls sur les personnes et/ou l'environnement. | 5-20 % of the applicable and planned results affected, positively or negatively. Potential adverse impacts on people and/or environment very limited and easily managed. | 20 à 30 % des résultats applicables et prévus sont affectés positivement ou négativement. Incidences négatives potentielles sur les personnes et/ou l'environnement, de faible ampleur, limitées en termes d'échelle et de durée, pouvant être évitées, gérées ou atténuées grâce à des mesures acceptées. | 30 à 50 % des résultats applicables et prévus sont affectés positivement ou négativement. Incidences négatives potentielles sur les personnes et/ou l'environnement d'une ampleur, d'une étendue spatiale et d'une durée moyennes à grandes. | More than 5O% of the applicable and planned results/outcome affected positively or negatively. Adverse impacts on people and/or environment of high magnitude, spatial extent and/or duration |

***Au niveau du programme/de l’unité et de l’entreprise –***

Les analyses suivantes des conséquences potentielles pour l’organisation sont effectuées pour chaque risque. **L’IMPACT global du risque est ensuite déterminé en fonction du niveau d’impact le plus élevé.**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Impact** | | | **Négligeable** | | **Mineur 2** | | **Intermédiaire 3** | | **Étendu 4** | **Extrême 5** |
| **1** | |
|  | **Financier (absolu et relatif)** | | Plage estimée en USD, 3 chiffres :   * Maximum (plus haut niveau d’écart potentiel, +/-) * Probable (*meilleure estimation*) * Minimum (*plus bas niveau d’écart potentiel*, +/-) qui, selon la meilleure estimation, correspond à : | | | | | | | |
|  | | <5 % d’écart par rapport au budget applicable | | 5 à 20 % d’écart par rapport au budget applicable | | 20 à 30 % d’écart par rapport au budget applicable | | 30 à 50 % d’écart par rapport au budget applicable | >50 % d’écart par rapport au budget applicable |
|  | |
| **Résultats de développement** | | Impact négligeable/nul sur les  résultats/effets,  **positif** ou négatif | | 5 à 20 % des résultats/effets  applicables et prévus ont eu un impact positif ou  négatif | | 20 à 30 % des résultats/effets applicables et prévus ont eu un impact positif ou négatif | | 30 à 50 % des résultats/effets  applicables et prévus ont eu un impact  positif ou négatif | Plus de 50 % des résultats/effets applicables et prévus ont eu un impact positif ou  négatif |
| **Opérations** | Retard ou accélération des opérations  applicables de 1 à 2 jours | | Retard ou accélération des opérations  applicables 2 à 7 jours | | Retard ou accélération des opérations  applicables 1 à  4 semaines | | Retard ou accélération des opérations applicables pendant un mois ou plus | | Changement permanent dans les opérations applicables |
| **Conformité** | Écart négligeable par rapport aux règles et réglementations applicables | | Écart modéré par rapport aux règles et réglementations applicables | | Écart par rapport aux règles et réglementations applicables | | Écart significatif par rapport aux règles et réglementations applicables | | Écart majeur par rapport aux règles  et règlements applicables |
| **Sûreté et**  **sécurité** | Aucun effet sur le personnel du PNUD et/ou Aucun effet sur les opérations et les programmes du PNUD | | Effet légèrement préjudiciable sur le personnel du PNUD et/ou blessures causées directement ou indirectement à la population en  général par les actions du PNUD | | Effet modérément préjudiciable ou psychologiquement traumatisant et/ou  blessures majeures causées directement ou indirectement à la population en général par les actions du PNUD | | Effet fatal (individuel ou sur un petit nombre), gravement préjudiciable ou psychologiquement grave et/ou pertes en vies humaines directement ou indirectement dans la population en général par les actions du PNUD | | Effet dramatiquement fatal (pertes massives) et/ou pertes en vies humaines directement ou indirectement dans la population en général par les actions du PNUD |
| **Réputation** | Commentaires négatifs ou positifs isolés de parties prenantes externes | | Plusieurs commentaires négatifs ou positifs de parties prenantes externes | | Rapports/article s négatifs ou positifs dans les médias nationaux, régionaux et/ou internationaux | | Rapports/articles négatifs ou positifs dans plusieurs médias nationaux, régionaux et/ou internationaux pendant une semaine ou plus, et/ou les critiques des principales parties prenantes | | Rapports/articles négatifs ou positifs dans plusieurs médias nationaux, régionaux et/ou internationaux pour une période d’un mois ou plus, et/ou de vives critiques des principaux acteurs |

# Annexe 4. Tableau récapitulatif des rôles et responsabilités du PNUD en matière de gestion des risques

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Titre** | **Rôle** | **Responsabilités** |
| ***Première ligne de défense*** | | |
| **Tout le personnel du PNUD** (au niveau des pays, des régions et du siège)  *(niveaux projet, programme/unité et entreprise)* | Tous les membres du personnel du PNUD ont un rôle dans la gestion des risques et constituent la première ligne de défense. Les membres du personnel sont responsables de l'identification et de la gestion des risques qui affectent la réalisation des objectifs liés à leurs domaines de travail dans le cadre de l'autorité qui leur est déléguée.  Le personnel doit communiquer régulièrement à ses supérieurs tout risque auquel il ne peut répondre efficacement ou ceux qu'il n'est pas en mesure d'atténuer. Ils sont tenus de veiller au respect des diverses activités de contrôle et de s'assurer que celles-ci sont suffisamment documentées. | * Soutenir l'identification et la gestion des risques dans leur unité opérationnelle ou leur bureau national. * Transmettre au chef du bureau, le cas échéant, les questions et les préoccupations relatives à la gestion des risques qui dépassent leur autorité. |
| **Groupe exécutif**  (au niveau de l'entreprise) | Le groupe exécutif est responsable de la mise en œuvre du GRE. | S'assurer que les décisions de l'entreprise sont fondées sur les risques et qu'elles sont conformes aux politiques et règlements du PNUD. |
| **Directeurs des bureaux régionaux et centraux** | Les directeurs de bureau, en tant que chefs de bureau, supervisent la gestion globale des risques et des contrôles au | Assurer la mise en œuvre effective du cadre de gestion des risques au sein de leur bureau et désigner des responsables des risques au niveau du bureau. |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Titre** | **Rôle** | **Responsabilités** |
| *(Niveau programme/unité)* | sein de leur bureau, y compris les COs/BUs. | * Assurer un leadership efficace en matière de gestion des risques et veiller à ce que le personnel compétent soit chargé de gérer les risques dans ses domaines de responsabilité et d'autorité. * Surveiller les risques et les traitements des risques et s'assurer que les risques se situent dans les limites des niveaux d'appétit pour le risque appropriés. * Présider les discussions du bureau sur les risques afin d'examiner les informations sur les risques, notamment les indicateurs et les mesures d'appétit, et assurer le suivi des mesures d'atténuation. * Diriger les efforts visant à garantir que les recommandations internes et externes en matière de surveillance et de conformité sont effectivement traitées, le cas échéant. * Fournir une assistance consultative, technique et de ressources aux bureaux qui présentent des risques élevés. * Approuver ou rejeter les risques qui sont transmis au bureau. * Transmettre les risques au comité des risques, le cas échéant. |
| **Chefs de bureau (HoO) pour les Bureaux centraux**  *(Niveau programme/unité)* | En tant que chefs de bureau, identifier et gérer les risques ayant un impact sur les plans de travail intégrés (PTI) de leur bureau et maintenir un rôle de surveillance des domaines fonctionnels dans leurs domaines de responsabilité. | * Diriger et approuver l'identification régulière des risques, les gérer de manière proactive et les atténuer conformément au cadre de gestion des risques du PNUD pour la réalisation des résultats de l'IWP du bureau, en assurant la disponibilité des fonds et de l'expertise pour atténuer les risques, le cas échéant. * Assurer une surveillance stratégique des risques de l'IWP, et de tout autre risque de haute gravité émanant de l'évaluation annuelle des risques de l'IWP. * Signaler tout risque qui requiert l'attention du bureau concerné ou du comité des risques de l'entreprise, conformément à la politique de gestion des risques d'entreprise. |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Titre** | **Rôle** | **Responsabilités** |
| **Représentants résidents (RR)**  *(Niveau programme/unité)* | En tant que chef des bureaux de pays, gérer les risques liés à la réalisation des objectifs du programme de pays, y compris l'exécution du programme, la qualité, l'impact, la réputation et les mesures de protection des personnes et de l'environnement, et maintenir un rôle de supervision sur les domaines fonctionnels dans leurs pays de responsabilité. | * Assurer une surveillance stratégique des risques liés aux programmes nationaux, des projets et portefeuilles à haut risque et de tout autre risque de haute gravité émanant des outils d'évaluation des risques. * Diriger et faciliter l'identification régulière des risques liés aux programmes nationaux. * Identifier, gérer et atténuer de manière proactive les risques, conformément au cadre de gestion des risques du PNUD, afin d'obtenir les résultats du programme de pays, en veillant à la disponibilité des fonds et de l'expertise pour atténuer les risques, le cas échéant. * Signaler tout risque qui requiert l'attention du bureau ou du comité des risques de l'entreprise, conformément à la politique de GRE. * Présider le comité local d'évaluation du projet pour examiner la qualité du projet proposé et la capacité du partenaire de mise en œuvre à le réaliser, y compris les mesures/stratégie d'atténuation des risques. |
| **Représentants résidents adjoints (DRR)**  *(Niveau programme/unité)* | Aide le RR à gérer les risques liés à la réalisation des objectifs du programme de pays, y compris l'exécution du programme, la qualité, l'impact, la réputation et les mesures de protection des personnes et de l'environnement, et aide à maintenir un rôle de supervision des domaines fonctionnels dans son domaine de responsabilité. | * Il/elle assiste le RR dans l'identification, la planification de l'atténuation et, le cas échéant, la remontée des risques au niveau du pays, ainsi que dans la mise en œuvre du cadre de gestion des risques afin d'obtenir les résultats du programme du pays et d'avoir un impact. Il/elle travaille en étroite collaboration avec l'équipe du CO pour s'assurer que les traitements des risques sont à jour, mis en œuvre et en bonne voie. * Apporte son soutien au RR dans le maintien de la surveillance des projets et des portefeuilles à haut risque, et des risques de haute gravité émanant des projets et des divers outils d'évaluation des risques, afin d'assurer un suivi nécessaire et opportun. * Examiner la qualité du projet proposé et la capacité du partenaire de mise en œuvre à le réaliser, y compris les mesures/stratégie d'atténuation des risques. |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Titre** | **Rôle** | | **Responsabilités** | |
| **Points focaux pour les risques**  (Spécialiste du risque/conseillers, responsable du suivi et de l'évaluation, chef de l'unité de gestion du personnel, responsable des opérations, responsable du programme, etc.)  *(Niveau programme/unité)* | Des points focaux (PF) ou des spécialistes/conseillers en matière de risques sont désignés pour les questions de gestion des risques dans les bureaux du PNUD au niveau des pays, des régions et du siège.  Les points focaux pour le risque sont des chefs d'opérations, des responsables du suivi et de l'évaluation, des conseillers en matière de risque ou d'autres personnes nommées par les chefs de bureau (HoOs) ; ils ont une connaissance avancée des défis de la gestion des risques qui affectent leur bureau/bureau ; et servent de point de contact principal entre le personnel du PNUD, les chefs de bureau, le bureau régional/central et le secrétariat du comité des risques. | | * Se faire le champion des pratiques de gestion des risques dans le bureau et former le personnel au cadre ERM du PNUD et aux processus de gestion des risques. * Collecter et analyser les informations sur les risques pour les partager avec le chef de bureau (HoO) et soutenir l'escalade des risques par le HoO/les gestionnaires de risques vers les bureaux et/ou le secrétariat du comité des risques sur la base des critères d'escalade de la politique GRE. * Veiller à ce que les risques soient examinés et mis à jour dans les registres de risques de Quantum et Quantum+. * Soutenir la direction du bureau/de la région/du pays dans la supervision de l'efficacité des pratiques de gestion des risques, par exemple en identifiant les traitements potentiels des risques pour réduire les niveaux de risque, en surveillant les traitements des risques, etc. * Participer à l'évaluation des projets afin de fournir des informations, notamment en formulant des plans de gestion des risques lors de la conception des projets. * S'assurer que les collègues et les parties prenantes concernés du programme et des opérations sont consultés dans l'identification et la gestion des risques pour tous les projets et portefeuilles du bureau/unité, et pour le programme, le cas échéant. | |
| **Assurance des projets** (aux niveaux national, régional et du siège)  *(Niveau du projet)* | La fonction d'assurance du projet (par exemple, le responsable de programme du PNUD) joue un rôle dans la gestion des risques et constitue la première ligne de défense. | | * S'assurer que le registre des risques est régulièrement mis à jour et suivi pour le projet et que des mesures de traitement des risques sont mises en œuvre. | |
| ***Deuxième ligne de défense*** | | | | |
| **Titre** | | **Rôle** | | **Responsabilités** |
| **Comité des risques** | | Le Comité des risques est un sous-comité du Groupe exécutif (GE) qui supervise la mise en œuvre globale et l'utilisation du cadre de gestion des risques d'entreprise du PNUD dans l'ensemble du PNUD et donne des conseils sur la gestion des risques d'entreprise auxquels le PNUD est confronté au plus haut niveau. | | * Le Comité est présidé par l'Administrateur associé. * Supervision du cadre des politiques et pratiques de gestion des risques du PNUD. * Se concentrer sur les risques stratégiques de l'entreprise qui sont transmis au comité. * Chargé d'identifier les risques de l'entreprise, de décider de la manière dont ils seront gérés et traités, et de faire rapport au GE. * Aider le Groupe exécutif à s'acquitter de ses responsabilités en matière d'identification et d'évaluation des risques stratégiques auxquels le PNUD est confronté, et de ses responsabilités en matière de surveillance de l'appétit du PNUD pour le risque, de la performance de l'organisation en matière de gestion des risques, du cadre de gestion des risques et de la structure de gouvernance qui le soutient. * Recommander, pour approbation par le GE, le cadre GRE et les ressources appropriées pour maintenir le cadre de gestion des risques du PNUD. |
| **Secrétariat du Comité des risques** | | Le Secrétariat du Comité des risques assiste le président et les membres du comité des risques dans la gestion efficace et efficiente des réunions du comité. | | * Préparer l'ordre du jour et les documents de référence pour les réunions du comité des risques. * Assurer une documentation appropriée des décisions du comité des risques. * Effectuer l'analyse des registres de risques agrégés dans le cadre de l'analyse des risques de l'entreprise. * Enregistrer et présenter les risques escaladés pour les délibérations du comité des risques. * Effectuer toute autre tâche confiée par le président du comité. |
| **Directeur général**  des **risques** | | L'Administrateur associé est le champion ultime de la GRE au PNUD. | | * Fournir un leadership pour s'assurer que le cadre de gestion des risques du PNUD (c'est-à-dire la politique, les approches et les outils) est efficace et adapté à son objectif et superviser sa mise en œuvre à travers le PNUD. |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Titre** | **Rôle** | **Responsabilités** |
| (Associé Administrateur) |  | * Promouvoir une culture de la gestion des risques qui soit proactive, agile et anticipative. * Assumer la présidence du comité des risques et promouvoir un système de responsabilité optimal pour l'organisation. * Assurer l'identification, l'analyse, le traitement et la surveillance efficaces des risques d'entreprise auxquels l'organisation est confrontée par les responsables des risques et approuver le registre des risques d'entreprise en consultation avec les membres du comité des risques. * En collaboration avec les chefs de bureau, promouvoir le renforcement des liens entre les risques au niveau des projets et des portefeuilles, les risques au niveau des programmes/unités et les risques au niveau de l'entreprise, en vue d'assurer une gestion et une atténuation des risques systémiques/holistiques. Fournir des recommandations au(x) bureau(x) respectif(s) sur les partenariats à haut risque, le cas échéant. * Servir en tant que Senior Designated Officer (SDO) pour la mise en œuvre de la politique de lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme (AML/CFT) au PNUD. |
| **BMS/BPPS (ASG)** | Copropriétaires de la politique et du cadre GRE, ils sont responsables du développement, de la mise en œuvre, de la maintenance et de l'amélioration continue des processus et outils GRE. | * Développer et mettre à jour le cadre de gestion des risques du PNUD et diriger le développement et la mise en œuvre d'approches, de processus et d'outils cohérents et solides de gestion des risques de l'entreprise. * Promouvoir une culture de gestion responsable des risques et contribuer à intégrer les principes et les exigences d'une gestion efficace des risques dans les rôles et responsabilités de l'ensemble du personnel. * S'assurer que les cadres, les politiques, les procédures et les systèmes de gestion des risques sont adaptés aux besoins et exécutés efficacement, y compris les processus de gestion des expositions aux risques. * Maintenir, mettre à jour et communiquer la politique et les procédures et orientations connexes afin de garantir l'alignement avec le cadre de |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Titre** | **Rôle** | | **Responsabilités** | |
|  |  | | * gestion des risques et l'appétit pour le risque en constante évolution du PNUD. * S'assurer que les pratiques de gestion des risques sont intégrées dans les processus de planification stratégique, de programmes, d'opérations, de suivi et d'évaluation. * Diriger l'effort de conception et de mise en œuvre des politiques et procédures pertinentes de gestion des risques de l'entreprise. | |
| **Experts techniques pertinents** (par exemple, chef des finances, des opérations, des affaires juridiques, de l'ITM, des ressources humaines, de la sécurité, de la passation des marchés, du partenariat, de la gestion des programmes et des projets, des normes sociales et environnementales, etc.) | Établir un cadre complet de contrôle des risques pour le domaine fonctionnel/le processus d'entreprise pour lequel ils ont été désignés comme responsables du processus/des risques. | | * Contribuer à l'identification et à l'atténuation des risques liés à leur domaine fonctionnel en collaboration avec le(s) propriétaire(s) des risques concerné(s), et contribuer à la mise à jour des registres de risques pertinents, le cas échéant. * Mettre en place des contrôles de deuxième ligne adéquats pour garantir que le contrôle interne fonctionne efficacement et atténue les risques identifiés, et rendre compte de leurs résultats. | |
| ***Troisième ligne de défense*** | | | | |
| **Titre** | | **Rôle** | | **Responsabilités** |
| **Bureau de l'audit et des enquêtes (OAI)** | | L'OAI fournit une assurance et un audit indépendants. | | * Mener des audits pour évaluer le cadre et les pratiques de gestion des risques dans l'organisation et fournir des recommandations sur les moyens d'améliorer la gestion des risques. |

# Annexe 5. Mandat du comité des risques

### Contexte

La gestion des risques de l'entreprise (ERM), y compris l'aspect stratégique de la gestion des incidents et des crises (ICM), sont tous des parties intégrantes du risque, et des disciplines de la gestion efficace pour des résultats de développement. Au fur et à mesure que le PNUD s'oriente vers des programmes impliquant des conseils politiques de haut niveau et des changements transformationnels à l'échelle du système, la réalisation des résultats programmatiques dépendra de plus en plus de facteurs échappant totalement ou partiellement à notre contrôle. Ces facteurs comprennent des risques que nous devons gérer en coopération avec nos partenaires et autres parties prenantes. Pour tirer parti d'opportunités prometteuses, l'organisation doit souvent prendre des risques calculés. Il est essentiel d'être agile, réactif et proactif pour obtenir des résultats.

La politique GRE du PNUD guidera la conduite et l'application de la GRE et définira les rôles et les responsabilités. Au niveau de l'organisation, un Comité des risques, présidé par l'Administrateur associé, supervise la mise en œuvre globale et l'utilisation du cadre au PNUD. Le Comité des risques est un sous-comité du GE et rend compte au GE sur le cadre sur une base semestrielle.

### Tâches et responsabilités

Conformément à la (aux) politique(s) pertinente(s), le comité des risques est responsable de ce qui suit :

1. ***Examen et analyse des risques d'entreprise***

Dans le cadre de cette responsabilité, le comité examine et délibère sur les stratégies de gestion des risques et, le cas échéant, sur les modifications proposées ou les stratégies révisées. Le comité se concentrera sur les risques stratégiques de l'entreprise qui lui sont transmis, tout en laissant la discussion sur les risques opérationnels à d'autres forums respectifs. (par exemple, l'OPG, le SMG, l'ET et le Conseil de crise).

* 1. Risques identifiés par l'entreprise ;
     + Le président et le membre du comité peuvent soumettre au comité les risques identifiés qui doivent être transmis au comité par le biais des différents mécanismes de l'entreprise, par ex :
     + Le groupe de performance organisationnelle (OPG) pour les risques institutionnels importants liés à la performance organisationnelle, y compris les priorités en matière de risques d'audit ;
     + L'équipe de direction, pour les risques liés au contexte et aux environnements dans lesquels le bureau de pays spécifique opère ;
     + Le Crisis Board, pour les risques liés à un programme pays particulier en crise ;
     + le groupe de gestion de la sécurité pour les risques liés à la sûreté et à la sécurité du personnel ainsi qu'à la continuité des activités au siège ; et
     + Autres mécanismes d'entreprise, le cas échéant.
  2. Analyse du registre des risques agrégé ;

Deux fois par an, une analyse des risques provenant de toutes les entrées de risques dans les journaux de risques agrégés doit être présentée au Comité afin d'examiner les risques émergents éventuels et/ou les risques dont la criticité augmente et qui pourraient nécessiter des traitements au niveau de l'entreprise. Cette analyse, le cas échéant, peut inclure une comparaison entre les risques enregistrés dans le système et les risques qui se sont matérialisés au cours de la période considérée.

* 1. Risques escaladés du bureau et des unités

Conformément aux procédures de remontée des risques, tous les risques remontés au niveau de l'entreprise seront examinés lors de la réunion du comité pour les décisions et les points d'action.

1. ***Maintenir le cadre global de risque et de résilience***

Dans le cadre de cette responsabilité, le comité examinera les politiques et procédures relatives à la gestion des risques de l'entreprise, y compris les aspects stratégiques de la gestion de la continuité des activités (BCM), de la gestion des incidents et des crises (ICM) et des réserves pour risques.

Dans le cadre de cette fonction, le comité devrait également se pencher sur l'aspect global de la gestion des connaissances en matière de risques, y compris la saisie, l'examen des enseignements tirés et des meilleures pratiques à appliquer et/ou à diffuser dans toute l'organisation.

Dans l'exercice de cette fonction, le Comité peut demander au Groupe de performance organisationnelle (OPG) de fournir des contributions et des commentaires avant que les politiques pertinentes ne soient proposées au Groupe exécutif (EG) pour approbation.

Le Comité des risques examine également la déclaration d'appétit pour le risque du PNUD et la recommande au GE pour approbation. Cette déclaration doit être revue et mise à jour si nécessaire.

1. ***Comité de vérification des entreprises (CVC)***

Le Comité des risques du PNUD fait également office de Comité de vérification des entreprises. Des experts et d'autres représentants pertinents peuvent être invités, selon les besoins, à soutenir les délibérations du comité. Le CVC est chargé de conseiller le Senior Designated Officer (SDO)[[2]](#footnote-2) sur les points suivants :

1. La prise de décision en matière de LBC/FT, y compris :
   * Relations d'affaires avec des contreparties à haut risque ;
   * Relations avec les contreparties à supprimer, à interdire et/ou à ajouter à la "[liste](https://popp.undp.org/node/4066) [interne des exclus"](https://eur03.safelinks.protection.outlook.com/ap/w-59584e83/?url=https%3A%2F%2Fundp-my.sharepoint.com%2Fpersonal%2Fmadhurima_barman_undp_org%2FDocuments%2FUNDP%2FBPC%2FDivision%2520-%2520Compliance%2FAML-CFT%2FOperational%2520Guidance%2FOperational%2520Guide%2520for%2520the%2520AMLCFT%2520Policy%2520Implementation_2022_09_15v1_To%2520share.docx%23_Internal_Excluded_List&data=05%7C01%7Cnesreen.alhebshi%40undp.org%7Cc86bb3fc3d154d4da90b08da980ecc15%7Cb3e5db5e2944483799f57488ace54319%7C0%7C0%7C637989486560512475%7CUnknown%7CTWFpbGZsb3d8eyJWIjoiMC4wLjAwMDAiLCJQIjoiV2luMzIiLCJBTiI6Ik1haWwiLCJXVCI6Mn0%3D%7C3000%7C%7C%7C&sdata=zjcbGJdCCLElgnVmTk75Dk1Rk8NHxFX%2FVNzacKKUeZU%3D&reserved=0);
   * les contreparties à ajouter à la "[liste de dispense](https://popp.undp.org/node/4066)" ; et
   * Toute autre question connexe qui nécessite un examen et une prise de décision au niveau supérieur, comme le juge l'OEN.
2. Mise en œuvre et perfectionnement (selon les besoins) de la politique, des processus, des outils

### Arrangement de gestion

Le comité est un sous-comité du groupe exécutif (GE) et sert de plateforme principale pour identifier, évaluer, développer le traitement et surveiller les risques au niveau de l'entreprise. Le comité rend compte au GE sur une base semestrielle.

1. ***Composition du comité***

La composition du comité des risques doit inclure une représentation adéquate du point de vue de l'organisation dans les cinq catégories de conséquences des risques (c'est-à-dire les finances et les ressources, la sûreté et la sécurité, l'exécution des programmes, l'efficacité institutionnelle et la réputation). À cet égard, la composition permanente du comité est la suivante :

* + L'administrateur associé en tant que président ;
  + Bureau exécutif ;
  + Directeurs de tous les bureaux régionaux
  + Directeur du Bureau des services de gestion ;
  + Directeur du BERA
  + Directeur du BPPS
  + Directeur du CRU ;
  + Directeur général des finances ;
  + Directeur du bureau de la sécurité ;

Les membres du comité ne sont pas substituables. Si un membre du comité n'est pas disponible pour assister à une réunion du comité des risques, sa participation ne peut être déléguée à d'autres membres du personnel. Sur une base ad hoc, le Comité peut inviter d'autres membres du personnel à participer à la réunion du Comité des risques pour délibérer sur des questions spécifiques. Cela peut inclure :

* + Propriétaire de risque pour des entrées de risque spécifiques à l'entreprise ;
  + Responsable hiérarchique d'un bureau/unité spécifique ;
  + Les gestionnaires de fonds verticaux ;
  + Directeurs adjoints du Bureau ;
  + Experts ou personnes ressources sur des questions particulières ;
  + D'autres membres du personnel, selon les besoins.

1. ***Relation avec les autres structures décisionnelles de l'entreprise***

Le comité des risques est un sous-comité du groupe exécutif. Il fournit des rapports au GE deux fois par an et/ou selon les besoins. La relation avec les autres structures décisionnelles de l'entreprise peut être décrite comme suit :

Le comité des risques examine, analyse et prend des décisions sur les risques identifiés par les différents mécanismes et sources de données de l'entreprise (par exemple OPG, ET, SMG, Crisis Board, registre des risques). Les décisions relatives au traitement des risques doivent ensuite être recommandées au mécanisme existant pour être mises en œuvre. Le comité des risques suivra l'état d'avancement de la mise en œuvre de ces traitements lors de ses réunions périodiques.

1. ***Réunions du comité des risques***

Le Comité des risques se réunit deux fois par an, de préférence pendant la semaine où la réunion du GE est prévue, mais avant la réunion du GE. Sur une base ad hoc, le président du comité des risques peut également convoquer une réunion du comité pour délibérer immédiatement de toute question urgente liée aux risques. L'ordre du jour permanent de la réunion du Comité est le suivant :

* + Examiner l'efficacité de la mise en œuvre de la GRE (y compris les politiques, les procédures, l'apprentissage et les autres outils) ;
  + Examen des décisions et des mécanismes de l'équipe de direction ;
  + Examiner et gérer les risques de l'entreprise, y compris l'analyse des tendances et des risques émergents ayant un impact sur l'organisation (y compris l'examen du registre des risques et des KRI de l'entreprise) ;
  + Examen des risques des pays en crise de niveau 3 - dirigé par les bureaux régionaux
  + Autres affaires

1. ***Secrétariat du comité des risques***
   * Le comité des risques est soutenu par un secrétariat (spécialistes de la gestion des risques) qui aide le président et les membres du comité à gérer efficacement les réunions du comité. Cela comprend :
   * Préparer l'ordre du jour et les documents de référence pour les réunions du comité ;
   * Effectuer l'analyse des journaux de risques agrégés ;
   * Enregistrer et présenter les risques escaladés pour les délibérations du comité ;
   * Assurer une documentation adéquate des décisions du comité des risques
   * Toute autre tâche confiée par le président du comité.

## Annexe 6. Procédures

Procédures de gestion des risques au niveau du projet (projets nationaux, régionaux ou mondiaux)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **#** | **Étapes** | **Partie responsable** | **Modèle/Directives** | **Notes explicatives** |
| 1 | **Communications et consultation** | Propriétaire du risque |  | Faire participer les principales parties prenantes aux processus d’identification et d’analyse des risques. Tenir le Comité de pilotage du projet et les autres parties prenantes/partenaires informés des processus de GR au niveau du projet. |
| 2 | **Portée, contexte et critères** | Développeur de projet ou chef de projet | [Modèle de document de](https://popp.undp.org/node/1131) [projet](https://popp.undp.org/_layouts/15/WopiFrame.aspx?sourcedoc=/UNDP_POPP_DOCUMENT_LIBRARY/Public/Project%20Document%20Template-Updated%202018-French.docx&action=default) (en anglais)  [Registre des risques du](https://popp.undp.org/node/326) [projet](https://popp.undp.org/node/326) (en anglais) | Intégré au document de programme et/ou de projet, plan de travail pluriannuel. |
| 3 | **Évaluation des risques** :  Identification des risques  Analyse des risques Évaluation du risque | Développeur de projet ou chef de projet  Développeur de projet ou chef de projet  Développeur de projet ou chef de projet | [Registre des risques du](https://popp.undp.org/node/326) [projet](https://popp.undp.org/node/326) (en anglais)  [Registre des risques du](https://popp.undp.org/node/326) [projet](https://popp.undp.org/node/326) (en anglais)  [Registre des risques du](https://popp.undp.org/node/326) [projet](https://popp.undp.org/node/326) (en anglais) | Évaluer les risques lors de la conception du projet et aussi souvent que nécessaire pendant la mise en œuvre, au minimum une fois par an. Suivi du registre des risques.  En consultation avec les parties prenantes concernées, identifier les principaux risques pour les objectifs du projet.  Analyser la probabilité et l’impact des risques du projet en appliquant le modèle de critères de la GRI et les consigner dans le registre des risques.  Évaluer chaque risque de projet pour déterminer quels risques peuvent être acceptés et lesquels nécessitent un traitement prioritaire afin de répondre aux objectifs du projet et d’éviter des dommages. |
| 4 | **Traitement des risques** | Développeur de projet ou chef de projet | [Registre des risques du](https://popp.undp.org/node/326) [projet](https://popp.undp.org/node/326) (en anglais)  [Directives sur l'escalade](https://popp.undp.org/node/4001) [des risques](https://popp.undp.org/node/4001) (en anglais) | Identifier les mesures de traitement des risques dans le registre des risques lors de la conception du projet, avant son approbation.  Pendant la mise en œuvre, mettre à jour/confirmer les mesures de traitement des risques afin de tenir compte des changements de contexte, des nouvelles informations et des nouveaux risques, au besoin et selon l’étape 4. Mettre en œuvre les mesures de traitement des risques identifiés. Transmettre/transférer les risques qui répondent à l’une des conditions de transmission à la hiérarchie concernée. |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 5 | **Suivi et examen des risques** | Propriétaire du risque | [Registre des risques du](https://popp.undp.org/node/326) [projet](https://popp.undp.org/node/326) (en anglais) | Faire le suivi des risques et les examiner à la fréquence la mieux adaptée aux risques et à la complexité du projet. Mettre à jour le registre des risques au moins une fois par an. |
| 6 | **Enregistrement et établissement de rapports sur les risques** | Chef de projet | [Registre des risques du](https://popp.undp.org/node/326) [projet](https://popp.undp.org/node/326) (en anglais) | Les risques doivent être consignés dans le registre des risques de la GRI, et l’établissement de rapports sur les risques est intégré au cycle d’établissement de rapports du projet convenu, au minimum une fois par an. Les risques du projet présentés au Comité de pilotage du projet. |

Procédures de gestion du risque au niveau de l’unité/du programme (Bureau/Programme de Pays)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **#** | **Étapes** | **Partie responsable** | **Modèle/Directives** | **Notes explicatives** |
| 1 | **Communications et consultation** | Propriétaire du risque |  | Faire participer les principales parties prenantes aux processus d’identification et d’analyse des risques. Tenir le Conseil de pilotage du programme, les autres parties prenantes/partenaires du Bureau de pays et l’unité du Siège informés des processus de GR. |
| 2 | **Portée, contexte et critères** | Développeur de projet ou chef de projet | [Directives relatives au plan-cadre](https://unsdg.un.org/fr/resources/directives-relatives-au-plan-cadre-de-cooperation-des-nations-unies-pour-le-developpement) [de coopération des Nations Unies](https://unsdg.un.org/fr/resources/directives-relatives-au-plan-cadre-de-cooperation-des-nations-unies-pour-le-developpement) [pour le développement durable](https://unsdg.un.org/fr/resources/directives-relatives-au-plan-cadre-de-cooperation-des-nations-unies-pour-le-developpement)  [Modèle du CPD](https://popp.undp.org/node/1816) [Registre des risques des](https://undp.lightning.force.com/lightning/page/home) [programmes/unités (Quantum +)](https://undp.lightning.force.com/lightning/page/home) (en anglais) | Intégré dans [le Plan Cadre pour l’Aide au Développement (PNUAD)](https://unsdg.un.org/2030-agenda/cooperation-framework) ; Document de programme de pays (CDP) ; IWP du Bureau de pays et de l’unité du Siège. |
| 3 | **Évaluation des risques** Identification des risques | Gestionnaire de programme en consultation des experts | [Registre des risques des](https://undp.lightning.force.com/lightning/page/home) [programmes/unités (Quantum +)](https://undp.lightning.force.com/lightning/page/home) (en anglais) | En consultation avec les parties prenantes concernées, identifier les risques principaux pour les objectifs généraux du programme et le IWP respectif du Bureau de pays et de l’unité et suivre le registre des risques du programme/de l’unité, lors de la conception du projet et au moins deux fois par an lors de la mise en œuvre. |
|  | Analyse des risques | Gestionnaire de programme en consultation des experts | [Registre des risques des](https://undp.lightning.force.com/lightning/page/home) [programmes/unités (Quantum +)](https://undp.lightning.force.com/lightning/page/home) (en anglais) | Analyser la probabilité et l’impact des risques du programme/de l’unité en appliquant le modèle de critères de la GRI et les consigner dans le registre des risques. |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Évaluation du risque | Gestionnaire de programme en consultation des experts | [Registre des risques des](https://undp.lightning.force.com/lightning/page/home) [programmes/unités (Quantum +)](https://undp.lightning.force.com/lightning/page/home) (en anglais) | Évaluer chaque risque dans le registre des risques du programme propre au Bureau du pays afin de déterminer quels risques nécessitent un traitement et une priorité, afin de répondre aux objectifs du IWP concerné. |
| 4 | **Traitement des risques** | Gestionnaire de programme en consultation des experts | [Registre des risques des](https://undp.lightning.force.com/lightning/page/home) [programmes/unités (Quantum +)](https://undp.lightning.force.com/lightning/page/home) (en anglais) | Mettre en œuvre des options de traitement. Répondre aux risques transmis aux échelons supérieurs. Transmettre aux échelons supérieurs les risques qui ne peuvent pas être traités de manière adéquate par le Bureau du pays et les unités de Siège au niveau du programme. |
| 5 | **Suivi et examen des risques** | Propriétaire du risque | [Registre des risques des](https://undp.lightning.force.com/lightning/page/home) [programmes/unités (Quantum +)](https://undp.lightning.force.com/lightning/page/home) (en anglais) | Surveiller les risques à la fréquence la mieux adaptée au risque et à la complexité du programme/de l’unité. Mettre à jour le registre des risques au moins deux fois par an. |
| 6 | **Enregistrement et établissement de rapports sur les risques** | Gestionnaire de programme en consultation des experts | [Registre des risques des](https://undp.lightning.force.com/lightning/page/home) [programmes/unités (Quantum +)](https://undp.lightning.force.com/lightning/page/home) (en anglais) | Consigner les risques dans le registre des risques de la GRI et signaler les risques principaux au Bureau du pays et aux unités du Siège dans leur PID tous les deux ans et dans le RAAR chaque année. |

Procédures de gestion du risque au niveau de l’unité/du programme (Bureaux/Programmes Régionaux/Centraux)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **#** | **Étapes** | **Partie responsable** | **Modèle/Directives** | **Notes explicatives** |
| 1 | **Communications et consultation** | Propriétaire du risque |  | Inclure les principales parties prenantes aux processus d’identification et d’analyse des risques. Communiquer avec les parties concernées du bureau ou du Siège et les consulter à toutes les étapes des processus de GR et les mettre à jour à intervalles réguliers/prévus. |
| 2 | **Portée, contexte et critères** | Directeur du bureau | [Modèle de document de](https://intranet.undp.org/Apps/CPS/SitePages/Corporate%20Context%20and%20Priorities.aspx) [projet](https://intranet.undp.org/Apps/CPS/SitePages/Corporate%20Context%20and%20Priorities.aspx) (en anglais)  [Registre des risques des](https://undp.lightning.force.com/lightning/page/home) [unités (Quantum+)](https://undp.lightning.force.com/lightning/page/home) (en anglais) | Intégré au document du programme régional ; Document du programme mondial ; IWP du bureau ; IWP du Siège |
| 3 | **Évaluation des risques**  Identification des risques | Directeur du bureau | [Registre des risques des](https://undp.lightning.force.com/lightning/page/home) [unités (Quantum+)](https://undp.lightning.force.com/lightning/page/home) (en anglais) | En consultation avec les parties prenantes concernées, identifier les principaux risques pour les objectifs généraux des Bureaux de pays de la région, des Bureaux centraux ou au niveau du Siège, et suivre les IWP (registre des risques) respectifs, lors de la conception du programme et au minimum deux fois par an lors de la mise en œuvre. |
|  | **Analyse des risques Évaluation du risque** |  | [Registre des risques des](https://undp.lightning.force.com/lightning/page/home) [unités (Quantum+)](https://undp.lightning.force.com/lightning/page/home) (en anglais) | Analyser la probabilité et l’impact des risques du programme/de l’unité en appliquant le modèle de critères de la GRI et les consigner dans le registre des risques.  Évaluer chaque risque dans le registre des risques du programme/de l’unité propre aux Bureaux régionaux/centraux pour définir les risques nécessitant un traitement prioritaire en fonction de l’acceptation des risques par le Bureau et le Siège afin de répondre aux objectifs du programme et d’éviter les dommages. |
| 4 | **Traitement des risques** | Directeur du bureau | [Registre des risques des](https://undp.lightning.force.com/lightning/page/home) [unités (Quantum+)](https://undp.lightning.force.com/lightning/page/home) (en anglais) | Répondre aux risques transmis aux Bureaux des pays et aux unités ; transmettre les risques que les Bureaux centraux/régionaux et les Sièges ne peuvent pas traiter de manière adéquate au Comité des risques. |
| 5 | **Suivi et examen des risques** | Propriétaire du risque | [Registre des risques des](https://undp.lightning.force.com/lightning/page/home) [unités (Quantum+)](https://undp.lightning.force.com/lightning/page/home) (en anglais) | Surveiller les risques à la fréquence la mieux adaptée au risque et à la complexité du programme/de l’unité. Mettre à jour le registre des risques au moins deux fois par an. Pour RBx, veiller à ce que la gestion des risques soit menée dans les Bureaux des pays de la région. |
| 6 | **Enregistrement**  **et établissement de rapports sur les risques** | Directeur du bureau | [Registre des risques des](https://undp.lightning.force.com/lightning/page/home) [unités (Quantum+)](https://undp.lightning.force.com/lightning/page/home) (en anglais) | Enregistrer les risques dans le registre des risques de la GRI et signaler les principaux risques au Bureau et aux Sièges deux fois par an dans le PIR et tous les ans dans le RAAR. |

Procédures de gestion du risque institutionnel

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **#** | **Étapes** | **Partie responsable** | **Modèle/Directives** | **Notes explicatives** |
| 1 | **Communications et consultation** | Propriétaire du risque |  | Inclure les principales parties prenantes aux processus d’identification et d’analyse des risques. Communiquer le profil des risques du PNUD au GD par le cycle annuel d’établissement de rapports. |
| 2 | **Portée, contexte et critères** | Comité des risques | [Mandat du comité des risques](https://popp.undp.org/node/18926) (en anglais)  [Exemples de quantification](https://popp.undp.org/node/3886) [financière d'un risque identifié](https://popp.undp.org/node/3886) (en anglais) | Intégré au plan stratégique (PS) du PNUD ; Plan d’activités annuel (PAA) |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 3 | **Évaluation des risques**  Identification des risques Analyse des risques Évaluation du risque | Comité des risques  Comité des risques  Comité des risques | [Registre des risques](https://intranet.undp.org/Apps/CPS/SitePages/Corporate%20Context%20and%20Priorities.aspx) [institutionnels (CPS)](https://intranet.undp.org/Apps/CPS/SitePages/Corporate%20Context%20and%20Priorities.aspx) (en anglais)  [Registre des risques](https://intranet.undp.org/Apps/CPS/SitePages/Corporate%20Context%20and%20Priorities.aspx) [institutionnels (CPS)](https://intranet.undp.org/Apps/CPS/SitePages/Corporate%20Context%20and%20Priorities.aspx) (en anglais)  [Registre des risques](https://intranet.undp.org/Apps/CPS/SitePages/Corporate%20Context%20and%20Priorities.aspx) [institutionnels (CPS)](https://intranet.undp.org/Apps/CPS/SitePages/Corporate%20Context%20and%20Priorities.aspx) (en anglais) | Identifier les principaux risques (menaces et occasions) au niveau de l’entreprise affectant le PNUD, au minimum deux fois par an.  Examiner et analyser le profil général des risques du PNUD et le présenter au Comité des risques.  Évaluer chaque risque dans le registre des risques de l’entreprise afin de définir les risques nécessitant un traitement prioritaire en fonction de l’acceptation des risques par le PNUD afin d’atteindre ses objectifs dans le Plan Stratégique et d’éviter les dommages. |
| 4 | **Traitement des risques** | Comité des risques | [Registre des risques](https://undp.lightning.force.com/lightning/page/home) [institutionnels (Quantum +)](https://undp.lightning.force.com/lightning/page/home) (en anglais) | Transmettre les risques à partir des unités du Siège et de tous les Bureaux afin que les Comités des risques en tiennent compte et prennent des décisions concernant les risques institutionnels transmis (définir un ordre de priorité et les actions particulières à prendre). |
| 5 | **Risque suivi et examen** | Propriétaire du risque | [Registre des risques](https://undp.lightning.force.com/lightning/page/home) [institutionnels (Quantum +)](https://undp.lightning.force.com/lightning/page/home) (en anglais) | Consigner les décisions prises par le comité des risques dans le journal des risques institutionnels, en faire le suivi et le mettre à jour régulièrement. |
| 6 | **Enregistrement et établissement de rapports sur les risques** | Comité des risques | [Registre des risques](https://undp.lightning.force.com/lightning/page/home) [institutionnels (Quantum +)](https://undp.lightning.force.com/lightning/page/home) (en anglais) | Consigner les risques dans le registre des risques de la GRI et signaler le profil général des risques du PNUD ; élaborer un rapport bisannuel à l’intention du GD, en fonction d’une analyse stratégique du paysage des risques du PNUD en général. |

**Avertissement** : Ce document a été traduit de l’anglais vers le français. En cas de divergence entre cette traduction et le document anglais original, le document anglais original prévaudra.

**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.

1. En outre, le coordinateur exécutif du programme VNU et le directeur de l'UNOSSC pour le programme VNU et l'UNOSSC respectivement. [↑](#footnote-ref-1)
2. Le Senior Designated Officer (SDO) est chargé de veiller à la mise en œuvre effective de la politique de lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme au PNUD et de prendre des décisions sur les questions présentant des risques accrus pour l'organisation, y compris les cas remontés. Le rôle du SDO est confié à l'Administrateur associé (AA). L'AA est également le responsable des risques du PNUD [↑](#footnote-ref-2)