

**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 3**](#_Toc210824662)

[**2. Méthodologie de la GRI 5**](#_Toc210824663)

[**3. Critères d’appropriation et transmission aux échelons supérieur des risques 8**](#_Toc210824664)

[**4. Système de GRI 9**](#_Toc210824665)

[**5. Gouvernance 9**](#_Toc210824666)

[5.1. Le Modele de trois lignes 9](#_Toc210824667)

[5.2 Rôles et responsabilités clés 10](#_Toc210824668)

[5.2.1. Rôles de la première ligne 11](#_Toc210824669)

[5.2.2. Roles de la deuxième ligne 12](#_Toc210824670)

[5.2.3. Rôle de la troisième ligne 13](#_Toc210824671)

[**6. Culture de gestion des risques 14**](#_Toc210824673)

[**Annexe 1. Termes et définitions 15**](#_Toc210824674)

[**Annexe 2. Catégories et subcatégories de risque en GRI 17**](#_Toc210824675)

[**Annexe 3. Modèle de critères de la GRI – détermination de la probabilité et de l’impact 18**](#_Toc210824676)

[**Annexe 4. Tableau récapitulatif des rôles et responsabilités du PNUD en matière de gestion des risques 20**](#_Toc210824677)

[**Annexe 5. Mandat du comité des risques 29**](#_Toc210824678)

[Contexte 29](#_Toc210824679)

[Tâches et responsabilités 29](#_Toc210824680)

[Arrangement de gestion 31](#_Toc210824681)

[**Annexe 6. Procédures 34**](#_Toc210824682)

# Champ d’application et objectifs de la politique

1. 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. La politique du système de gestion du risque institutionnel (GRI) du PNUD est conçue 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 opportunités tout en évitant les pertes inutiles.
2. 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[[1]](#footnote-2) ; voir [l’annexe 1](#_Annexe_1._Termes) 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, du portefeuille 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.

1. 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 et/ou portefeuilles jusqu'au niveau du programme/de l'unité, du bureau et 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.

1. 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.
2. 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 échéants, notamment :

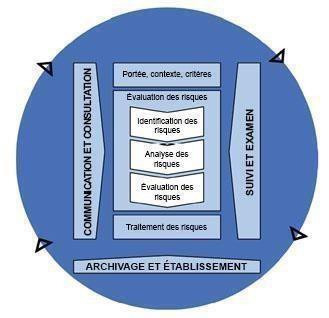
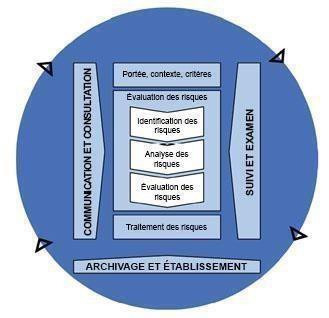
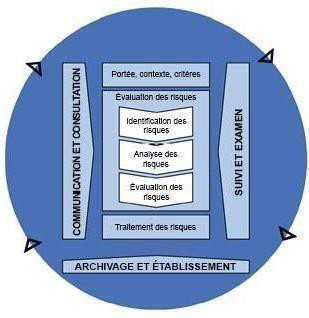
* [Approche harmonisée des transferts en espèces (HACT)](https://popp.undp.org/fr/node/10891)
* [Outil d'évaluation des capacités des partenaires (PCAT)](https://popp.undp.org/document/partner-capacity-assessment-tool-pcat) (en anglais)
* [Évaluation des capacités des partenaires en matière de prévention de l'exploitation, des abus et du harcèlement sexuels (PSEAH)](https://undp.sharepoint.com/teams/OHR-Portal/SitePages/PSEA/Tools-and-Resources.aspx?CT=1695733242947&OR=OWA-NT&CID=7ca87a59-5280-4137-97da-aa7232556b24&WSL=1&xsdata=MDV8MDJ8bmVzcmVlbi5hbGhlYnNoaUB1bmRwLm9yZ3wzNDgxMTE0YmU5MmQ0NjY2ZWUxYzA4ZGNiZTNkOTBjMHxiM2U1ZGI1ZTI5NDQ0ODM3OTlmNTc0ODhhY2U1NDMxOXwwfDB8NjM4NTk0NDIwNDQ0MTM2NjI2fFVua25vd258VFdGcGJHWnNiM2Q4ZXlKV0lqb2lNQzR3TGpBd01EQWlMQ0pRSWpvaVYybHVNeklpTENKQlRpSTZJazFoYVd3aUxDSlhWQ0k2TW4wPXwwfHx8&sdata=akNZVHZDMGhaSGZQcGtzSjM1YU5UWGljSXhQdk1OUkxoME5oc0N6eHVUbz0%3d&clickparams=eyAiWC1BcHBOYW1lIiA6ICJNaWNyb3NvZnQgT3V0bG9vayIsICJYLUFwcFZlcnNpb24iIDogIjE2LjAuMTc4MzAuMjAxMzgiLCAiT1MiIDogIldpbmRvd3MiIH0%3D#sea-risk-assessment)(en anglais)
* [Évaluation de l'exécution directe (DEX)](https://popp.undp.org/document/direct-execution-modality-dex-memo-and-capacity-assessment)(en anglais)
* [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 (Cadre PC)](https://programmecriticality.org/Static/index.html?loc=Fr)
* [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](https://policy.un.org/fr/security/operational-guidance/security-risk-management)
* [Politique du PNUD en matière de lutte contre le blanchiment d’argent et le financement du terrorisme](https://popp.undp.org/fr/page-de-politique-generale/politique-du-pnud-en-matiere-de-lutte-contre-le-blanchiment-dargent-et)
* [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/portefeuille/programme](https://popp.undp.org/fr/node/11386)
* [Normes environnementales et sociales et procédure de détection](https://popp.undp.org/fr/page-de-politique/normes-environnementales-et-sociales)
* Théorie du changement
* [Audits](https://popp.undp.org/node/11316) [et](https://popp.undp.org/node/11316) [évaluations](https://popp.undp.org/node/11316)
* [Déontologie en matière d’achat, fraude et corruption](https://popp.undp.org/fr/page-de-politique-generale/deontologie-en-matiere-dachat-fraude-et-corruption)
* [Stratégie d’approvisionnement et planification des achats](https://popp.undp.org/fr/node/11656)

1. 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

1. La méthodologie de la GRI du PNUD suit la norme ISO 31000:2018 de l'Organisation internationale de normalisation (ISO), qui comprend six éléments clés : 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



**ARCHIVAGE ET ETABLISSEMENT DE RAPPORTS**

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

1. Au niveau du projet et/ou au niveau du portefeuille (c.-à-d., projets de développement, portefeuilles, dispositifs de coopération, services de développement, projets d’efficacité institutionnelle et de développement, projets de coopération multinationale et de coopération Sud-Sud) ;
2. Au niveau du programme/de l’unité (c.-à-d., Bureau/programme de pays, Bureaux/programme régionaux, Bureau/programme centraux) ;
3. Au niveau de l’entreprise.
4. La GRI du PNUD 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, et à l’évaluation, au traitement, au suivi, à l’examen des risques et à l’établissement de rapports. Des informations détaillées sur la méthodologie GRE du PNUD sont disponibles dans le document Managing Risks Across UNDP Programming and Operations - Guidance Note (Gestion des risques dans la programmation et les opérations du PNUD - Note d'orientation[[2]](#footnote-3)).
5. **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.
   * 1. **Identification des risques** : Les risques potentiels dans toutes les catégories de risque de la GRI (voir [l’annexe 2](#Annexe_2_Catégories)) doivent être pris en compte pour s'assurer que tous les risques pertinents sont identifiés et évalués.
     2. **Analyse des risques** : Le modèle de critères de la GRI (voir [l’annexe 3](#_bookmark22)) définit l’échelle à cinq points utilisée pour déterminer la probabilité (par ex. 1-Non probable, 2-Faible probabilité, 3-Modérément probable, 4-Hautement probable, 5-Exprimé) et impact (c.-à-d. 1-Négligeable, 2-Minoritaire, 3-Intermédiaire, 4-Extensif, 5-Extrême). Au niveau du programme/de l’unité et de l’entreprise, une analyse plus détaillée des conséquences est appliquée pour déterminer l’impact global.

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.



* + 1. **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.

1. **Traitement des risques** **:** Pour chaque niveau de risque élevé, significatif ou modéré, une ou plusieurs mesures de traitement des risques doivent être identifiées
2. 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).
3. 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).
4. **Surveillance et examen des** risques : Le suivi et l'examen des risques sont effectués régulièrement afin d'éclairer les décisions de gestion et de permettre une gestion adaptative et des corrections de trajectoire. Les résultats du suivi et de l'examen doivent être enregistrés et communiqués le cas échéant et être utilisés régulièrement pour les décisions relatives à la gestion des programmes et des portefeuilles et/ou des projets, pour les audits et pour les performances de l'organisation.
5. Rapports sur les risques : Les rapports sur les risques garantissent que les informations pertinentes sur les risques sont disponibles à tous les niveaux de l'organisation, en temps utile, afin de fournir la base nécessaire à une prise de décision fondée sur les risques. Les **rapports sur les risques** doivent être établis au moins une fois par semestre. Une fréquence plus élevée de surveillance et de déclaration des risques liés aux projets peut être nécessaire en fonction du niveau de risque et du contexte (par exemple, projets d'innovation ou projets mis en œuvre dans un contexte de risque élevé en matière de sécurité, etc.) En outre, des **rapports ad hoc** sont souvent nécessaires dans des contextes de crise ou pour des risques de haut niveau sensibles au facteur temps.
6. Le registre des risques sert à surveiller ces risques et à établir des rapports ad hoc. Ces rapports doivent comprendre une analyse du risque, le traitement/état initié et un appel à l'action ou une demande d'assistance.
7. En vertu de son pouvoir statutaire, le PNUD se réserve le droit de **divulguer partiellement** les risques au public afin d'éviter toute violation de son devoir de confidentialité envers ses bénéficiaires ou de ne pas provoquer de perte de confiance injustifiée envers ses activités ou ses parties prenantes.

# Critères d’appropriation et transmission aux échelons supérieur des risques

1. 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.
2. Un risque est **transmis aux échelons supérieurs** lorsque les circonstances relatives au risque et/ou 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 critères de « transmission aux échelons supérieurs » suivantes sont remplis, le propriétaire du risque doit transmettre le risque aux échelons supérieurs :

* Le 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, pour l'ensemble de l'organisation, qui peut nécessiter des changements dans les 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 le niveau d'importance du risque est jugé élevé et ne peut être entièrement atténué par le propriétaire du risque (par exemple, projets et/ou portefeuille à haut risque, risques ayant un impact élevé sur la réputation de l'ensemble de l'organisation, engagement avec l'industrie pétrolière, gazière et extractive, partenariats avec des entités potentielles du secteur privé ayant une implication directe dans des critères d'exclusion, pays en crise de niveau 2 et 3, etc.)
* Lorsque le niveau d'importance du risque est déterminé comme étant élevé et en dehors des niveaux d'appétence au risque/tolérance du PNUD malgré les mesures d'atténuation mises en place pour réduire l'exposition au risque

1. 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, la réponse doit être fournie 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.
2. Pour garantir la responsabilité et l'appropriation des risques, l'escalade et la désescalade des risques doivent être effectuées de manière formelle. Conformément au cadre de responsabilité, la transmission aux échelons supérieurs se fait par la filière hiérarchique pertinente, c.-à-d., d’un projet et/ou portefeuille au programme au bureau (central/régional) concerné et finalement au niveau de l’entreprise.

# Système de GRI

1. Le système de GRI du PNUD est conçu pour aider le personnel 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, organisationnel, 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.

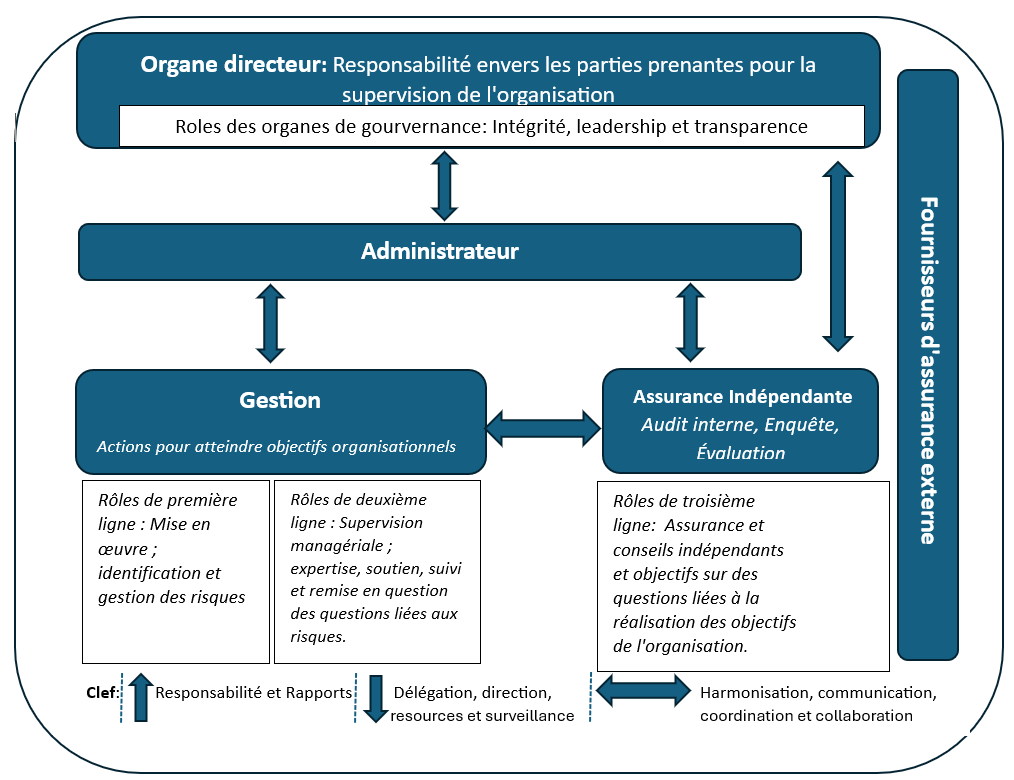
* Le **registre des risques du projet et /ou portefeuille** reflète les risques auxquels le projet et /ou portefeuille est confronté.
* Le **registre des risques du programme/de l’unité** reflète les risques communs au niveau du projet/portefeuille, considérés comme pertinents pour le programme, les risques transversaux programmatiques et ceux liés aux opérations au niveau de l’unité (ressources humaines, approvisionnement, sécurité, fraude, etc.).
* Le **registre des risques de l’entreprise** reflète les risques au niveau du programme/de l’unité considérés comme critiques pour l’organisation (par exemple, risque ayant un impact sur la réputation en raison de sa nature ou de son ampleur).

# Gouvernance

## 5.1. Le Modèle de trois lignes

1. Le « modèle des Trois lignes »[[3]](#footnote-4) soutiennent une gestion des risques plus efficace en introduisant une gouvernance structurée qui clarifie les rôles et les responsabilités. La relation entre les trois lignes est illustrée ci-dessous.

**Le modèle des trois lignes au PNUD:**



1. Les principes clés du modèle des trois lignes sont les suivants :

Principe 1 : Gouvernance d'une organisation. Cela nécessite des structures et des processus appropriés qui permettent i) la responsabilité ; ii) les actions ; et iii) l'assurance et le conseil.

Principe 2 : Rôle de l'organe directeur. L'organe directeur assure la surveillance et veille à ce que des structures et des processus appropriés soient en place pour une gouvernance efficace et à ce que les objectifs de l'organisation répondent aux besoins et aux priorités des pays bénéficiaires.

Principe 3 : Gestion (rôles de premier et de second rangs). La direction est responsable de la réalisation des objectifs de l'organisation, y compris de la prise en charge et de la gestion des risques (première ligne), ainsi que du suivi des risques et de la fourniture d'un soutien et d'une expertise (deuxième ligne).

Principe 4 : Rôles de troisième ligne. La troisième ligne fournit une assurance et des conseils indépendants sur l'adéquation et l'efficacité de la gouvernance et de la gestion des risques de l'organisation.

Principe 5 : Indépendance de la troisième ligne. Ce principe garantit l'indépendance de l'audit interne par rapport aux responsabilités de l'organisation afin de garantir son objectivité, son autorité et sa crédibilité.

Principe 6 : Créer et protéger la valeur. Tous les rôles travaillent ensemble, alignent les activités et les priorités par la communication, la coopération et la collaboration.

## 5.2 Rôles et responsabilités clés

1. **Organe directeur** : Les rôles et responsabilités du Conseil d'administration du PNUD en matière de contrôle ont été établis par la résolution A/RES/48/162 de l'Assemblée générale. Cette résolution décrit la responsabilité du Conseil d'administration comme étant de *« fournir un appui intergouvernemental aux activités de chaque fonds ou programme et de les superviser, conformément aux orientations générales de l'Assemblée générale et du Conseil économique et social, dans le respect de leurs responsabilités respectives énoncées dans la Charte, et de veiller à ce qu'elles répondent aux besoins et aux priorités des pays bénéficiaires »*. Le conseil d'administration, pour exercer efficacement ses propres responsabilités en matière de responsabilité et de contrôle au niveau stratégique, a besoin d'assurances et de rapports objectifs indépendants indiquant que les décisions prises au niveau politique sont mises en œuvre, que les ressources sont utilisées de manière appropriée et éthique aux fins prévues et que la direction atteint les objectifs (y compris une gestion efficace des risques) fixés par les décideurs politiques. Le conseil d'administration réfléchit aux principales améliorations à apporter au système de GRE ainsi qu'aux risques stratégiques d'importance critique chaque année lors de la première session ordinaire du conseil d'administration en tant que point commun.
2. **Administrateur :** Conformément à la [Système de redevabilité du PNUD](https://popp.undp.org/document/accountability-system-policy) (en anglais), l’Administrateur est responsable des opérations du PNUD et rend compte au Conseil d’Administration pour toutes les phases et tous les aspects de la gestion et de la mise en œuvre des activités du PNUD. L’Administrateur est chargé de fournir une vision stratégique et une orientation organisationnelle, en consultation avec le Conseil d’Administration. L’Administrateur délègue son autorité à l’Administrateur Associé du PNUD, aux Administrateurs Adjoints (Directeurs de Bureaux), aux Représentants Résidents et aux autres chefs d’unité pour des fonctions spécifiques essentielles à l’exercice de leurs responsabilités, afin d’assurer la mise en œuvre du mandat de l’organisation. La responsabilité de la mise en œuvre d’un cadre systématique et organisationnel de gestion des risques institutionnels (y compris les politiques et procédures) au sein du PNUD incombe à l’Administrateur et à la haute direction de l’organisation, notamment au Responsable Principal des Risques/Administrateur Associé
3. **Gestion** : Conformément aux principes clés du modèle des trois lignes directrices mentionné au point 21, la direction est responsable de la réalisation des objectifs de l'organisation, y compris de la propriété et de la gestion des risques (rôle de première ligne), ainsi que de la surveillance des risques et de la fourniture d'un soutien et d'une expertise (rôle de deuxième ligne).

### 5.2.1. Rôles de la première ligne

1. Tous les membres du personnel du PNUD ont un rôle à jouer dans la gestion des risques et la première ligne. Le personnel est responsable de l'identification et de la gestion des risques qui affectent la réalisation des objectifs liés à leur(s) domaine(s) de travail dans le cadre de l'autorité qui leur est déléguée. Il est responsable du respect des diverses activités de contrôle et doit veiller à ce qu'elles soient dûment étayées.
2. 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 la [système de redevabilité](https://popp.undp.org/document/accountability-system-policy) [du](http://www.undp.org/content/dam/undp/library/corporate/Transparency/UNDP%20Accountability%20framework.pdf) PNUD (en anglais).
3. 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.
4. Au niveau du programme/de l’unité :
   * + 1. Les **Directeurs des Bureaux régionaux et centraux[[4]](#footnote-5)** sont responsables de la GRI et de la prise de décisions tenant compte des risques au niveau du Bureau et relèvent de l’Administrateur.
       2. 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.
       3. 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.
       4. 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.
5. Au niveau du portefeuille et/ou projet, la fonction d’**assurance du projet et/ou portefeuille** (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/ou portefeuille et que les mesures de traitement des risques soient mises en œuvre. La fonction d'assurance veille à ce que les risques soient identifiés et gérés par le gestionnaire du projet et/ou du portefeuille.

### 5.2.2. Roles de la deuxième ligne

1. La deuxième ligne est chargé du suivi des risques, du conseil et du soutien technique.
2. **Directeurs des bureaux régionaux/centraux** : Les directeurs des bureaux supervisent la gestion globale des risques et des contrôles au sein de leur bureau et sont chargés de surveiller et de garantir que les bureaux placés sous leur supervision tiennent à jour leurs registres des risques, réagissent aux risques de manière appropriée et établissent des rapports hiérarchiques si nécessaire.
3. Le **comité des risques** (voir le mandat du comité des risques à [l'annexe 5](#_Annexe_5._Mandat)) est un groupe consultatif et un sous-comité du groupe exécutif chargé de veiller à ce que le cadre général de gestion des risques soit efficace, pertinent et appliqué à l'échelle de l'entreprise. Le comité des risques est également chargé d'identifier les risques de l'entreprise et de donner des conseils sur les mesures de traitement potentielles qui peuvent être adoptées par les propriétaires des risques. Le comité examine et surveille le registre des risques de l'entreprise. Il recommande également les risques à transmettre à l'administrateur et fournit des conseils/examens sur des questions spécifiques à la demande de l'administrateur. Le comité des risques est soutenu par le **Secrétariat du Comité des** risques du PNUD, qui siège au sein du Bureau exécutif, est présidé par l'Administrateur associé, qui est le Directeur général des risques ( en anglais Chief Risk Officer, CRO) et est composé de membres de la direction du PNUD, d'experts invités et d'autres représentants compétents qui peuvent être invités au comité en fonction des besoins.
4. **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.
5. Les **experts techniques** (p.ex., sécurité, approvisionnement, finances, opérations, juridique, gestion des programmes, des portefeuilles et des projets, normes environnementales et sociales, engagements médiatiques et communication) jouent un rôle important dans la deuxième ligne, apportant une expertise technique, des connaissances et un soutien destiné aux risques de niveau significatif et élevé. Cela comprend également appui et une surcapacité pour renforcer les Bureaux de pays confrontés à un niveau de risque élevé pour répondre aux crises, 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.

### 5.2.3. Rôle de la troisième ligne

1. Le rôle de la troisième ligne est d’assurer une fonction indépendante, à travers l’audit interne, les enquêtes et l’évaluation. Le **Bureau de l’audit et des enquêtes (OAI)** conduit des audits internes et des enquêtes, tandis que le Bureau indépendant de l’évaluation (IEO) mène des évaluations indépendantes. Ces entités fournissent une assurance et des conseils indépendants et objectifs sur le cadre et les pratiques de gestion des risques de l'organisation et formulent des recommandations visant à renforcer la gestion des risques.
2. **Prestataires d'assurance externe** : En outre, le Comité des commissaires aux comptes des Nations Unies (BoA) effectue l'audit externe des comptes de l'organisation des Nations Unies et de ses fonds et programmes. Le rapport du Comité sur les états financiers du PNUD est un document public. Il est présenté à l'Assemblée générale par l'intermédiaire de la Cinquième Commission et au Conseil d'administration du PNUD.

[L'annexe 4](#Annexe_4._Tableau_récapitulatif_des_rôle) présente un résumé des rôles et responsabilités en matière de gestion des risques.



# Culture de gestion des risques

1. Le PNUD reconnaît que les mentalités et les comportements d’individus et de bureaux 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 et le développement des capacités pour renforcer les capacités de gestion des risques.
* Les principales parties prenantes sont impliquées à toutes les étapes du processus de gestion des risques.
* La gestion des risques n’est pas abordée 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.

**Les indicateurs clés de risque (KRI)** sont des indicateurs d'alerte précoce qui mettent en évidence le moment où les performances sont sur le point de dépasser l'appétit pour le risque convenu pour une catégorie de risque et peuvent entraîner une exposition au risque inacceptable.

**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, du portefeuille 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).

**Appétit du risque.** Le nombre et le type de risques que les projets, les portefeuilles, 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 est exprimée 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, du portefeuille 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 portefeuille, 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 la 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 (Responsabilité envers les parties prenantes)   4. Biodiversité conservation et gestion durable des ressources naturelles   5. Changement climatique et risques de catastrophes   6. Santé communautaire, 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   2. Rapport qualité-prix   3. Corruption et fraude   4. Fluctuation du taux de crédit, du marché, de la monnaie   5. Livraison   6. Disponibilité du budget et flux de trésorerie | * 1. Réactivité aux audits et aux évaluations (retards dans des autits et évaluations)   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. Responsabilité   5. Suivi et contrôle   6. Gestion des connaissances   7. Ressources humaines   8. Contrôle interne   9. Achats | * 1. Opinion publique et médias   2. Engagement avec le partenariat du secteur privé   3. Code de conduite et éthique   4. Communications   5. Gestion des parties prenantes   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   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. 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

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

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

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Probabilité | Peu probable | Faible probabilité | Moyennement probable | Très probable | Prévue |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **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 des concrétiser (60% 80%) | Plusieurs fois par an  **et/ou**  chance de se concrétiser supérieure à 80% |

#### Déterminer l’impact :

***Au niveau du portefeuille et/ou projet –***

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Impact | Negligible | Mineur | Intermédiaire | Étendu | Extrême |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| Description (« Si le risque se matérialise... ») | L’Impact est négligeable ou nul sur les résultats du portefeuille et/ou du projet, qu'ils soient positifs ou négatifs. Incidences négatives potentielles négligeables ou nulles sur les personnes et/ou l'environnement. | 5 à 20 % des résultats applicables et prévus sont affectés, positivement ou négativement. Incidences négatives potentielles sur les personnes et/ou l'environnement très limitées et faciles à gérer | 20 à 30 % des résultats applicables et prévus sont affectés positivement ou négativement. Les incidences négatives potentielles sur les personnes et/ou l'environnement sont de faible ampleur, limitées en termes d'échelle et de durée, et peuvent 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 moyenne à grandes | 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 moyenne à grandes |

***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**  **1** | **Mineur**  **2** | **Intermédiaire**  **3** | **Étendu**  **4** | **Extrême**  **5** |
| Description of consequence | **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** |
| --- | --- | --- |
| ***Rôle de l'organe directeur*** | | |
| **Comité exécutif**  (au niveau de l'entreprise) | Apporte un soutien intergouvernemental aux activités du programme du PNUD et assure la supervision. | * Comme indiqué dans le cadre de la responsabilisation du PNUD, les rôles et responsabilités du Conseil d'administration du PNUD en matière de contrôle ont été établis par la résolution A/RES/48/162 de l'Assemblée générale. Cette résolution décrit la responsabilité du Conseil d'administration comme suit : « Fournir un appui intergouvernemental et superviser les activités de chaque fonds ou programme conformément aux orientations générales de l'Assemblée générale et du Conseil économique et social, dans le respect de leurs responsabilités respectives énoncées dans la Charte, et veiller à ce qu'elles répondent aux besoins et aux priorités des pays bénéficiaires ». |
| **Administrateur** | Responsable devant le Conseil d’administration pour toutes les phases et tous les aspects de la gestion et de la mise en œuvre des activités du PNUD. | * Responsable des opérations du PNUD et redevable devant le Conseil d’administration pour toutes les phases et tous les aspects de la gestion et de la mise en œuvre des activités du PNUD. * Chargé de fournir une vision stratégique et une orientation organisationnelle, en consultation avec le Conseil d’administration. L’Administrateur délègue son autorité à l’Administrateur associé du PNUD, aux Administrateurs adjoints (Directeurs de bureaux), aux Représentants résidents et aux autres chefs d’unité pour des fonctions spécifiques essentielles à l’exercice de leurs responsabilités, afin de mettre en œuvre le mandat de l’organisation. * La responsabilité de la mise en œuvre d’un cadre systématique et organisationnel de gestion des risques d’entreprise (y compris les politiques et procédures) au sein du PNUD incombe à l’Administrateur et à la haute direction de l’organisation, notamment au Responsable principal des risques / Administrateur associé. |
| ***Rôle de la première ligne*** | | |
| **Tout le personnel du PNUD** (au niveau des pays, des régions et du siège)  *(niveaux projet, portefeuille, 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 domaine(s) de travail dans le cadre de l'autorité qui leur est déléguée.  Le personnel doit communiquer régulièrement à ses supérieur(s) 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 au niveau de leur autorité (c'est-à-dire, pour les risques de l'entreprise, dans leur unité opérationnelle ou leur bureau national, ou dans leur projet/portefeuille, selon le cas). * Escalader, 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[[5]](#footnote-6)** *(Niveau programme/unité)* | En tant que chef de bureau, il est responsable de la gestion des risques de l'entreprise et de la prise de décision fondée sur les risques au niveau du bureau, y compris de l'identification et de la gestion des risques ayant une incidence sur la réalisation des objectifs. | * 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. * 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. * Veiller à ce que les registres des risques des programmes mondiaux/régionaux et du bureau soient régulièrement mis à jour et à ce que les risques identifiés soient gérés, contrôlés et transmis au niveau supérieur si nécessaire. 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 d'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. * 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. |
| **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/ou 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. * Gérer les risques remontés par les projets et les portefeuilles qui font partie du programme national, 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 portefeuille/projet pour examiner la qualité du portefeuille/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, 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 portefeuilles et/ou des projets à haut risque, et des risques de haute gravité émanant des portefeuilles et/ou des projets et des divers outils d'évaluation des risques, afin d'assurer un suivi nécessaire et opportun. * Examiner la qualité du portefeuille et/ou projet proposé et la capacité du partenaire de mise en œuvre à le réaliser ainsi que dans la mise en œuvre du cadre de gestion des risques afin, y compris les mesures/stratégie d'atténuation des risques. |
| **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 portefeuilles et/ou des projets afin de fournir des informations, notamment en formulant des plans de gestion des risques lors de la conception des portefeuilles et/ou 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 portefeuilles et/ou projets du bureau/unité, et pour le programme, le cas échéant. |
| **Assurance des portefeuilles et des projets** (aux niveaux national, régional et du siège)  *(Niveau du portefeuille et/ou projet)* | La fonction d'assurance du portefeuille et/ou projet (par exemple, le responsable de programme du PNUD) joue un rôle dans la gestion des risques et constitue la première ligne. | * S'assurer que le registre des risques est régulièrement mis à jour et suivi pour le portefeuille et/ou projet et que des mesures de traitement des risques sont mises en œuvre. |
| ***Rôles de la deuxième ligne*** | | |
| **Comité des risques** | Le Comité des risques est un groupe consultatif et 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 en sa qualité de Responsable du contrôle des risques. * 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 et/ou identifiés par le comité. * Identifier les risques pour les entreprises et donner des conseils sur les mesures de traitement potentielles qui peuvent être adoptées par les propriétaires des risques, en s'appuyant sur les avis d'experts techniques compétents et d'autres mécanismes d'examen tels que le comité de diligence raisonnable du secteur privé, et faire rapport au groupe d'experts. * Examiner et contrôler le registre des risques de l'entreprise. * Recommander des risques à transmettre à l'administrateur et fournir des conseils/examens sur des questions spécifiques à la demande de l'administrateur. * 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 pour les réunions du comité des risques. * Assurer la liaison avec les bureaux en ce qui concerne les documents de référence pertinents. * Assurer une documentation appropriée des discussions du comité des risques. * Effectuer l'analyse des journaux 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. * Faciliter la présentation des preuves relatives aux risques critiques d'importance stratégique. * Veiller à ce que les risques soient correctement enregistrés dans le registre des risques de l'entreprise. * Effectuer toute autre tâche confiée par le président du comité. |
| **Responsable du contrôle des risques (**Administrateur Associé) | 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. * 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 portefeuilles et/ou des projets, 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. |
| **Directeurs des bureaux régionaux et centraux** | En tant que chefs de bureau, ils suivent et supervisent la gestion globale des risques et des contrôles au sein de leur bureau, y compris les COs/BUs. | * Veiller à ce que les bureaux nationaux / unités d'entreprise sous leur supervision tiennent leurs registres des risques à jour, réagissent aux risques de manière appropriée et fassent un rapport hiérarchique si nécessaire. * Contrôler les risques et les traitements des risques et veiller à ce que les risques se situent dans les limites appropriées de l'appétit pour le risque. * Fournir une assistance consultative, technique et en matière de ressources pour les risques remontés par les bureaux. * Présider les discussions sur les risques au sein du bureau afin d'examiner les informations relatives aux risques, y compris les indicateurs et les mesures d'appétit pour le risque, et assurer le suivi des mesures d'atténuation. |
| **Directeurs de BMS et BPPS** | 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 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, des portefeuilles et des projets, des normes sociales et environnementales, Engagements médiatiques et communication , 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. |
| ***Rôle de la troisième ligne*** | | |
| **Bureau de l'audit et des enquêtes (OAI) et Bureau indépendant de l’évaluation (IEO)** | Fournir une assurance ainsi que des conseils indépendants et objectifs. | * Fournir des garanties et des conseils indépendants et objectifs sur le cadre de contrôle interne et les pratiques de gestion des risques dans l'organisation et fournir des recommandations sur les moyens d'améliorer la gestion des risques. |
| **Comité des commissaires aux comptes de l'ONU** | Le Comité des commissaires aux comptes des Nations Unies (BoA) effectue l'audit externe des comptes de l'ONU et de ses fonds et programmes. | * Il effectue des audits externes et rend compte des états financiers du PNUD dans un document public, qui est présenté à l'Assemblée générale par l'intermédiaire de la Cinquième Commission et au Conseil d'administration du PNUD. |

# Annexe 5. Mandat du comité des risques

## Contexte

La gestion des risques de l'entreprise (ERM), y compris l'aspect stratégique de la Sécurité et gestion des crises et de la continuité des activités, 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, le Comité des risques est un group consultatif, présidé par l'Administrateur associé, supervise la mise en œuvre globale du cadre de gestion de risques au sein du PNUD. Le Comité des risques est un sous-comité du GE. Il recommande les risques à transmettre à l'administrateur et fournit des conseils/examens sur des questions spécifiques à la demande de l'administrateur. Le comité des risques fait rapport au GE sur le cadre en fonction des besoins.

## Tâches et responsabilités

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

1. ***Identification, examen et analyse des risques d'entreprise***

Dans le cadre de cette responsabilité, le comité identifie, examine et délibère sur les stratégies d’entreprise de gestion/traitement 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 sont identifiés par le comité ou que lui sont transmis, y compris sur les risques opérationnels escaladés depuis d’autres forums respectifs (par exemple, l'OPG, le SMG, l'ET et le Conseil de crise).

* 1. Risques escaladés provenant d'autres mécanismes de l'entreprise ;

Le président et le membre du comité peuvent soumettre au comité les risques identifiés et transmis au comité par le biais des différents mécanismes de l'entreprise, par ex :

* Le groupe de performance organisationnelle (OPG) pour les risques élevés importants liés à la performance organisationnelle et opérationnelle, y compris les priorités en matière de risques d'audit ;
* Le *Crisis Board*, pour les risques élevés liés à un programme pays particulier en crise ;
* Le *Groupe de gestion de la sécurité* pour les risques élevés liés à la sûreté et à la sécurité du personnel ainsi qu'à la continuité des activités au siège ; et- le comité de diligence raisonnable du secteur privé, pour les partenariats à haut risque avec le secteur privé ; et
* Autres mécanismes d'entreprise, le cas échéant.
  1. Analyse du registre des risques agrégé

Une fois par an, une analyse des risques provenant des entrées de risques des bureaux dans les registres 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 identifiés par l'entreprise

Les membres du comité des risques, ainsi que les experts techniques compétents, présenteront de manière proactive au comité des risques des éléments d'information sur les risques de l'entreprise afin de permettre l'identification des risques critiques d'importance stratégique.

* 1. Risques escaladés du bureau et des unités

Conformément aux critères de remontée des risques, tous les risques remontés au niveau de l'entreprise seront examinés par voie électronique, en particulier pour les risques de projet remontés qui peuvent être traités par ce biais. Le cas échéant, les risques remontés peuvent être 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 de la sécurité et des crises 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 et fait des recommandations pour la mise à jour de 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)[[6]](#footnote-7) 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.

1. 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 en fonction des besoins.

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 Bureau des crises ;
* 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 ;rLes gestionnaires de fonds verticaux ;
  + 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 group consultatif et 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 fournit des conseils sur les risques d’entreprise recommandés pour l’escalade par les différents mécanismes et sources de données de l'entreprise (par exemple OPG, SMG, Crisis Board, registre des risques, etc.) ainsi que par l'analyse des risques par différents bureaux et/ou experts techniques. 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 quatre fois par an. 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 de la réunion du Comité de risques peut inclure des sujets tels que des suivants :

* + Examiner l'efficacité de la mise en œuvre de la GRE (y compris les politiques, les procédures, l'apprentissage et les autres outils) ;
  + Identifier, 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 ;
  + Examiner les risques remontés par d'autres mécanismes et/ou bureaux ;
  + Autres affaires

1. ***Secrétariat du comité des risques***
   * Le comité des risques est soutenu par un secrétariat (EXO/CPU) qui aide le président et les membres du comité à gérer efficacement les réunions du comité. Cela comprend :
   * Préparer l'ordre du jour pour les réunions du comité ;
   * - Assurer la liaison avec les bureaux en ce qui concerne les documents de référence pertinents ;
   * Effectuer l'analyse des journaux 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 ;
   * Faciliter la présentation de preuves relatives aux risques critiques d'importance stratégique.
   * Assurer une enregistrement correct 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 portefeuille et/ou du projet** (portefeuille et/ou projets nationaux, régionaux ou mondiaux)

| **Étape** | **Partie responsable** | **Modèle/Directive** | **Notes explicatives** |
| --- | --- | --- | --- |
| 1. **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 portefeuille/projet et les autres parties prenantes/partenaires informés des processus de GR au niveau du portefeuille/projet. |
| 1. **2- Portée, contexte et critères** | Développeur du portefeuille,  Développeur de projet, Gestionnaire de portefeuille ou Gestionnaire de projet | [Modèle de document de](https://popp.undp.org/fr/node/1131) [projet](https://popp.undp.org/fr/node/1131)  [Modèle de document de portefeuille (en anglais)](https://popp.undp.org/node/21871/)  [Registre des risques du](https://popp.undp.org/fr/node/326) portefeuille / [projet](https://popp.undp.org/node/326) | Intégré au document de programme et/ou portefeuille ou document de projet, plan de travail pluriannuel. |
| 1. **3- Évaluation des risques** :   Identification des risques  Analyse des risques  Évaluation du risque | Développeur du portefeuille/ projet,  Gestionnaire de portefeuille / projet  Développeur de portefeuille ou projet  Gestionnaire de portefeuille ou , Gestionnaire de projet  Gestionnaire de portefeuille et/ou , Gestionnaire de projet | [Registre des risques du](https://popp.undp.org/fr/node/326) portefeuille / [projet](https://popp.undp.org/fr/node/326)  [Registre des risques du](https://popp.undp.org/fr/node/326) [portefeuille](https://popp.undp.org/fr/node/326) / [projet](https://popp.undp.org/node/326)  [Registre des risques du](https://popp.undp.org/fr/node/326) [portefeuille/projet](https://popp.undp.org/fr/node/326) | Évaluer les risques lors de la conception du portefeuille/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 portefeuille/projet.  Analyser la probabilité et l’impact des risques du portefeuille/projet en appliquant le modèle de critères de la GRI et les consigner dans le registre des risques.  Évaluer chaque risque de portefeuille / projet pour déterminer quels risques peuvent être acceptés et lesquels nécessitent un traitement prioritaire afin de répondre aux objectifs du portefeuille/ projet et d’éviter des dommages. |
| 1. **4- Traitement des risques** | Développeur de portefeuille/projet ou Gestionnaire de portefeuille/projet | [Registre des risques du](https://popp.undp.org/fr/node/326) [portefeuille/projet](https://popp.undp.org/fr/node/326)  [Lignes directrices sur l'escalade](https://popp.undp.org/node/4001) [des risques](https://popp.undp.org/fr/node/4001) | Identifier les mesures de traitement des risques dans le registre des risques lors de la conception du portefeuille/projet, avant l’ approbation du portefeuille/projet.  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. |
| 1. **5- Suivi et examen des risques** | Propriétaire du risque | [Registre des risques du portefeuille](https://popp.undp.org/fr/node/326) /[projet](https://popp.undp.org/fr/node/326) | Faire le suivi des risques et les examiner à la fréquence la mieux adaptée aux risques et à la complexité du portefeuille/projet. Mettre à jour le registre des risques au moins une fois par an. |
| 1. **6- Enregistrement et établissement de rapports sur les risques** | Gestionnaire de portefeuille/projet | [Registre des risques du](https://popp.undp.org/fr/node/326) [portefeuille](https://popp.undp.org/fr/node/326)/[projet](https://popp.undp.org/fr/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 portefeuille/projet convenu, au minimum une fois par an. Les risques du portefeuille/projet présentés au Comité de pilotage du portefeuille / projet. |

Procédures de gestion du risque au niveau de l’unité/du programme

|  |
| --- |
| **Bureau de pays / Programme** |

| **Étape** | **Partie responsable** | **Modèle/Directive** | **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 Gestionnaire 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) (en anglais)  [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 portefeuille/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)  [Ligne directrice sur l'escalade des risques](https://popp.undp.org/fr/node/4001) | | 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. |
| **Bureaux/Programmes Régionaux/Centraux** | | | | |
| **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://popp.undp.org/fr/node/1131) [projet](https://popp.undp.org/fr/node/1131/)  [Modèle de document de](https://intranet.undp.org/Apps/CPS/SitePages/Corporate%20Context%20and%20Priorities.aspx) [portefeuille](https://popp.undp.org/node/21871/) (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 portfolio/projet 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)  [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

| **Étape** | **Partie responsable** | **Modèle/Directive** | **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/fr/node/18926) | 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 de l'unité (Quantum+)  Registre des risques de l'unité (Quantum+)  Registre des risques de l'unité (Quantum+) | 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. La publication de cette norme a été revue pour la dernière fois en 2023 et il a été confirmé qu'elle restait d'actualité. Source : <https://www.iso.org/standard/65694.html> [↑](#footnote-ref-2)
2. [Gestion des risques dans le cadre des programmes et des opérations du PNUD : note d'orientation](https://popp.undp.org/fr/document/gestion-des-risques-dans-le-cadre-des-programmes-et-des-operations-du-pnud-note)  [↑](#footnote-ref-3)
3. 3 <https://www.theiia.org/en/content/position-papers/2020/the-iias-three-lines-model-an-update-of-the-three-line> (en anglais) [↑](#footnote-ref-4)
4. En outre, le coordinateur exécutif du programme VNU et le directeur de l'UNOSSC pour le programme VNU et l'UNOSSC respectivement [↑](#footnote-ref-5)
5. En outre, le coordinateur exécutif du programme VNU et le directeur de l'UNOSSC pour le programme VNU et l'UNOSSC respectivement. [↑](#footnote-ref-6)
6. 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-7)