# Orientations sur la Déclaration sur l’appétit pour le risque du PNUD

# Orientations détaillées sur la Déclaration sur l’appétit pour le risque

# Octobre 2021

Table des matières

[1) Introduction 3](#_Toc157419451)

[2) Comprendre la déclaration d’appétit pour le risque 3](#_Toc157419452)

[3) Comment et quand dois-je utiliser la déclaration d’appétit pour le risque ? 3](#_Toc157419453)

[4) Appliquer la déclaration d’appétit pour le risque 5](#_Toc157419454)

[5) Tirer des enseignements de l’appétit pour le risque 10](#_Toc157419455)

[6) Écarts par rapport à l’appétit pour le risque déclaré 10](#_Toc157419456)

[Annexe 1 : Les catégories de risques de la GRI 11](#_Toc157419457)

[Annexe 2 : Catégories et niveaux de la déclaration de l’appétit pour le risque 12](#_Toc157419458)

[Annexe 3 : Aligner l’appétit pour le risque sur l’importance du risque dans la matrice des risques 15](#_Toc157419459)

[Annexe 4 : Synthèse de l’appétit pour le risque 16](#_Toc157419460)

# Introduction

Ces orientations ont été conçues dans le but de favoriser une application cohérente de la déclaration d’appétit pour le risque à tous les niveaux du PNUD. Elles s’adressent à l’ensemble du personnel et des partenaires du PNUD, et plus généralement à tous ceux qui collaborent avec l’organisation pour l’aider à mettre en œuvre son Plan stratégique. La déclaration d’appétit pour le risque et les présentes orientations font partie du cadre de la politique de gestion du risque institutionnel (GRI) du PNUD. Elles sont alignées sur la méthodologie de la GRI ainsi que sur le processus d’évaluation des risques.

La gestion des risques permet, dans des conditions incertaines, de maximiser les impacts des résultats obtenus par la mobilisation des ressources et des idées. Définir un appétit pour le risque relève d’un double objectif : d’une part, favoriser la gestion effective de ces risques (menaces et opportunités) à travers des discussions ouvertes sur le niveau de risque que le PNUD est prêt ou n’est pas prêt à prendre, et d’autre part, faire en sorte qu’une approche cohérente du risque soit adoptée par tous les membres de l’organisation. Les présentes orientations doivent être utilisées dans le cadre de l’évaluation générale de la GRI de votre bureau, unité opérationnelle ou projet afin de permettre la réalisation effective des plans et objectifs du PNUD.

# Comprendre la déclaration d’appétit pour le risque

Que l’on se place dans le contexte d’un projet, d’un programme ou d’un processus opérationnel visant à faciliter la réalisation des objectifs du PNUD, il faut procéder à l’évaluation des risques au moyen de la méthodologie de la GRI. Cette analyse conduit à couvrir un large éventail de risques, et donc à définir l’appétit pour le risque dans de multiples domaines. Nous nous sommes appuyés sur l’exemple de l’établissement d’un nouveau bureau du PNUD pour vous aider à comprendre comment appliquer les dispositions de la déclaration d’appétit pour le risque dans le cadre de votre évaluation des risques. Ces orientations constituent un point de départ et non une approche immuable de la mise en œuvre de la déclaration d’appétit pour le risque ; vous devrez faire preuve de discernement et échanger avec différents interlocuteurs lorsque vous souhaiterez appliquer la déclaration d’appétit pour le risque.

# Comment et quand dois-je utiliser la déclaration d’appétit pour le risque ?

La déclaration d’appétit pour le risque est utilisée dans le cadre de l’exercice d’évaluation des risques mené par les responsables de la gestion des risques (plan de travail intégré, nouveau projet/programme) afin que les processus décisionnels tiennent compte de ces risques ; veuillez vous reporter aux [Orientations sur la GRI](https://popp.undp.org/fr/node/20906) pour une explication détaillée de la méthodologie de la GRI. L’approche de l’appétit pour le risque repose sur un processus qui doit être intégré aux activités d’évaluation des risques du bureau ou de l’unité opérationnelle (et non pas constituer un processus indépendant), comme précisé ci-après :

* + 1. Commencez par mener une évaluation des risques afin d’identifier les risques auxquels vous êtes confronté, formulez clairement vos risques et attribuez-leur des scores (probabilité et impact) à l’aide de la méthodologie standard de la GRI ;
    2. Identifiez de quelles catégories/sous-catégories chacun de vos risques relève (social et environnemental, financier, opérationnel, organisationnel, réglementaire, stratégique, lié à la réputation ou à la sûreté et à la sécurité) à l’aide des catégories de risques de la GRI (voir Annexe 1) ;
    3. Comparez l’importance du risque au degré d’appétit pour le risque de cette catégorie (voir Annexe 2) ;
    4. Reportez-vous à la matrice des risques (voir Annexe 3) : si le score **dépasse** l’appétit pour le risque, vous devrez prendre une décision fondée sur l’analyse du risque pour déterminer ce que vous pourriez faire de plus ramener le risque à un niveau acceptable. La décision peut être d’accepter le risque s’il n’y a rien qui puisse être fait ou s’il vous est impossible de le réduire suffisamment de manière rapide, effective et financièrement raisonnable, ou d’éviter le risque en redéfinissant l’objectif et/ou l’activité. Les responsables de la gestion des risques doivent garantir la disponibilité des ressources nécessaires pour gérer les risques et mettre en œuvre les contrôles préalablement validés ;
    5. Si le score **n’excède pas la limite** de l’appétit pour le risque, demandez-vous si tous les contrôles que vous avez mis en place sont nécessaires. Il peut être envisageable et approprié d’assouplir les procédures de contrôle, mais vous devez toujours chercher à contrôler les risques si c’est économiquement viable et efficace.
    6. Suivez les pratiques habituelles de GRI, documentez clairement le processus et vos décisions, réévaluez les risques en permanence et redéfinissez leur score. Les risques peuvent être évolutifs, ce qui peut se traduire par une révision du degré d’appétit et vous amener à devoir ajuster les mesures de contrôle en conséquence. Les raisons de ces évolutions doivent également être documentées afin de justifier vos décisions et pour des raisons de transparence.

Le processus est synthétisé par le diagramme ci-dessous.

A diagram of a company

Description automatically generated

# Appliquer la déclaration d’appétit pour le risque

Comme cela ressort de la déclaration d’appétit pour le risque, le PNUD a déterminé huit domaines pour lesquels l’appétit pour le risque a été défini (Annexe 2). Pour vous aider à comprendre et à mettre en pratique la déclaration d’appétit pour le risque, nous nous appuierons, dans cette section, sur deux exemples.

**Exemple 1 :**

Le bureau de pays du PNUD en Océanie souhaite ouvrir une structure de représentation pour un projet dans une région montagneuse que nous appellerons Terra. Cette région a récemment traversé une période de conflit. Malgré les avancées remarquables obtenues en Océanie, des obstacles au développement subsistent, et notamment des inégalités tenaces entre les différents groupes ethniques, les genres et les localités. Les trois quarts de la population sont quasiment en situation de pauvreté et n’ont pas la résilience nécessaire pour faire face aux chocs. De nouvelles formes de privations sociales, économiques et environnementales ont émergé en raison de la guerre civile, touchant les travailleurs immigrés et ceux du secteur informel, et particulièrement les femmes.

Vous avez été nommé responsable de programme/coordonnateur du bureau de pays pour conduire ce processus. Avant de créer le bureau de projet, vous devez prendre en compte de nombreux paramètres, chacun porteur à la fois d’opportunités et de risques, à savoir, par exemple : le soutien et l’accord du Gouvernement pour créer un bureau, l’adhésion des principales parties prenantes et principaux donateurs pour l’établissement d’une structure de représentation, des inquiétudes en matière de sûreté et de sécurité, des contraintes relatives à l’ouverture d’un bureau et des obligations opérationnelles (approvisionnement, procédures juridiques, RH, etc.), les enjeux financiers (investissements et conséquences, viabilité), les programmes en cours et la mobilisation de ressources du PNUD, la concurrence et les points forts du PNUD, les partenariats, les modalités de mise en œuvre, y compris les préoccupations sociales et environnementales, etc.

En considérant ces aspects, quels sont les risques possibles associés à l’établissement d’une présence locale ? Quelles sont les menaces qui peuvent avoir une incidence sur vos objectifs, et quelles sont les opportunités dont vous pouvez tirer parti pour établir la présence du PNUD à Terra ? Pour vous aider, nous allons sélectionner quelques risques, les évaluer et rapprocher chacun d’entre eux de l’appétit pour le risque de la catégorie concernée afin de juger si le niveau actuel de risque excède ou non la limite de l’appétit pour le risque, et, le cas échéant, quelles sont les mesures adaptées et d’un rapport coût-efficacité acceptable qu’il convient de mettre en œuvre pour gérer le risque. Nous nous concentrerons sur les risques financiers, opérationnels, sociaux et environnementaux, ainsi que sur le risque de réputation.

Le budget pour établir une présence locale est basé sur une estimation initiale des coûts, réalisée au moment de la préparation de la proposition. Vous êtes désormais sur le terrain, vous avez mené des études et analyses de marché approfondies, et il vous apparaît clairement que de nombreuses incertitudes vous empêchent de vous faire une idée précise du coût réel de l’établissement d’un bureau de projet. Vous êtes particulièrement préoccupé par le fait que les coûts liés à la location et à la rénovation des bureaux, à l’infrastructure TIC et aux mesures d’atténuation des risques de sécurité pourraient dépasser le budget attribué. Votre évaluation des risques se résume ainsi :

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Événement**  Les fonds/le budget pour établir le bureau de projet peuvent être insuffisants | **Cause**  Écarts de coûts observés pour la location du bâtiment, les travaux de rénovation, la sécurité et le fonctionnement du bureau  **Probabilité :** 3 – Modérément probable | **Impact**   * Augmentation du budget, potentiellement de 25 % * Impossibilité d’établir le bureau de projet dans les délais convenus   **Impact :** 3 - Intermédiaire |
| **Appétit pour le risque (financier) :** Minimum à prudent | **Niveau de risque :**  Modéré | **Catégorie et sous-catégorie de risque :**  2. Risque financier  2.5. Exécution |

Vous avez utilisé la méthodologie de la GRI pour calculer les scores de risque et avez établi que les scores d’impact et de probabilité sont l’un et l’autre de 3 Cela correspond à un niveau global de risque « modéré » (Annexe 3), ce qui équivaut à un appétit pour le risque « exploratoire ». Vous avez également déterminé que la catégorie de risque (à partir des colonnes des risques) est « financier » (Annexe 1) et que l’appétit pour le risque dans le cas des risques financiers est « minimum à prudent » (Annexe 2). Il est donc clair que vos risques financiers excèdent actuellement la limite d’appétit pour le risque que s’est fixée le PNUD.

Vous devez désormais décider comment gérer ce risque pour le ramener à un niveau acceptable (réduire la probabilité à 1 et/ou limiter l’impact à 2 au maximum). Vous pouvez pour cela modifier légèrement vos plans, réviser le cahier des charges applicable au choix du bureau et aux rénovations OU augmenter le budget initial en vous coordonnant avec le bureau de pays, les principales parties prenantes et les principaux donateurs, car un changement par rapport au plan original peut être préjudiciable à la réputation du PNUD, l’organisation s’étant engagée vis-à-vis du Gouvernement d’Océanie, des donateurs et des parties prenantes à établir une présence locale dans des délais établis. Une fois que vous aurez mis en place ces mesures d’atténuation, vous devrez continuer à suivre la situation afin de vous assurer que les contrôles ont les effets prévus et que les risques sont maintenus à un niveau acceptable, comme vous le feriez pour n’importe quel risque.

Le Gouvernement d’Océanie et les principales parties prenantes sont ravis que le PNUD ait décidé d’établir un bureau de projet à Terra. Ils interprètent cette décision comme le signe de l’engagement permanent de l’organisation pour soutenir l’Océanie dans la réalisation de ses objectifs de développement. Toutefois, le PNUD étant perçu comme un nouvel acteur sur la scène du développement de la région de Terra, il est possible que les partenaires de mise en œuvre, les organisations de la société civile et les acteurs locaux remettent en question l’approche inclusive de ses activités et interventions programmatiques, d’autant plus que plusieurs minorités ethniques vivent dans la zone et que, conséquence de la guerre civile, la confiance entre ces groupes et la population majoritaire d’Océanie (les Océaniques) est très limitée. Les différentes parties prenantes et bénéficiaires pourraient ne pas coopérer entièrement avec le PNUD, faisant obstacle aux activités de nos projets et nous empêchant d’honorer nos engagements envers le Gouvernement d’Océanie et les donateurs.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Événement**  Les partenaires de mise en œuvre et les acteurs locaux qui sont réticents à coopérer avec le PNUD et à l’accepter comme un partenaire de confiance du développement | **Cause**   * Le PNUD est perçu comme un nouvel acteur du développement dans la région de Terra et n’est pas considéré comme bien informé du contexte local et des tensions politiques entre les différents bénéficiaires   **Probabilité :** 3 – Modérément probable | **Impact**   * L’implication des parties prenantes est réduite et les activités et la mise en œuvre des projets sont entravées * Incapacité à respecter les objectifs en matière de résultats et les engagements envers le Gouvernement et les donateurs   **Impact :** 3 - Intermédiaire |
| **Appétit pour le risque (de réputation) :** Prudent | **Niveau de risque :**  Modéré | **Catégorie et sous-catégorie de risque :**  5. Risque de réputation  5.1. Opinion publique et médias |

Ce risque a été analysé à l’aide de la méthodologie de la GRI : on estime que la plupart des parties prenantes devraient rester impliquées, que la majorité des résultats devrait ainsi pouvoir être fournie (écart pouvant aller jusqu’à 30 %, soit un score d’impact de 3), et qu’il existe une probabilité moyenne (score de 3) que cela se produise. Cela correspond à un niveau global de risque « modéré », ce qui équivaut à un appétit pour le risque « exploratoire ». Le risque entre dans la catégorie « risque de réputation » car cette catégorie recouvre les relations de travail avec les partenaires. L’appétit du PNUD pour le risque de réputation est « prudent », ce qui est plus contraignant que le niveau « exploratoire », et le risque doit donc être atténué pour être acceptable.

Vous avez également élaboré des plans opérationnels, et notamment une stratégie et un plan de recrutement. En raison des niveaux de privation et de la guerre à Terra, le niveau d’éducation est faible et il est difficile de trouver des candidats qualifiés pour rejoindre le bureau de projet du PNUD. Le marché est caractérisé par des offres d’emploi limitées et le taux de chômage chez les jeunes gens et les femmes est plus élevé que la moyenne. Le forum de l’emploi du PNUD est considéré comme une opportunité très intéressante pour de nombreux habitants de Terra, mais il pourrait ne pas être possible de trouver des candidats ayant la compétence et l’expérience requises, et correspondant aux profils et exigences des postes à pourvoir, y compris au critère de parité, qui ont été définis conformément à la politique de recrutement du PNUD.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Événement**  Impossibilité de recruter en temps voulu suffisamment de personnel formé et de respecter la stratégie de recrutement | **Cause**   * Ressources qualifiées inexistantes ou limitées   **Probabilité :** 2 – Faible probabilité | **Impact**   * Retards dans la mise en œuvre du programme et du projet * Incapacité à être entièrement opérationnel à temps   **Impact :** 4 – Très probable |
| **Appétit pour le risque (organisationnel) :**  Exploratoire à ouvert | **Niveau de risque :**  Modéré | **Catégorie et sous-catégorie de risque :**  4. Risque institutionnel  4.7. Ressources humaines |

Les risques liés au personnel sont de type « organisationnel » et l’appétit pour le risque associé à cette catégorie est défini comme « exploratoire » à « ouvert ». Si l’impact de l’impossibilité de pourvoir tous les postes du bureau avec des employés qualifiés est très élevé (score de 4), la probabilité que cela arrive est faible (score de 2). Cette combinaison correspond à un niveau global de risque « modéré », ce qui est acceptable au regard de l’appétit pour le risque. On pourrait envisager de recruter du personnel en prenant davantage de risques, par exemple en sélectionnant des personnes ayant des aptitudes potentielles plutôt qu’avérées et en investissant dans le renforcement de leurs capacités et compétences.

Comme l’illustrent les exemples ci-dessus, il est important d’évaluer les risques et de les quantifier en suivant la méthodologie de la GRI, puis de les comparer à l’appétit pour le risque correspondant à leur catégorie respective. Vous serez ainsi en mesure de déterminer si vous devez appliquer des contrôles plus stricts ou si vous pouvez envisager de les assouplir et/ou de prendre des risques plus importants.

**Exemple 2 :**

Vous supervisez à Terra la conception d’un projet géographiquement ciblé. Le projet est axé sur le renforcement des capacités des autorités locales pour les aider à gérer certains services, et en particulier l’enregistrement des titres fonciers, ainsi que les capacités des tribunaux de village qui fournissent des services de justice pour les litiges mineurs. Douze minorités ethniques cohabitent à Terra et la guerre civile qui a pris fin il y a deux ans explique la relation de défiance qui s’est établie entre elles et la population majoritaire d’Océanie (les Océaniques).

Ce projet est critique pour l’Océanie. Au cours des dernières années, les nombreux litiges portant sur l’accès aux terres ont failli replonger le pays dans la guerre civile. Les groupes ethniques minoritaires soutiennent que les Océaniques leur ont volé leurs terres grâce à des procédures administratives contrôlées par l’État dans la capitale, à laquelle les groupes minoritaires n’ont pas accès. En transférant la compétence du processus de gestion des titres aux autorités locales, le projet devrait permettre une gestion des titres plus équitable, et également, grâce à l’accès aux services de justice qu’auront les villages, assurer le règlement local des litiges fonciers.

Ce projet présente toutefois un risque élevé. Le bureau de pays a en effet relevé, au cours de l’examen préalable social et environnemental, que les communautés locales craignaient que le personnel des services publics soit constitué d’Océaniques et que les groupes minoritaires pensaient qu’ils ne seraient pas traités de manière équitable. Les chefs de village ont également fait part de leur inquiétude en raison de l’incapacité des communautés locales à gérer les questions de gestion des terres et à intervenir dans le processus de règlement des litiges, car les membres de ces communautés ne parlent pas la langue utilisée dans les documents et les procédures judiciaires. Cela pourrait avoir des impacts discriminatoires sur les communautés minoritaires, ce qui exacerbera certainement le conflit. La probabilité d’évolutions injustes dans la reconnaissance du droit à la propriété collective est élevée.

Votre évaluation des risques se résume ainsi :

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Événement**  Évolutions injustes dans la reconnaissance du droit à la propriété collective, à caractère discriminatoire pour les communautés minoritaires. | **Cause**   * Les processus de gestion des titres fonciers et * de résolution des litiges locaux ne sont pas conçus pour être accessibles aux communautés minoritaires et donc équitables.   **Probabilité :** 4 – Très probable | **Impact**   * Les populations minoritaires perdent l’accès à leurs terres, qu’elles utilisent depuis des générations. * Perte des moyens de subsistance agricoles. * Perte de domicile et éclatement des communautés minoritaires.   **Impact :** 4 – Étendu |
| **Appétit pour le risque (social et environnemental) :**  Prudent | **Importance du risque :**  Significatif | **Catégorie et sous-catégorie de risque :**  1. Risque social et environnemental  1.1. Droits humains |

Dans ce cas, le risque est plus élevé que l’appétit pour le risque du PNUD. Nous devons atténuer le risque pour le ramener à des niveaux acceptables compte tenu de l’appétit pour le risque du PNUD.

Dans ce cas, les autorités ont donné leur feu vert pour que, dans le cadre du projet, l’ensemble des documents administratifs relatifs aux titres fonciers soient traduits dans la langue locale afin de les rendre accessibles aux groupes ethniques minoritaires, et pour former les avocats locaux issus des groupes minoritaires au droit foncier. Le projet a également permis d’obtenir des autorités locales qu’elles s’engagent à recruter 60 % de son personnel au sein des communautés minoritaires afin de mieux représenter la population du district de Terra. Le PNUD a affecté des ressources à la formation de ce nouveau personnel et à son accompagnement tout au long du projet, tout en mettant en place un système de mentorat interne, conçu pour que le personnel existant apporte un soutien continu aux personnes nouvellement embauchées.

Ces modifications apportées au projet ont fait passer la probabilité du risque de 4 à 1 (l’impact est resté le même), les mesures d’atténuation ainsi définies rendant le risque acceptable.

# Tirer des enseignements de l’appétit pour le risque

La déclaration d’appétit pour le risque et les présentes orientations sont mises en œuvre dans un esprit d’apprentissage et d’amélioration continue. Il ne s’agit pas de documents statiques, et ils évolueront dans le temps au fil du développement de la culture du risque du PNUD et de l’amélioration de la compréhension de l’approche de l’appétit pour le risque. Votre contribution à l’apprentissage et à l’amélioration est vitale :

* En reconnaissant les échecs dans l’innovation, dans le cadre des projets et programmes ainsi que de la mise en œuvre de la déclaration d’appétit pour le risque, et en tirant des enseignements ;
* En accordant une plus grande attention aux risques qui ont été acceptés en dépit du non-respect des seuils de tolérance définis par la déclaration d’appétit pour le risque, et en suivant les conséquences de ces choix ;
* En signalant les situations où les contrôles et le cadre de gouvernance n’ont pas été appliqués de façon appropriée et où le risque s’est matérialisé et a eu un impact ;
* En identifiant les points pour lesquels davantage d’orientations seraient nécessaires pour garantir la cohérence et l’utilité de la mise en œuvre de la RAS.

En suivant ces règles, l’appétit pour le risque continuera à se développer afin de répondre à l’évolution des besoins du PNUD, et s’intégrera au cadre de la GRI comme outil indispensable à la prise de décisions fondée sur les risques et à la réalisation des plans stratégiques du PNUD.

L’Annexe 3 synthétise les différents niveaux de l’appétit pour le risque pour chaque catégorie de risques, montrant à quoi peut correspondre un appétit pour le risque plus élevé ou plus faible.

# Écarts par rapport à l’appétit pour le risque déclaré

Le but d’une déclaration d’appétit pour le risque est de proposer une approche systématique de la gestion des risques par tous les membres d’une organisation et en toutes circonstances. Dans certains cas cependant, le PNUD pourra être amené à accepter des risques plus élevés que ceux que définit sa déclaration d’appétit pour le risque, en particulier dans un environnement à haut risque, lorsqu’il est nécessaire que le personnel « reste sur place et agisse ». Dans ces situations, lorsque les limites de la déclaration d’appétit pour le risque doivent être dépassées, il convient de le faire de manière délibérée, en connaissance de cause et en abordant la question dans le cadre de discussions transparentes et bien documentées avec l’équipe de gestion des risques et le Comité des risques. Les risques concernés doivent faire l’objet d’un examen constant, et toute mesure offrant la possibilité de les atténuer pour les rapprocher des limites de l’appétit pour le risque doit être prise.

# Annexe 1 : Les catégories de risques de la GRI

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

# Annexe 2 : Catégories et niveaux de la déclaration de l’appétit pour le risque

La déclaration classe chaque catégorie de risque sur une échelle d’appétit pour le risque allant de « minimum » à « actif ».

**Ouvert**

**Minimum**

**Prudent**

**Exploratoire**

**Actif**

* **Appétit pour le risque minimum** – domaines dans lesquels le PNUD applique des contrôles stricts afin de réduire ou de minimiser la probabilité qu’un risque se concrétise et/ou de réduire l’impact de tout risque.
* **Appétit pour le risque prudent** – domaines dans lesquels le PNUD recherche des possibilités d’exécution faiblement risquées et ne teste d’innovations que dans un environnement contrôlé.
* **Appétit pour le risque exploratoire** – domaines dans lesquels le PNUD recherche un équilibre entre les avantages potentiels et les coûts inhérents à une décision, et envisage de nouvelles solutions et options d’exécution.
* **Appétit pour le risque ouvert** – domaines dans lesquels le PNUD a déterminé que les avantages potentiels prévalent sur les risques et qu’il est possible de prendre un risque éclairé. Toutes les possibilités envisageables sont prises en compte.
* **Appétit pour le risque actif** – domaines dans lesquels le PNUD prend des risques pour explorer de nouvelles idées et approches, en recherchant l’innovation et en reconnaissant que les échecs constituent une opportunité d’apprentissage et d’amélioration.

| Catégorie de risque | Appétit global pour le risque |
| --- | --- |
| Risque social et environnemental  Le PNUD conçoit l’ensemble de ses activités liées aux projets et aux programmes en veillant à ce qu’elles protègent les personnes qu’elles concernent et qu’elles respectent le principe de ne pas nuire, du point de vue social comme environnemental, en adoptant en toutes circonstances un comportement éthique.  Il met en place des mesures qui favorisent le dialogue avec les groupes défavorisés et ne tolère aucune forme de discrimination ou de harcèlement. Le PNUD atténuera ces risques en s’assurant que son personnel et ses partenaires ont conscience des contrôles qui doivent être mis en œuvre pour protéger les personnes et l’environnement, et pour garantir l’application du principe de ne pas nuire. | **Prudent** |
| Risque financier  Le PNUD cherche à gérer ses ressources financières de manière efficace afin d’atteindre ses objectifs dans le respect des délais convenus, tout en assurant la durabilité et la stabilité de l’organisation, en minimisant la fraude et en préservant les actifs. Il accepte un certain degré de flexibilité financière dans la réalisation de ses objectifs et lors de la mise en œuvre d’activités soutenues par des fonds de développement, mais jamais d’une manière qui menace ses activités principales, et sans s’écarter des cibles du Plan stratégique. Le PNUD fait preuve de transparence dans toutes ses actions et préserve ses fonds du risque de fraude. | **Minimum à prudent** |
| Risque opérationnel  Le PNUD encourage une exécution et une qualité opérationnelles variables afin de se donner la possibilité d’évaluer des approches innovantes et de collaborer avec de nouveaux partenaires, à condition que cela ne mette pas en péril la confiance des parties prenantes. Le PNUD continue de recourir à des outils opérationnels, des méthodes d’achats, des procédures et des mécanismes nouveaux et innovants afin de renforcer les processus d’exécution, la continuité des opérations et les conditions de mise en œuvre des programmes. Il considère l’échec comme une opportunité d’apprendre et d’évoluer. | **Exploratoire à ouvert** |
| Risque institutionnel  Le PNUD adopte une approche agile afin de rester pertinent dans tous ses domaines d’intervention, et prend des risques éclairés afin d’assurer l’efficacité, l’agilité, l’apprentissage et la résilience de l’organisation. Il veille au respect des règles et des politiques institutionnelles en matière de gouvernance et de ses normes éthiques, tout en explorant continuellement de nouvelles manières innovantes de mener ses activités afin de répondre à ses objectifs. | **Exploratoire à ouvert** |
| Risque de réputation  Le PNUD est une organisation hautement fiable et estimée, qui ne peut se permettre que les différentes parties prenantes (gouvernements, donateurs, partenaires d’exécution, secteur privé, société civile, bénéficiaires, etc.) puissent remettre en question son éthique, sa crédibilité ou sa réputation. Le PNUD entend protéger son image institutionnelle et sa réputation en conduisant ses programmes de manière efficace et innovante, en tenant ses engagements, en procédant aux analyses préalables appropriées, en établissant des partenariats et en gérant les attentes, tout en explorant de nouvelles possibilités d’exécution et de collaboration, ainsi qu’en tirant parti des enseignements de ses projets pilotes. | **Prudent** |
| Risque réglementaire  Le PNUD concrétisera ses objectifs stratégiques en usant de moyens respectueux des exigences juridiques et réglementaires, y compris en adhérant aux interprétations des règlements d’autres organismes des Nations Unies dotés de cadres réglementaires similaires. | **Prudent** |
| Risque stratégique  Le PNUD donne la priorité à l’élaboration et à la mise en œuvre de sa stratégie, en recherchant des manières nouvelles et innovantes de fournir ses services à forte valeur ajoutée et de réaliser ses programmes et ses objectifs, ainsi qu’en élargissant et en diversifiant la liste de ses donateurs et partenaires, tout en tirant des enseignements de chaque échec et sans jamais se départir de ses principes éthiques. | **Ouvert à actif** |
| Risque de sécurité  Afin de permettre l’exécution de ses activités, le PNUD met en place des mesures efficaces pour réduire les risques sécuritaires auxquels son personnel, ses locaux, ses actifs et ses opérations pourraient être exposés. Dans les situations de risque élevé, le PNUD poursuivra ses activités programmatiques en appliquant les mesures d’atténuation et de contrôle adaptées qui auront été validées. Le PNUD prendra les risques nécessaires, y compris des décisions par des personnes dûment habilitées, après que toutes les mesures ont été prises pour ramener les risques à des niveaux acceptables selon la politique de gestion des risques sécuritaires du système de gestion de la sécurité des Nations Unies[[1]](#footnote-2).  Le PNUD gère la cybersécurité afin de protéger la confidentialité et l’intégrité de ses informations[[2]](#footnote-3). | **Prudent** |

# Annexe 3 : Aligner l’appétit pour le risque sur l’importance du risque dans la matrice des risques

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Impact** | **5** | **Exploratoire** | **Ouvert** | | **Ouvert** | | **Actif** | | **Actif** |
| **4** | **Prudent** | **Exploratoire** | | **Ouvert** | | **Ouvert** | | **Actif** |
| **3** | **Prudent** | **Exploratoire** | | **Exploratoire** | | **Exploratoire** | | **Ouvert** |
| **2** | **Minimum** | **Minimum** | | **Prudent** | | **Exploratoire** | | **Exploratoire** |
| **1** | **Minimum** | **Minimum** | | **Prudent** | | **Prudent** | | **Prudent** |
|  |  | **1** | **2** | | **3** | | **4** | | **5** |
|  |  | **Probabilité** | | | | | | | |
|  |  |  | | | | | | | |
| **Importance du risque** | | **Faible** | | **Modéré** | | **Significatif** | | **Élevé** | |

# Annexe 4 : Synthèse de l’appétit pour le risque

|  | **Minimum** | **Prudent** | **Exploratoire** | **Ouvert** | **Actif** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1. Risque social et environnemental | Ne pas nuire, même petit préjudice pour le bien commun | Viser à ne pas nuire, mais préjudice mineur pour le bien commun toléré | Viser à ne pas nuire, mais être préparé à prendre certains risques faibles pour explorer des idées innovantes | Viser à ne pas nuire, mais être préparé à prendre des risques modérés pour explorer des idées innovantes | Viser à ne pas nuire, mais être préparé à prendre des risques importants si les bénéfices potentiels sont suffisamment intéressants |
| 2. Risque financier | Jusqu’à 5 % de déviation budgétaire  Accent mis sur la sécurité financière  Fraude et corruption non tolérées | Jusqu’à 20 % de déviation budgétaire  Équilibre entre sécurité financière et rapport qualité-prix  Fraude et corruption non tolérées | Jusqu’à 30 % de déviation budgétaire  Accent mis sur le rapport qualité-prix  Fraude et corruption généralement non tolérées | Jusqu’à 50 % de déviation budgétaire  Accent mis sur le rapport qualité-prix en adoptant de nouvelles approches financières  Fraude et corruption généralement non tolérées | Plus de 50 % de déviation budgétaire  Recherche active de nouvelles approches financières  Fraude et corruption évitées |
| 3. Risque opérationnel | Exécution uniquement basée sur des approches testées et approuvées  Aucune innovation  Partenaires testés et approuvés uniquement | Viser à répondre aux attentes, mais petites déviations tolérées  Risque faible/innovation contrôlée | Déviations tolérées dans l’exécution et la qualité opérationnelles pour pouvoir innover  Échec mineur toléré | Encourage les déviations dans l’exécution et la qualité opérationnelles pour pouvoir innover  L’échec est une opportunité pour apprendre | Accent mis sur la recherche de nouvelles approches innovantes, l’expérimentation de nouvelles idées et les enseignements tirés des échecs |
| 4. Risque institutionnel | Exécution uniquement basée sur des approches testées et approuvées  Environnement de contrôle interne inflexible | Viser à répondre aux attentes, mais petites déviations tolérées  Environnement de contrôle interne strict | Déviations tolérées dans l’exécution et la qualité opérationnelles pour pouvoir innover  Flexibilité prudente des contrôles | Encourage les déviations dans l’exécution et la qualité opérationnelles pour pouvoir innover  Environnement de contrôle axé sur le risque | Accent mis sur la recherche de nouvelles approches innovantes, l’expérimentation de nouvelles idées et les enseignements tirés des échecs  Environnement de contrôle axé sur la recherche de l’équilibre entre risque et coût |
| 5. Risque de réputation | Pas de préjudice à la réputation du PNUD | Pas de compromis sur les valeurs du PNUD, mais préjudices mineurs à sa réputation tolérés pour permettre l’exécution de ses plans | Pas de compromis sur les valeurs du PNUD  Tenir les engagements en gérant les attentes  Tirer des apprentissages des nouvelles approches | Pas de compromis sur les valeurs éthiques du PNUD  Maintenir la crédibilité en gérant les principales parties prenantes  Être préparé à une atteinte à la réputation auprès de parties prenantes mineures | Pas de compromis sur les valeurs éthiques du PNUD  Être préparé à une atteinte à la réputation auprès de l’ensemble des parties prenantes sauf les principales |
| 6. Risque réglementaire | Tolérance zéro pour le franchissement des limites du cadre réglementaire établi | Rechercher des moyens légitimes de parvenir aux objectifs | Envisager des modifications mineures à la réglementation pour permettre l’exécution | Remettre en question les réglementations pour faciliter l’exécution si la réussite est probable | Remettre en question les réglementations pour faciliter l’exécution si la réussite semble possible |
| 7. Risque stratégique | Exécution uniquement basée sur des approches testées et approuvées  Aucune innovation  Partenaires testés et approuvés uniquement | Approches testées et approuvées favorisées pour l’exécution  Risque faible/innovation contrôlée  Nouveaux partenaires à faible risque si nécessaire | Adapter des approches testées et approuvées de l’exécution et explorer de nouvelles idées  Innovation quand la réussite est probable  Nouveaux partenaires lorsqu’ils peuvent être bénéfiques | Ouvert à de nouvelles approches et à tester de nouvelles idées  Innovation encouragée pour réussir et échecs tolérés  Nouveaux partenaires innovants acceptés | Recherche constante de nouvelles approches  Innovation encouragée pour apprendre et échecs jugés utiles  Nouveaux partenaires innovants acceptés dans les nouveaux domaines |
| 8. Risque de sécurité | Mettre en place des contrôles pour ne pas nuire aux ressources du PNUD, quelles qu’elles soient | Mettre en place des contrôles pour minimiser les préjudices aux ressources du PNUD, quelles qu’elles soient, mais être prêt à accepter des risques faibles | Mettre en place des contrôles pour minimiser les préjudices aux ressources du PNUD, quelles qu’elles soient, mais être prêt à accepter des risques modérés | Mettre en place des contrôles pour minimiser les préjudices aux ressources du PNUD, quelles qu’elles soient, tout en donnant priorité à l’exécution, mais être prêt à accepter des risques élevés | Mettre en place des contrôles pour minimiser les préjudices aux ressources du PNUD, quelles qu’elles soient, tout en donnant priorité à l’exécution, mais être prêt à accepter des risques très élevés |

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

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

1. La politique de gestion des risques sécuritaires du système de gestion de la sécurité des Nations Unies, approuvée par le Conseil des chefs de secrétariat pour la coordination (CCS), définit le modèle des risques acceptables dans lequel les risques sécuritaires sont évalués à l’aune des bénéfices du programme. Dans ce modèle, les risques sont acceptés lorsque l’on estime que les avantages doivent prévaloir. [↑](#footnote-ref-2)
2. La cybersécurité ne relève pas de la gestion des risques sécuritaires du système de gestion de la sécurité des Nations Unies, et le PNUD gère donc lui-même les risques dans ce domaine. [↑](#footnote-ref-3)