

Cadre de gestion des risques du PNUD pour Les programmes PEV : Référence rapide

Les informations ci-dessous sont résumées et adaptées du : *Cadre du Programme des Nations Unies pour le développement- Gestion des risques pour les programmes de Prévention de l'extrémisme violent (PEV) : Note d'Orientation pour les Praticiens*

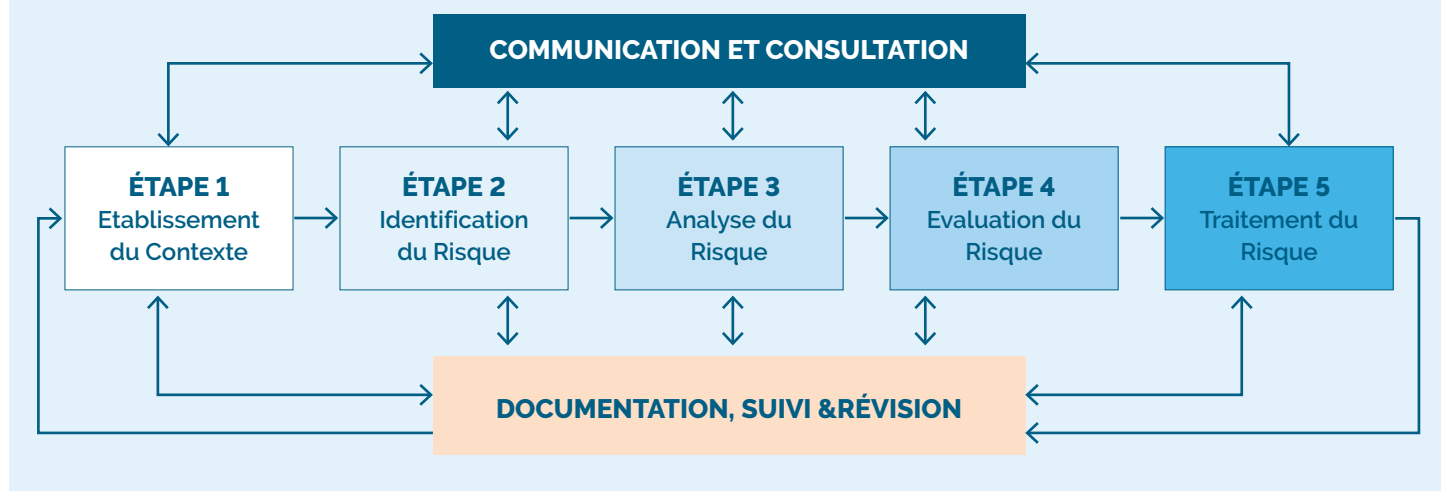
La stratégie de gestion des risques d'un projet permet d'identifier et de gérer les risques liés à la PEV de manière exhaustive et s'appuie sur un modèle de gestion des risques fondé sur les éléments suivants :

1. Les principaux « **principes** » qui guident la création de votre cadre de gestion des risques et aident à garantir que les programmes PEV sont aussi sensibles aux risques que possible. Sur la base de ses recherches et de son expérience, le PNUD a défini les principes clés suivants pour la programmation de la PEV : l'analyse du contexte, la sensibilité aux conflits et le principe « ne pas nuire », gestion axée sur les résultats et les approches fondées sur les droits de l'homme.
2. Un « **cadre** » qui englobe votre approche globale de la gestion des risques. Il s'agit des politiques et procédures mises en place pour mettre en œuvre le processus de gestion des risques, notamment : la portée de l'exercice ; les ressources humaines et financières qui peuvent être allouées au processus et aux mesures d'atténuation des risques ; le temps dont vous disposez pour mener à bien le processus ; et le niveau de risque - et dans quels domaines - que vous êtes prêt à accepter ou à refuser.

CONSEIL : comme le recommande le PNUD, vous pouvez réviser ces principes en fonction de vos propres expériences et/ou du contexte dans lequel vous travaillez. Par exemple, dans ce guide, nous présentons le Développement Positif des Jeunes (PYD) comme un moyen d'impliquer efficacement les jeunes à toutes les étapes du projet. Les principes du PYD pourraient-ils vous être utiles dans l'élaboration de votre stratégie de gestion des risques ?

3. Le « **processus** de gestion des risques » (processus GR) implique l'application systématique de cinq étapes clés (établissement du contexte, identification, analyse, évaluation et traitement des risques liés à la PEV) combinées à une communication cohérente avec les principales parties prenantes et à un suivi régulier. Les leçons apprises au cours du processus de gestion des risques peuvent être intégrées dans le cadre.

LE PROCESSUS DE GESTION DES RISQUES



Étape 1 : Comprendre le contexte

Le **contexte interne** comprend : les structures de gouvernance et d'organisation, les processus de responsabilisation, les politiques pertinentes, les objectifs généraux et la culture. Il est essentiel à ce stade d'établir une compréhension claire et partagée de ce que votre organisation espère réaliser avec ses programmes de PEV. Le contexte interne doit également inclure une discussion sur la portée de l'activité de gestion des risques ; il est important de prendre en compte les coûts, les ressources (matérielles et humaines), les capacités et la nécessité éventuelle de capacités supplémentaires, ainsi que le type de documentation à produire.

Le **contexte externe** comprend : le contexte plus large dans lequel l'initiative/le programme PEV se déroulera, y compris les dynamiques politiques, socio-économiques, culturelles, sécuritaires, environnementales, financières, religieuses et autres. Ces dynamiques peuvent se situer au niveau local, national, régional ou même mondial, et l'interaction entre ces différents facteurs doit être prise en considération. Les facteurs externes échappent généralement au contrôle de votre organisation ou activité, et constituent donc des risques importants à prendre en compte lors de la conception de votre stratégie de gestion des risques.

Deux points importants à garder à l'esprit lors de l'étape 1 :

Invariablement, les limites entre les facteurs internes et externes peuvent être floues ou liées entre elles ; il est donc utile de faire un brainstorming sur les deux en même temps.

- La compréhension du contexte passe notamment par l'élaboration de vos critères de risque (voir Encadré 1), qui reposent sur la compréhension du goût du risque de votre organisation. Le goût du risque peut être défini comme l'équilibre entre les avantages potentiels d'une prise de risque et les menaces associées à ces risques ; le fait de connaître à l'avance le type d'équilibre que votre organisation souhaite atteindre vous guidera dans l'élaboration de cette stratégie et contribuera à en assurer la cohérence. L'étape 3 comprend plus de détails.

Encadré 1

Les critères de risque peuvent être considérés comme une combinaison de « lignes rouges »/ « zones interdites » d'une part, et de zones où vous avez une plus grande latitude pour « repousser les limites » d'autre part. Par exemple, votre organisation peut décider qu'elle ne prendra aucun risque fiduciaire (par exemple, le risque de financer par inadvertance des individus/OSC ayant des liens avec des groupes extrémistes violents), et la volonté d'accepter de tels risques sera donc faible. Cependant, votre volonté d'accepter certains risques politiques peut être élevée (par exemple, l'insistance à s'engager avec les « rapatriés » malgré le fait que le gouvernement les qualifie de « terroristes »), car cet aspect du programme peut être vital pour atteindre vos objectifs, malgré une résistance potentielle.

Étape 2 : Identification des risques

Quoi ?

Pour identifier les risques de la PEV, il est important de poser une série de questions fondamentales liées à vos activités qui peuvent avoir un impact positif ou négatif sur la réalisation de vos objectifs ou résultats. Les risques peuvent résulter de facteurs internes et externes, il est donc important d'explorer et d'identifier les vulnérabilités et les potentialités liées au contexte, à l'institution et au programme.

Qui ?

L'identification des risques de la PEV doit être entreprise de manière participative - en réunissant certaines parties prenantes dans une même pièce, et en mettant en œuvre des stratégies d'engagement sur mesure pour les autres parties prenantes, si nécessaire.

Comment ?

Il est utile de 'parcourir' chaque aspect du programme que vous évaluez avec les parties prenantes concernées. Vous devez considérer comment chaque aspect du programme sera lié à la fois au contexte et à l'institution, et comment l'interaction entre ces éléments peut avoir un impact sur le programme et vice versa. Brainstorming, sondages, scénarios et groupes de discussion pourraient servir de stratégies pour déterminer les risques. Il est utile de poser les questions 'quoi, où, pourquoi, qui, quand et comment'. Lorsque vous essayez de comprendre un risque que vous avez identifié, posez-vous les questions suivantes :

- Sources de risque - « Risque de » : Quels types de risques pourraient découler du contexte, du programme ou de l'institution ?
- Type de risque - « Risque de » : Quelle sera la nature de ce risque ?
 - ▶ Risques liés aux ressources (fonds insuffisants), risques fiduciaires (perte d'argent, par exemple à la suite d'une fraude), risques liés aux principes (violation des principes de l'organisation ou du donateur), risques politiques (résistance au plan de la part des principaux acteurs), risques liés à la sécurité (dommages physiques), risques opérationnels (perturbation du bon déroulement des opérations).
- Cible du risque - « Risque pour » : s'agit-il d'un risque pour votre réputation, pour votre capacité d'exécution, ou pour votre personnel, vos partenaires et vos bénéficiaires ?

Étape 3 : Analyse des risques

Il s'agit de 'décortiquer' tout ce que vous savez sur les risques que vous avez identifiés et d'utiliser des méthodes quantitatives et qualitatives pour déterminer le niveau de risque. La phase d'analyse des risques doit répondre à quatre questions centrales pour chacun des risques que vous avez identifiés :

1. Quelle est la probabilité que cet événement ou ce risque se produise ? Il s'agit d'une combinaison de la probabilité que l'événement se produise et de sa fréquence, mesurée sur une échelle allant de 'très probable' à 'rare'.

Probabilité	Occurrence
Très probable	L'événement devrait se produire dans la plupart des circonstances
Probable	L'événement se produira probablement dans la plupart des circonstances
Possible	L'événement peut se produire à un moment donné
Peu probable	L'événement pourrait se produire à un moment donné
Rare	L'événement peut se produire dans des circonstances exceptionnelles

2. Quelle sera la conséquence (ou l'impact) de cet événement/risque sur le programme ? Cet impact est mesuré sur une échelle allant de 'extrême' à 'insignifiant'.

Conséquence	Occurrence
Extrême	Un événement entraînant des dommages ou des perturbations massifs ou irremplaçables
Majeure	Un événement entraînant des dommages ou des perturbations critiques
Modérée	Un événement entraînant des dommages ou des perturbations graves
Mineure	Événement entraînant des dommages ou des perturbations d'un certain degré
Insignifiante	Un événement entraînant des dommages ou des perturbations limités

3. Quel est le niveau de risque ? Cela implique une matrice de risque, qui est utilisée pour combiner l'échelle de mesure de la probabilité et l'échelle de mesure de la conséquence/impact dans un tableau générique de 5x5, numéroté pour rendre l'analyse plus efficace.

		Conséquence				
		Insignifiante (1)	Mineure (2)	Modérée (3)	Majeure (4)	Extrême (5)
Probabilité	Très probable (5)	Moyenne (5)	Élevée (10)	Élevée (15)	Très élevée (20)	Très élevée (25)
	Probable (4)	Moyenne (4)	Moyenne (8)	Élevée (12)	Élevée (16)	Très élevée (20)
	Possible (3)	Faible (3)	Moyenne (6)	Élevée (9)	Élevée (12)	Élevée (15)
	Peu probable (2)	Faible (2)	Faible (4)	Moyenne (6)	Moyenne (8)	Élevée (10)
	Rare (1)	Faible (1)	Faible (2)	Moyenne (3)	Moyenne (4)	Élevée (5)

4. Que signifie cette analyse pour mon organisation ? c'est-à-dire quel type de processus décisionnel ou d'action sera déclenché par ces niveaux de risque, quand, comment et par qui? Vous devez décider collectivement de ce qui doit se passer à la suite de chacun des niveaux de risque identifiés. Les actions à déclencher sont liées aux critères de risque de votre organisation [voir étape 1].

Étape 4 : Évaluation des risques

Après avoir analysé chacun des risques liés à la PEV, vous devez maintenant les évaluer par rapport aux critères de risque établis. À ce stade, vous devrez engager une discussion avec les principales parties prenantes pour déterminer si les risques sont acceptables, gérables, inacceptables, etc. Pour chaque risque, vous devez considérer les avantages (tangibles/intangibles) de l'action par rapport aux dommages potentiels (y compris les conséquences involontaires).

À ce stade, vous pouvez regrouper votre travail dans un tableau ou 'inventaire des risques'. Le registre des risques vous permet de :

- Catégoriser les risques selon qu'ils proviennent du contexte (local, régional, mondial), du programme ou de l'institution ;
- Identifier le type de risque (par exemple, les risques liés aux ressources, les risques politiques, les risques liés aux principes) et la cible du risque (par exemple, la réputation, la capacité d'exécution, le personnel/les bénéficiaires/les partenaires) ;
- Ajoutez le score de probabilité et de conséquence ;
- Calculez le score combiné du niveau de risque ;
- Décrivez le type de contrôles que vous avez déjà mis en place pour gérer le risque ;
- Identifiez le ou les indicateurs que vous pouvez utiliser pour évaluer si le risque est réalisé ou non ;
- Indiquez quel traitement du risque vous avez l'intention de fournir (voir étape 5) ; et,
- Indiquez qui sera le 'responsable du risque'. Les responsables du risque sont des personnes au sein de l'organisation responsables de la surveillance d'un risque PEV particulier. Leur tâche consiste à suivre les changements dans le contexte et/ou les programmes et l'impact de ces changements sur la 'matérialisation' du risque. Le responsable du risque est chargé de s'assurer que le processus de traitement du risque en place fonctionne et/ou d'initier le processus de traitement du risque requis, le cas échéant. En veillant à ce que chaque risque ait un 'responsable', vous vous assurez que le processus de gestion des risques reste dynamique et souple.

Étape 5 : Traitement des risques

La phase de traitement des risques consiste à décider (collectivement !) de la manière dont vous allez aborder et atténuer les risques que vous avez identifiés. Quatre options sont possibles :

- **Option 1** - Tolérer le risque : Tolérer un risque signifie accepter que l'événement puisse se produire. Vous pouvez décider de tolérer le risque parce que :
 - ▶ Les contrôles existants pour atténuer tout impact négatif sont suffisants ;
 - ▶ Le niveau de risque se situe dans la marge de tolérance de l'organisation ; et/ou
 - ▶ Des mesures supplémentaires ne valent pas la peine d'être prises.
- **Option 2** - Traiter le risque : Il existe trois façons de traiter les risques, dans le but de réduire le « niveau de risque résiduel », c'est-à-dire le niveau de risque une fois les mesures supplémentaires mises en place :
 - ▶ Réduire la vraisemblance/probabilité : Ces mesures d'atténuation sont conçues pour réduire la probabilité qu'un événement se produise.
 - ▶ Réduire les conséquences/impacts : Ces mesures d'atténuation sont conçues pour réduire la conséquence/l'impact de l'événement s'il se produit.
 - ▶ Une combinaison entre a. et b. en fonction de la nature du risque en question.

- **Option 3** - Transférer le risque : Transférer le risque signifie engager un tiers à assumer la responsabilité du risque et/ou à répartir la responsabilité du risque ; cette décision peut être prise dans des contextes où d'autres acteurs sont susceptibles de présenter des risques différents et/ou réduits.
- **Option 4** - Mettre fin au risque : Cette option doit être envisagée si les coûts liés au traitement du risque l'emportent sur les avantages potentiels, ou s'ils sont tout simplement trop élevés. Dans ce cas, l'organisation met fin à l'activité/engagement qui génère le risque.

En parcourant ces 5 étapes, assurez-vous d'intégrer deux éléments tout au long du processus de gestion des risques :

1 COMMUNICATION ET CONSULTATION

Le processus de gestion des risques doit commencer par la communication et la consultation, et ces efforts doivent se poursuivre à chaque étape du processus.

Vous identifierez toutes les parties prenantes internes et externes pertinentes au cours de la première phase. Vous pouvez alors décider de concevoir une stratégie d'engagement des parties prenantes, détaillant comment et où, à chaque étape du processus, vous avez l'intention de promouvoir la communication et la consultation. Cela peut renforcer la responsabilité, la transparence et, par conséquent, l'efficacité de votre processus de gestion des risques.

2 SUIVI ET RÉVISION

Le suivi et la revue du contexte, des risques identifiés et des processus mis en place pour les gérer font partie intégrante et systématique du processus de gestion des risques. Il permet de s'assurer que l'ensemble de notre cadre de gestion des risques reste 'adapté à son objectif'. En effet, la stratégie de gestion des risques doit rester un 'document vivant'.

Le suivi et la révision doivent toutefois avoir lieu à chacune des étapes susmentionnées, car un changement de contexte interne ou externe pourrait nécessiter une révision complète de la stratégie de gestion des risques en cours, ce qui souligne l'importance d'une analyse, d'un suivi et d'une révision continus du contexte.