



Organisation  
des Nations Unies  
pour l'éducation,  
la science et la culture

Bureau de  
la planification  
stratégique

# Formation à la gestion du risque

# Manuel



Formation à la gestion du risque

# **Manuel**

Bureau de la planification stratégique

Les idées et opinions exprimées dans cette publication sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement les vues de l'UNESCO.

Les appellations employées dans cette publication et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part de l'UNESCO aucune prise de position quant au statut juridique des pays, territoires, villes ou zones ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites.

Publié en 2010  
par l'Organisation des Nations Unies  
pour l'éducation, la science et la culture  
7, place de Fontenoy, 75352 PARIS 07 SP

Composé et imprimé dans les ateliers de l'UNESCO

Photo de couverture: Siège de l'UNESCO à Paris – Le Bâtiment Fontenoy après rénovation – Drapeaux pendant la 35<sup>e</sup> Conférence générale de l'UNESCO. © Michel Ravassard  
© UNESCO 2010

*Imprimé en France*

BSP-2010/WS7

# Manuel de gestion du risque

## ■ Buts et objectifs de la formation à la gestion du risque

La formation à la gestion du risque vise à présenter aux participants les concepts et procédures de la gestion du risque, à leur permettre d'identifier et de gérer les risques au sein de leurs unités et à renforcer la gestion de projet par le biais d'une anticipation adaptée des risques potentiels.

Le module d'une demi-journée de formation à la gestion du risque propose une définition du risque, des buts de la gestion du risque et de la marche à suivre pour gérer le risque efficacement. Le module de formation ne se limite pas à fournir des outils génériques : il vise à revisiter certains aspects de la culture de l'Organisation, la prise de décision et l'attention au contexte de nos activités. Des études de cas pratiques et des exercices sont proposés en fin de module : les participants seront invités à simuler une analyse de risques en recourant à la méthodologie présentée dans le module.

A la fin de la séance de formation, vous devriez être en mesure de :

- Comprendre l'approche de la gestion du risque dans le contexte de l'UNESCO
- Comprendre comment la gestion du risque affecte la prise de décision
- Mener une analyse des risques en dressant un profil de risque et en utilisant une matrice de risques
- Hiérarchiser les priorités
- Décider comment réagir aux incertitudes dans le cadre de la planification de projet

Les participants sont invités à emporter, pour leur usage ultérieur, un exemplaire de ce manuel, qui synthétise la méthodologie de la gestion du risque et les différents concepts discutés pendant la séance de formation. Le manuel reprend la structure du module de formation sur la gestion du risque et couvre la plupart des aspects de la gestion du risque en fournissant des exemples qui en faciliteront la compréhension. Il aide les participants à établir un profil de risque et à planifier la gestion du risque dans leurs unités ou divisions.

En ce qui concerne le suivi de la séance de formation, **BSP** aidera les participants à intégrer la gestion du risque dans leurs plans de travail et leurs activités courantes. La gestion du risque deviendra ainsi un élément clé de la gestion de projet et une composante intégrale de la gestion axée sur les résultats.

# Table des matières

## PARTIE I : Définitions et concepts de base de la gestion du risque

■ (I)	LE BUT DE LA GESTION DU RISQUE	7
	Pourquoi gérer les risques ?	
	Appliquer la gestion du risque à l'UNESCO	
■ (II)	QU'EST-CE QU'UN RISQUE ?	11
	Définition	
	Catégories de risques	
	Causes, effets, incertitude et objectifs	
	Quels risques à l'UNESCO ?	
■ (III)	QU'EST-CE QUE LA GESTION DU RISQUE ?	24
	Définition	
	Créer une culture de la gestion du risque à l'UNESCO	

## PARTIE II : Mettre en œuvre la gestion du risque

- (I) ÉTAPE I : CLARIFIER LES OBJECTIFS ET LES PRINCIPALES PARTIES PRENANTES 27
- (II) ÉTAPE II : IDENTIFIER, HIÉRARCHISER, AGIR 28
  - Identifier les risques
  - Hiérarchiser les risques
  - Répondre aux risques
- (III) ÉTAPE III : SURVEILLER, EXAMINER ET COMMUNIQUER 48
  - Suivi et examen
  - Communication et rapports
  - Gestion du risque et gestion axée sur les résultats
- (IV) QUIZ : TESTEZ VOS CONNAISSANCES 53

## PARTIE III : Appliquer la gestion du risque dans votre division

- (I) LA GESTION DU RISQUE À L'UNESCO : QUI FAIT QUOI ? 55
- (II) RISQUES MAJEURS POUR L'UNESCO 57
- (III) EXERCICES : IDENTIFICATION, APPRÉCIATION ET HIÉRARCHISATION DES RISQUES DANS VOTRE DIVISION 57

- ANNEXE : Risques identifiés par le Collège des ADG (février 2008) 62

## Définitions et concepts de base de la gestion du risque

### ■ (I) LE BUT DE LA GESTION DU RISQUE

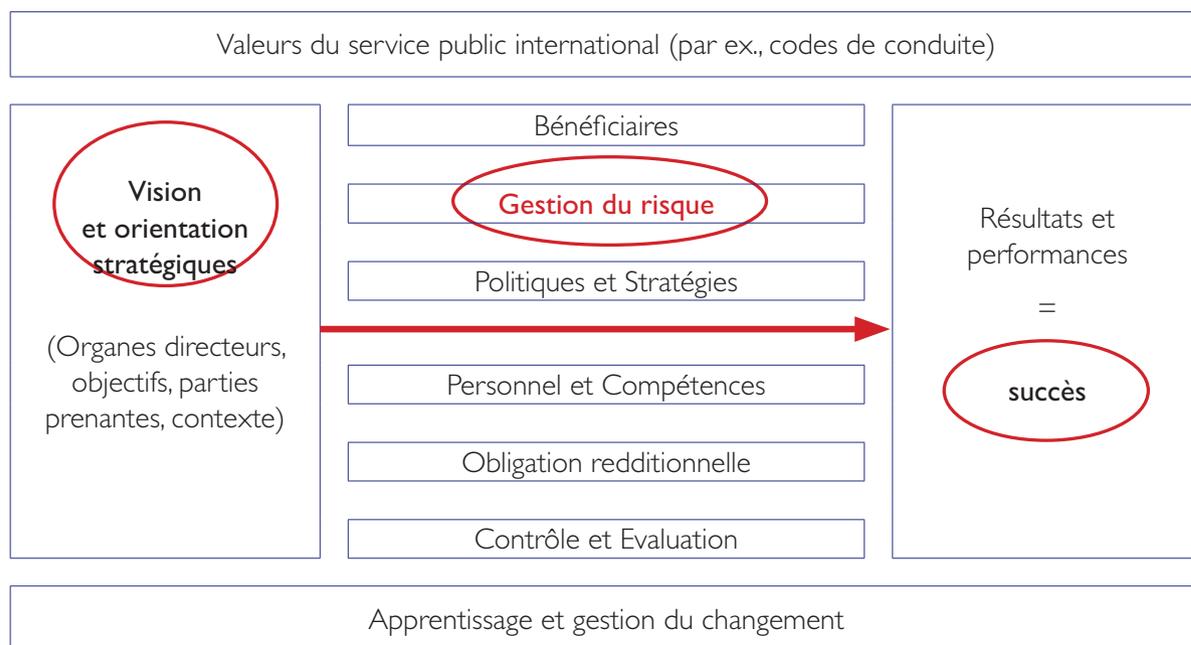
#### Pourquoi gérer les risques ?

Dans un monde qui change à un rythme accéléré, les évolutions extérieures et le flux constant de l'innovation (dans les sciences et les technologies, par exemple) sont riches d'opportunités autant que de menaces. L'augmentation considérable des connexions – qu'il s'agisse des voyages et des technologies de l'information – s'accompagne d'un plus haut degré d'interdépendance, avec pour conséquence que le point de vue des parties prenantes gagne en importance. Parce que l'information se déplace plus vite, la réputation d'une organisation est plus facilement affectée – en bien ou en mal. La prise de risque peut être imposée par les circonstances ou recherchée consciemment : une entreprise peut ainsi décider de prendre plus de risques pour accroître ses opportunités, sa visibilité et sa compétitivité. Plus que jamais, des normes de gestions élevées doivent prendre en compte les contextes et les risques pour atteindre à une qualité optimale et améliorer les résultats.

Bien que les concepts et méthodologies de la gestion du risque aient d'abord été développés dans le secteur privé, le service public et les organisations à but non lucratif ont de plus en plus à identifier et de gérer les risques. Le public, les Etats-membres et les parties prenantes réclament des standards plus élevés et une meilleure reddition des comptes : ils tolèrent moins l'échec et sont plus soucieux de savoir si les risques sont gérés dans l'intérêt des usagers/bénéficiaires. Qui plus est, les relations entre organisations internationales ou ONG et sont marquée par une compétition toujours

plus intense, y compris au sein du Système des Nations unies. L'attention accrue du public rend encore plus impérieux de préserver sa réputation et sa crédibilité, particulièrement, crise économique et financière guettant, lorsque chaque centime compte, que les fonds se raréfient, que la compétition pour les financements s'accroît et que le public se fait plus exigeant. Présenter des résultats et des succès transparents aux pays bénéficiaires, aux parties prenantes et aux partenaires internationaux importe de plus en plus à une organisation internationale qui entend tenir son rang parmi les agences les plus en pointe, sa capacité à apporter de l'expertise et de la valeur ajoutée, et sa crédibilité sur la scène internationale en général.

Chaque organisation doit vivre avec le risque. Gérer les risques est, partant, un élément vital de la bonne gouvernance et gestion, comme indiqué par la figure ci-dessous :



Le concept de gestion du risque n'a été introduit que récemment dans le système des Nations unies. En 2005, La Commission d'enquête indépendante sur le Programme des Nations unies « Pétrole contre nourriture » a recommandé la « mise-en-œuvre d'une planification basée sur le risque dans l'ensemble du système des Nations unies »<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Rapport de la Commission d'enquête indépendante sur le Programme des Nations unies « Pétrole contre nourriture », The Management of the United Nations Oil-for-Food Programme, vol. 1, « The Report of the Committee », septembre 2005.

L'année suivante *l'Examen global du système de gouvernance et de contrôle de l'ONU et des fonds, programmes et institutions spécialisées des Nations unies* réitérait cette recommandation :

« La gestion effective des risques en est à ses débuts dans les cinq entités des Nations unies examinées. En outre, les pratiques actuelles en matière de gestion du risque ne sont pas encore intégrées dans les mécanismes de gouvernance et de gestion. En fait, les entités ne sont généralement pas dotées d'un cadre solide de gestion du risque à l'échelle de l'Organisation, qui identifie et gère efficacement et en permanence les risques. Faute d'un tel cadre, les organes directeurs ont du mal à trouver un juste équilibre entre les risques et les résultats. [...] »

Les entités des Nations Unies ont souvent des risques opérationnels importants qui ne cessent de croître en raison de la complexité et de l'élargissement de la portée de leurs mandats. Qui plus est, ces risques ne sont pas toujours apparents parce que l'exécution des mandats fait intervenir des entités multiples à l'intérieur et à l'extérieur des Nations Unies. Aussi est-il essentiel de promouvoir une approche systématique fondée sur les risques pour la prise des décisions de gestion et l'atténuation des risques. »<sup>2</sup>

Au cours des années précédentes, plusieurs agences des Nations unies (PAM, UNICEF, OMS, HCR, AIEA, PNUD, OCHA et Secrétariat des Nations unies) ont ainsi développé des approches d'ensemble plus systématiques et cohérentes de la gestion du risque. Le PAM dispose, par exemple, d'une fonction de soutien pour les risques d'entreprise et d'une gestion du risque intégrée aux plans de travail annuels ; l'OMS a intégré la gestion du risque à la planification et la performance ; l'AIEA a ébauché un modèle d'appréciation des risques par division et un projet de politique de gestion du risque ; les audits de l'UNHCR sont basés sur la gestion du risque ; le PNUD dispose de deux personnels à plein temps pour assurer le soutien pour les risques d'entreprise<sup>3</sup>.

---

2 Examen global du système de gouvernance et de contrôle de l'ONU et des fonds, programmes et institutions spécialisées des Nations Unies, Vol. IV, « Contrôle – Pratiques actuelles des Nations Unies, analyse des lacunes et recommandations » (p. 6), juin 2006.

3 Voir <http://content.undp.org/go/userguide/results-management---accountability/enterprise-risk-management/?lang=en> (consulté en mars 2009).

## Appliquer les concepts de la gestion du risque à l'UNESCO

L'UNESCO doit elle aussi viser plus haut. La communauté du développement, y compris l'UNESCO, s'est engagée, à travers la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide et le Document final du Sommet mondial de 2005, à améliorer la reddition des comptes mutuelle et l'attention aux résultats. Il y faudra un vigoureux effort en matière de gestion du risque et de gestion axée sur les résultats (GAR).

L'UNESCO connaît actuellement d'importants changements dans sa culture de gestion, l'accent passant des activités aux résultats. Néanmoins, les résultats ne se font pas uniquement au sein de l'Organisation – il est indispensable de travailler avec des partenaires – et les résultats sont d'autant moins maîtrisables qu'un plus grand nombre de facteurs les affecte. L'Organisation ne peut réussir que si les risques y sont anticipés, mesurés soigneusement et gérés efficacement en regard d'objectifs établis. L'attachement de l'UNESCO à la gestion axée sur les résultats et la gestion visant à l'efficacité s'enracine dans ce besoin d'une gestion plus efficace et d'une adaptation constante aux évolutions du monde. Tourner l'incertitude en opportunité s'impose et répond aux grandes lignes de l'agenda de l'UNESCO pour le changement.

La gestion du risque est intégrée au 34 C/4 – Stratégie à moyen terme, 2008-2013 :

« Pendant toute la période de la Stratégie à moyen terme, différents risques pourraient compromettre la réalisation des objectifs du programme. **La reconnaissance et la gestion du risque** doivent donc constituer des paramètres clés dans une **approche délibérée de la gestion** basée sur la prise en compte des risques qui inclura la formulation d'une politique de gestion du risque. Une attention particulière sera également attachée aux achats, domaine où les risques sont particulièrement grands, notamment dans le contexte de la décentralisation. D'une manière générale, **une gestion efficace des connaissances disponibles** permettra aussi de réduire les risques et d'encourager les synergies et les innovations. »

Le 34 C/5 – Programme et budget approuvés pour 2008-2009 ajoute :

« **La performance de l'UNESCO sera appréciée en fonction de la qualité d'exécution de la Stratégie à moyen terme** par l'Organisation. Il est donc essentiel que, dès le début de la période couverte par la Stratégie

à moyen terme, l'ensemble des parties prenantes soit assuré que celle-ci sera menée à bien. L'étude appréciera quels **risques pourraient peser sur l'accomplissement de cette mission**. Elle portera en particulier sur les capacités de l'UNESCO, du point de vue des dotations en personnel, des ressources financières, et des systèmes et processus de gestion, d'atteindre les objectifs stratégiques du C/4. Elle déterminera également **les principaux risques** et déficits en matière de capacités, et recommandera les mesures à prendre pour atteindre pleinement ces objectifs stratégiques. »

En décembre 2008, un Comité de gestion du risque a été établi, qui inclut des représentants des 2 services centraux, des cinq secteurs et de l'IPE. Son objectif est de contribuer à l'intégration du cadre de la gestion du risque à l'UNESCO et à instiller une conscience de la gestion du risque ainsi qu'une culture du changement dans l'ensemble de l'Organisation.

## ■ (II) QU'EST-CE QU'UN RISQUE ?

### Définition

Le risque est l'expression de la probabilité et de l'impact d'un événement incertain, soudain et extrême qui, s'il advenait, pourrait avoir un impact positif (opportunité) ou négatif (menace) sur la réalisation d'un projet ou d'un objectif de programme.

Appliqué à l'UNESCO, le risque fait référence à tout événement ou problème susceptible d'advenir et d'affecter négativement la réalisation des objectifs de l'Organisation, qu'ils soient politiques, stratégiques ou opérationnels. Un risque représente donc tout autant une **opportunité potentiellement manquée** qu'une **menace** potentielle.

## Exemple :

Accepter des fonds extrabudgétaires pour un programme où l'UNESCO n'a pas – ou ne peut pas aisément acquérir – une réelle capacité d'exécution.

### Conséquences possibles :

- Impact négatif sur l'existence des bénéficiaires
- Réputation atteinte
- Perte de crédibilité auprès des donateurs
- Perte d'un domaine de programme



### Exercice :

Approuver un projet qui ne contribue pas aux résultats de l'Axe d'action auquel il correspond. Par voie de conséquence, les ressources ne sont pas concentrées sur la réalisation des objectifs de l'UNESCO.

Quelles conséquences possibles :

.....

.....

.....

Les conséquences d'un risque peuvent aller au-delà de l'échec à produire tel résultat. Ce risque peut avoir des effets négatifs en termes de réputation, de crédibilité ou de confiance des donateurs et des parties prenantes. L'intérêt de formaliser l'approche du risque est d'inciter à envisager les conséquences possibles de décisions avant de les prendre.

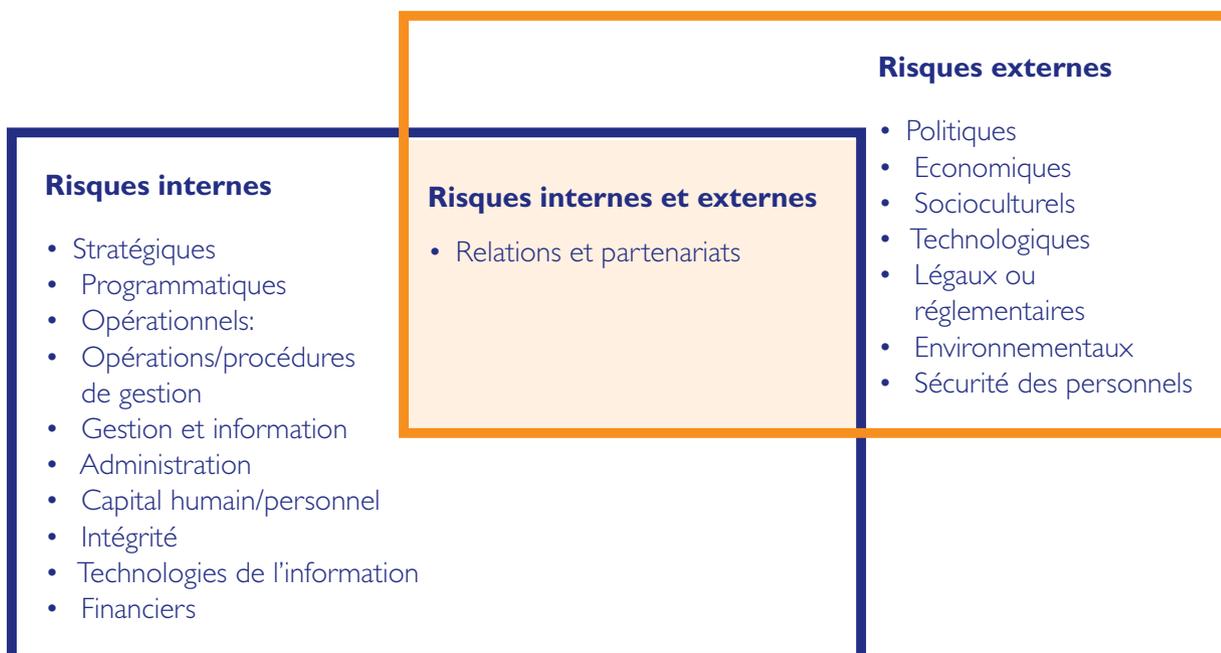
## Catégories de risque

Plusieurs types et sources de risques – soit internes soit externes à l'activité – peuvent affecter un projet. Certains risques peuvent être imprévisibles et liés à des causes structurelles de grande échelle dépassant le cadre de l'activité (risques financiers, par ex.). D'autres peuvent avoir existé depuis longtemps ou se réaliser à l'avenir. Pour disposer, par conséquent, d'une vue d'ensemble structurée et gérable de tous les risques auxquels une organisation est confrontée, il peut être utile de les ranger en catégories et sous-catégories. Le système de catégorisation suivant représente une possibilité parmi d'autres :

- Risques liés à l'environnement interne, par ex., les risques opérationnels liés à la conduite d'un projet ou d'une activité. Ces risques se produisent largement *dans la zone d'influence* de l'organisation et doivent être gérés pro-activement ;
- Risques liés à l'environnement externe, par ex., les risques politiques associés à l'agenda intérieur des Etats Membres. Ces risques se produisent largement *en dehors de la zone d'influence* de l'organisation et peuvent requérir des plans d'urgence solides ;
- Risques liés à l'interaction entre plusieurs organisations (les risques sont à la fois internes et externes), par ex., la réforme de l'ONU. Gérer ces risques réclame une coopération étroite entre organisations partenaires.

### Un système de catégorisation

(adapté de l'aperçu de l'audit interne et du contrôle de l'UNFPA, 2006)



Le tableau suivant présente quelques exemples de risques potentiels liés à chaque catégorie du système ci-dessus :

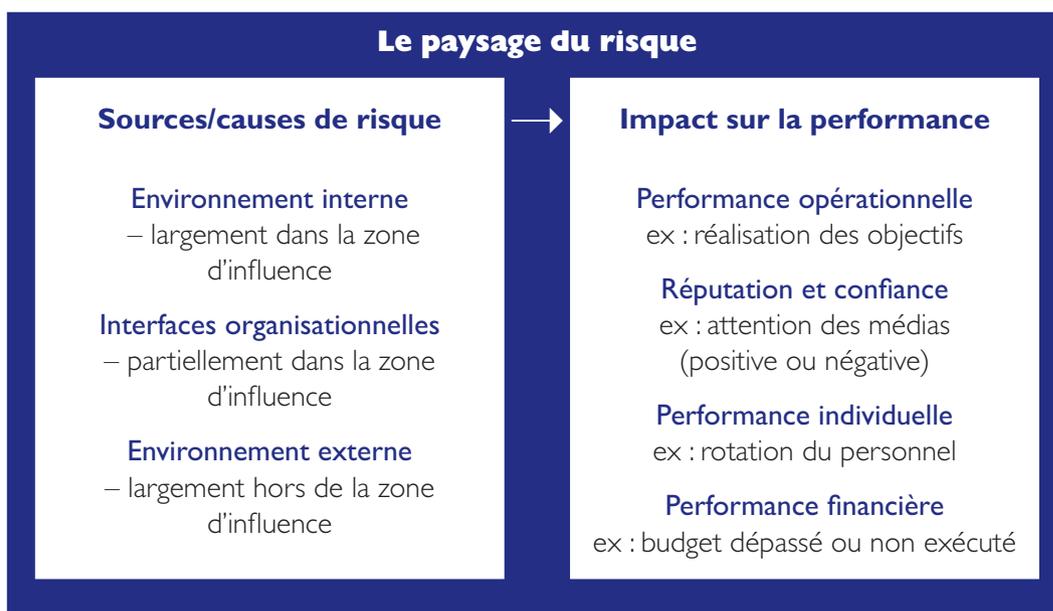
<b>Catégorie de risques</b>	<b>Illustration / problèmes à considérer</b>
Externes (surviennent dans l'environnement externe et ne sont pas complètement au contrôle de l'UNESCO, sauf là où une action peut être entreprise pour les atténuer)	
Politiques	Changement de gouvernement/politique dans les Etats Membres ;instabilité politique
Economiques	Budget de l'UNESCO en baisse ou en croissance zéro (pour le programme régulier et les fonds extrabudgétaire) Fluctuation des taux de change Effet de l'économie globale sur les activités de l'UNESCO
Socioculturels	Changements démographiques affectant la demande de services Changement d'attente des parties prenantes
Technologiques	Obsolescence des systèmes en place Coût d'acquisition des technologies disponibles Capacité à saisir les opportunités liées au développement technologique
Légaux et réglementaires	Changement de réglementation Dispositions légales/réglementaires à respecter
Sécurité	Pertes/détériorations/vols de biens matériels Sécurité des personnels

Catégorie de risques	Illustration / problèmes à considérer
<b>Internes (surviennent à l'intérieur de l'Organisation)</b>	
Stratégiques	<p>Objectifs de l'Organisation vagues ou peu lisibles</p> <p>Scanning : échec à identifier menaces et opportunités</p> <p>Positionnement/visibilité : échec à positionner l'Organisation sur la scène internationale</p> <p>Réputation : confiance et soutien des parties prenantes accordés à l'Organisation</p> <p>Secteurs de programme inadaptés, mal conçus ou excessivement ambitieux</p> <p>Programmes hors du champ de l'UNESCO ou du cadre fixé par les documents C/4 et le C/5</p>
Programmatiques	<p>Secteurs de programme inadaptés, mal-défini ou excessivement ambitieux</p> <p>Programmes en dehors du périmètre de l'UNESCO ou hors du cadre déterminé par les documents C/4 et C/5</p>
Opérationnels	<p>Tous risques liés aux opérations existantes – aussi bien du point de vue de l'exécution, de la préparation que du maintien des capacités et des aptitudes</p> <p>Echec à fournir un service à un usager selon les termes contractuels ou fixés</p> <p>Echec à respecter les délais/budgets/critères</p>
Opérations/procédures de gestion	<p>Gestion de projet inadéquate</p> <p>Manque de planification à long terme</p>
Gestion et information	<p>Communication entre les parties impliquées insuffisante</p>
Organisationnels/administration générale	<p>Retards dus à la lourdeur et au manque de flexibilité des procédures bureaucratiques</p> <p>Réduction des capacités d'exécution et de suivi effectif due à une répartition sur plusieurs équipes/secteurs d'un budget assigné en commun à un seul thème ou domaine d'activité</p>

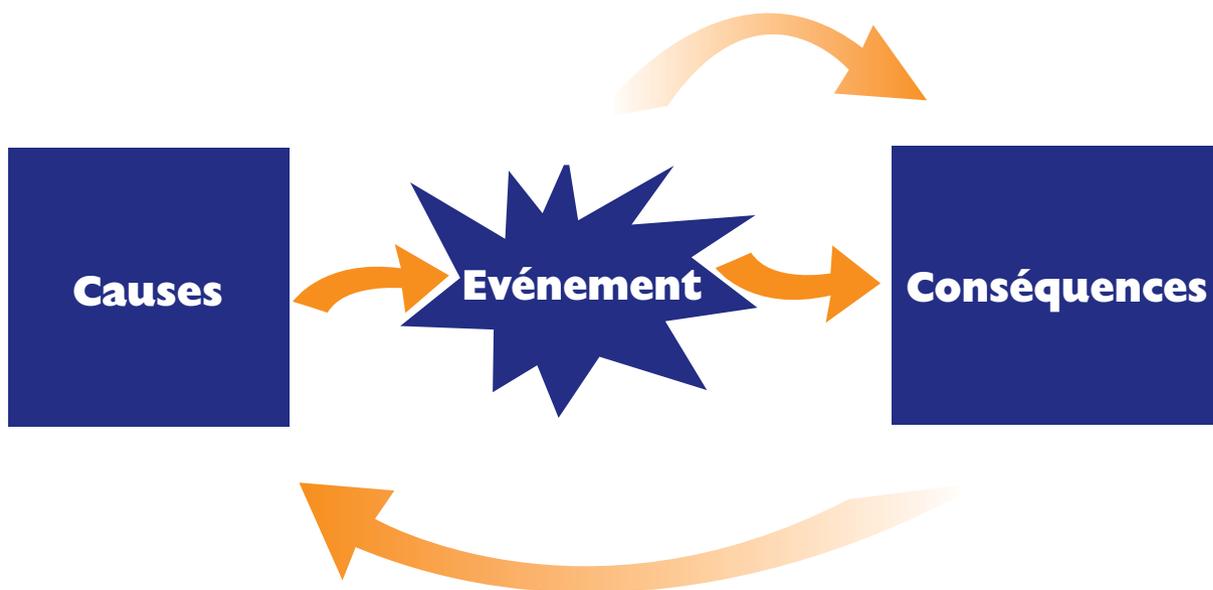
<b>Catégorie de risques</b>	<b>Illustration / problèmes à considérer</b>
Capital humain / personnel	RH (aptitudes/compétences/recrutement du personnel) Capacité à attirer et retenir des personnels qualifiés Pertes de mémoire institutionnelle dues aux départs des personnels de courte durée ou à l'usage de consultants Risques de réputation dus à des pratiques douteuses/discriminatoires
Intégrité	Risques liés à l'observance/conformité des exigences éthiques en vigueur Corruption et fraude
Technologies de l'information	Fiabilité des informations utilisées pour la gestion ou le suivi de projet Risques liés à l'information (informations inadéquates entravant la bonne décision, absence de protection de la vie privée et des données, bases de données et technologies de l'information peu fiables ou inadéquates)
<b>Internes et Externes (surviennent à la fois dans l'environnement externe et au sein de l'Organisation)</b>	
Relations et partenariats	Partenaires d'un projet (fragilité de la relation/ répartition des rôles) Usagers finaux (qualité de la prestation) Obligation redditionnelle (particulièrement envers les Organes directeurs)
Financiers	Projet insuffisamment financé, mauvaise gestion du budget Usage des fonds inadéquat, échec à mener une activité en respectant les budgets fixés

## Causes, effets, incertitude et objectifs

Les risques sont exprimés dans les termes d'une relation de cause à effet. Par exemple, si les risques organisationnels ne sont pas correctement gérés, l'Organisation en subira sans doute les conséquences en termes, par exemple, de réputation et de confiance, de performances financière et opérationnelle ou de personnel (comme illustré par le tableau « Le paysage du risque ». Déterminer la cause la plus importante aide à formuler les meilleures actions possibles pour gérer une incertitude (par ex., traiter la cause profonde et non le symptôme). Déterminer l'effet le plus important aide à formuler le meilleur plan d'urgence possible au cas où l'incertitude se produirait avec un impact négatif.



Le risque est caractérisé par un événement incertain (ou incertitude) pouvant affecter l'organisation. Cette notion d'événement incertain est l'élément central dans la définition. Le défi est d'identifier un événement potentiel qui, s'il se produisait, pourrait déclencher une série de conséquences indésirables pour l'Organisation. Assurément, la notion d'événement incertain doit être interprétée de manière large afin de couvrir un grand nombre de situations mais elle doit être suffisamment précise pour permettre d'identifier les causes menant à l'événement, leur effet ou leur conséquence (voir le diagramme « causes et conséquences » ci-dessous) et, par conséquent, les mesures à prendre pour gérer le risque.



Formuler un risque peut représenter un exercice complexe requérant de différencier correctement entre les causes, l'événement déclenchant le risque et la conséquence/ impact de ce risque. Qui plus est, les risques ou incertitudes doivent être appréciés et hiérarchisés en relation avec des objectifs (ce qui peut être fait à n'importe quel niveau, des objectifs personnels aux objectifs de l'Organisation).

Il importe de ne pas confondre les risques / incertitudes avec les conséquences ou ce qui arrive si le risque venait à se matérialiser ou la formulation du contraire de l'objectif. Pour éviter une formulation inadéquate du risque, la formulation d'un risque doit comprendre la cause de ce risque et son impact possible sur l'objectif (autrement dit, il doit comprendre la cause et la conséquence).

<b>Objectif : Aller de A à B en train pour se rendre à une réunion à une heure donnée en dépensant le moins d'argent possible</b>	
Je me lève tard et manque le train	<b>OUI</b> – Il s'agit d'une <b>incertitude</b> (menace) relevant de votre zone d'influence directe ; elle peut être gérée en s'assurant que l'on dispose d'assez de temps pour se rendre à la gare
Echec à arriver à B à temps pour la réunion	<b>NON</b> – Il s'agit simplement du contraire de l'objectif. Cela ne dit pas ce qui peut être fait pour réaliser l'objectif
Une collègue se rend à B en voiture et je fais le voyage avec elle	<b>OUI</b> – Il s'agit d'une <b>incertitude</b> (opportunité) qui permet de réaliser l'objectif avec plus d'efficacité
Etre en retard et manquer la réunion	<b>NON</b> – Il s'agit d'une formulation de l'impact du risque, pas du risque lui-même. Cela ne dit rien de sa cause
Manquer le train me fait perdre du temps et manquer la réunion	<b>OUI</b> – Il s'agit d'une <b>incertitude</b> (menace) qui peut être contrôlée en s'assurant que l'on dispose d'assez de temps pour se rendre à la gare
Les conditions météorologiques interdisent le départ du train et que je me rende à réunion	<b>OUI</b> – Il s'agit d'une <b>incertitude</b> (menace) qui ne relève pas de votre zone d'influence, mais pour laquelle vous disposez un plan d'urgence (par ex., assister à la réunion via la vidéo ou le téléphone)
Parce qu'il n'y a pas de buffet à bord du train, j'ai faim	<b>NON</b> – Cela n'affecte pas la réalisation de l'objectif (même si cela peut constituer une incertitude dans la réalisation d'autre objectif). <sup>4</sup>

Lorsqu'un risque concerne plus d'un objectif de l'Organisation, son impact potentiel peut varier en fonction des différents objectifs, la meilleure réponse pouvant elle-même varier en fonction des différents objectifs (il est cependant possible qu'un traitement unique soit la réponse appropriée à un risque concernant plus d'un objectif de l'Organisation). L'identification et la formulation des risques peut donc exiger plusieurs niveaux d'analyse.

4 Adapté de HM Treasury, The Orange Book – Management of Risks – Principles and Concepts, octobre 2004, (2e édition), disponible à : [http://www.hm-treasury.gov.uk/d/orange\\_book.pdf](http://www.hm-treasury.gov.uk/d/orange_book.pdf).

Il faut en tout cas avoir à l'esprit qu'un risque formulé de manière peu rigoureuse rendra impossible de l'apprécier et d'y appliquer les contrôles appropriés ainsi que de poursuivre le processus de gestion du risque.

### Exercice

Pour chacun des contextes ci-dessous, identifier la cause, l'événement incertain et l'impact en respectant le modèle suivant :

« Du fait de (telle cause), (tel événement incertain/risque) peut arriver, ce qui aurait pour conséquence (tel impact sur tel objectif) »

#### Situation A

« Le plan mentionne une équipe de 10 personnes, mais nous ne sommes que 6, ce qui nous empêchera sans doute d'achever le travail dans les temps... »<sup>5</sup>

#### Situation B

« L'usage de nouveaux matériels informatiques peut causer des erreurs imprévues, ce qui conduirait à dépasser le budget. »<sup>6</sup>

#### Situation C

« Il nous faut externaliser la production, et, partant, apprendre des nouvelles pratiques auprès de notre partenaire, ce qui conduirait à augmenter notre productivité. »<sup>7</sup>

- 5 La carence de personnel est la cause, qui donne lieu à un risque que l'équipe soit trop réduite pour l'objectif envisagé. L'incapacité à achever le travail dans les temps est l'impact.
- 6 Le nouveau matériel est un fait avéré – le risque tient dans la possibilité d'erreurs (elles peuvent ne pas survenir, mais si elles le font...). Les actions requises devraient intégrer une rigueur accrue en matière de vérifications préliminaires, de prototypes et de recours à des personnel expérimenté. Si nous avons choisi de définir le nouveau matériel comme risque – nous n'aurions pas trouvé les actions, puisque les nouveaux matériels font partie du projet (cf. pays en développement). Le dépassement de budget n'est pas non plus un risque.
- 7 Externaliser la production est la cause. La possibilité d'apprendre des nouvelles pratiques auprès des partenaires est l'incertitude – en l'occurrence une opportunité qui devrait être comparée à la probabilité d'impacts négatifs potentiels.

## Quels risques à l'UNESCO ?

Les objectifs de l'UNESCO peuvent être appréhendés à partir de plusieurs niveaux d'identification des risques. Ces niveaux vont du haut niveau de risque associé à la réalisation des objectifs de l'UNESCO tels que formulés dans les C/4 et C/5 au niveau local ou opérationnel de la mise en œuvre des Axes d'action et des projets et activités particulières :

- 1 le premier niveau englobe les domaines de risque de haut niveau liés à la réalisation des Objectifs stratégiques de programme (OSP) spécifiés au C/4 et aux objectifs de Grands programmes du C/5. Ce sont les risques « stratégiques ».
- 2 Le second niveau concerne les risques intersectoriels liés aux processus de soutien et d'opération (notamment pour les finances, les achats, les TIC, la gestion des bâtiments du Siège) et les risques associés à la mise en œuvre opérationnelle des projets et des programmes. Ce sont les risques « opérationnels », situés aux niveaux des Axes d'action et des projets.
- 3 Le troisième niveau touche l'analyse des moyens du programme, allant de tel objectif donné aux décisions à prendre quant au niveau acceptable de risque que pourraient soulever d'autres façons de remplir ces objectifs. C'est l'appréciation « ex ante » des risques liés aux niveaux des Axes d'action et des projets.

Les risques stratégiques susceptibles d'empêcher la réalisation des objectifs figurant au C/4 devraient être formulés au plus haut niveau de décision pour chaque OSP et pour chaque résultat escompté. Ces risques peuvent être examinés et communiqués au niveau du C/3.

<b>Objectif stratégique de programme du C/4</b>	<b>Description du risque</b>	<b>Catégorie du risque</b>	<b>Probabilité du risque</b>	<b>Impact du risque</b>
I.1 Renforcer le rôle de chef de file et de coordination à l'échelle mondiale de l'Éducation pour tous joué par l'UNESCO et soutenir le leadership national en faveur de l'EPT	La communauté des donateurs accorde moins d'importance à l'EPT, provoquant une insuffisance des ressources nécessaires à la réalisation de l'EPT.	Politique	Faible	Haut
	L'incapacité à satisfaire au rôle de chef de file et de coordination à l'échelle mondiale nuit à la réputation de l'UNESCO	Opérationnel (réputation)	Faible	Haut

Les risques programmatiques et/ou opérationnels liés à la réalisation des objectifs via les Axes d'action devraient être formulés par leurs propriétaires et les entités responsables des Axes d'action et des résultats escomptés. Ces risques peuvent être examinés et communiqués au niveau de l'EX/4 :

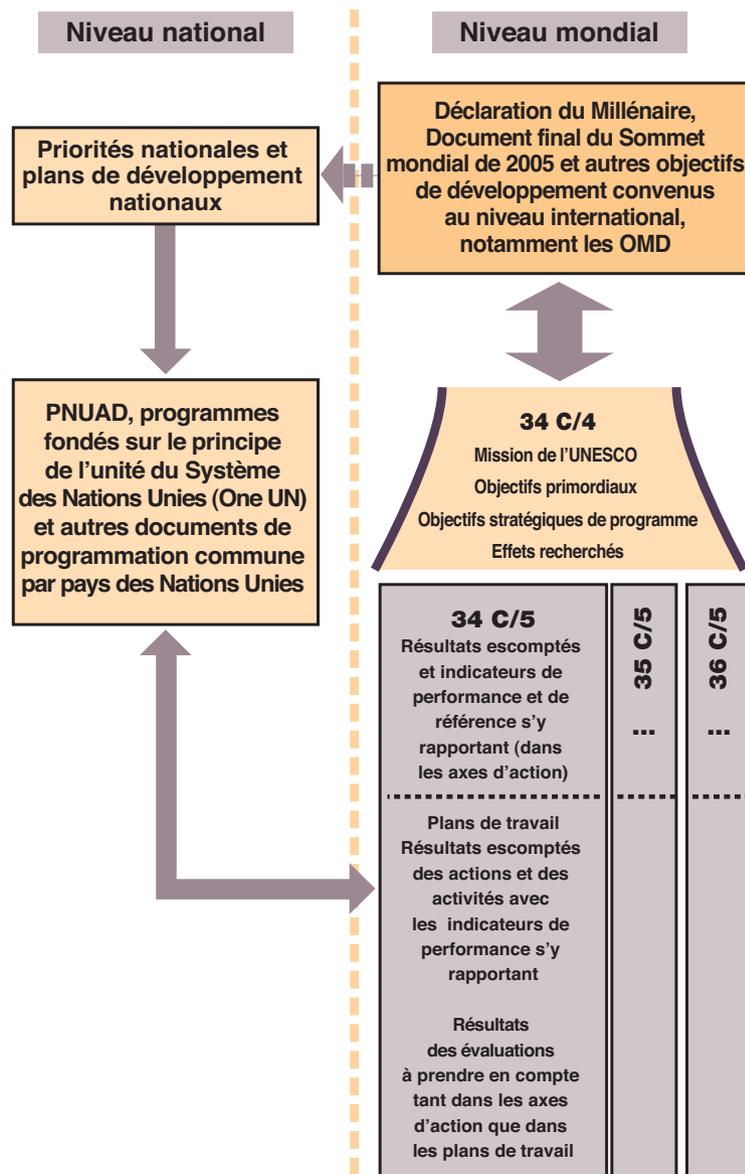
<b>Résultat escompté clé</b>	<b>Risque opérationnel particulier</b>	<b>Probabilité du risque</b>	<b>Impact du risque</b>
I.1 Renforcer le rôle de chef de file et de coordination à l'échelle mondiale de l'Éducation pour tous joué par l'UNESCO et soutenir le leadership national en faveur de l'EPT			
Axe d'action 2 : Etablissement d'un cadre et de réseaux mondiaux pour le développement des capacités de planification et de gestion des systèmes éducatifs			
Présentation de documents sur les besoins et les contraintes en matière de capacités de planification et de gestion de l'éducation	Risque de retards dans la production d'études et de publication	Faible	Faible

Il faut noter que l'échec à intégrer les priorités globales de l'UNESCO induit un risque à tous les niveaux. Exemple :

Priorité globale	Risque opérationnel particulier	Probabilité du risque	Impact du risque
Egalité des sexes	Echec à intégrer la perspective de l'égalité des sexes, par exemple l'inclusion des femmes dans les projets touchant l'illettrisme alors elles représentent 80% de la population illettrée	Faible	Haut

Les autres types de risques devraient être formulés par leurs propriétaires et les entités responsables des plans de travail et des résultats attendus. Notons que, si les matrices précédentes concernaient l'identification ex post facto de risques liés à des programmes ou à des Axes d'action définis, ce troisième niveau se rapporte à l'analyse ex ante, c'est-à-dire à la phase de planification des activités, allant de l'objectif visé aux décisions portant sur le niveau de risque optimal ou acceptable.

Parce qu'elle est centrée sur l'achèvement d'objectifs de programme et d'effets attendus, la gestion du risque est partie intégrante de la GAR. Les risques ne doivent pas s'envisager

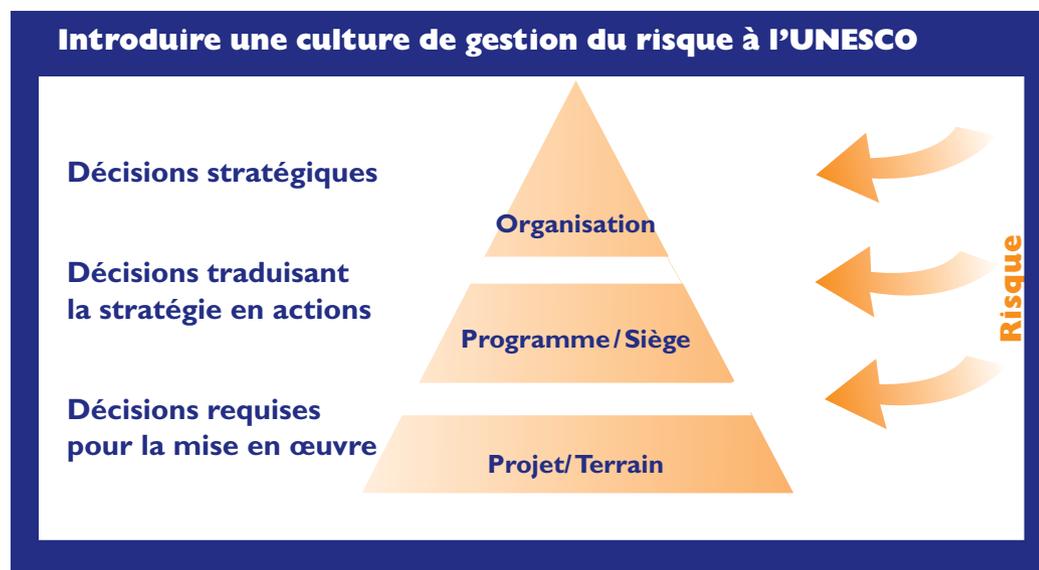


uniquement en relation avec tel résultat de tel programme, mais également dans la perspective globale de la chaîne des résultats de l'Organisation dans son ensemble (voir illustration). Au cours de la programmation, il convient donc de définir quels risques doivent être pris en compte pour s'assurer que la réalisation des résultats escomptés au niveau des activités ou des projets extrabudgétaires contribuera à celle des résultats des Axes d'action et ainsi de suite jusqu'au plus haut niveau du C/4 (par exemple, résultats escomptés).

### ■ (III) QU'EST-CE QUE LA GESTION DU RISQUE ?

#### Définition

La gestion du risque est une approche systématique du risque à l'échelle d'une organisation qui consiste à identifier, apprécier, comprendre, traiter et communiquer les risques.



Parce qu'elle doit atteindre ses objectifs dans un monde en perpétuelle évolution, l'UNESCO doit gérer l'incertitude en intégrant une approche d'ensemble du risque. Néanmoins, l'adoption d'une telle approche globale de la gestion du risque - qui soit continue, proactive et systématique - implique des changements profonds dans la

culture de gestion, et ce à tous les niveaux. La gestion du risque exige une stricte répartition des rôles, distingués sur la base des hiérarchies, des responsabilités et domaines de travail en vigueur dans l'Organisation – l'anticipation et la gestion du risque doivent devenir l'affaire de tous. Cela suppose de renforcer les capacités existantes en matière d'analyse, de gestion et de communication et demande de préparer et mettre en œuvre des plans d'actions de prévention, de mitigation et de réaction.

Gérer les risques de manière systématique à tous les niveaux de l'Organisation et à toutes les étapes de la programmation améliorera l'efficacité de la planification et la prestation des services et débouchera sur des processus de décisions améliorés et plus fiables. Partant, la gestion du risque constitue une dimension intégrale de la planification stratégique et de la GAR :

#### (1) Elle est un outil à la disposition de la Directrice générale

La gestion du risque aide la Directrice générale à planifier son action de manière plus stratégique, à allouer les ressources plus judicieusement, et à mener des réformes. Le suivi des résultats de la gestion du risque s'intégrera aux audits de performance et aura pour effet de resserrer le lien entre objectifs, résultats et évaluation. Le recours aux mécanismes existants en matière de gestion et de rapports évitera d'alourdir la charge de travail du personnel.

#### (2) Elle accroît l'efficacité

Une organisation ne peut être efficace que si elle sait prendre des risques. Gérer les risques permet à l'UNESCO d'être en pointe dans ses domaines de compétence et d'obtenir de meilleurs résultats, en particulier dans un environnement compétitif ou incertain. La gestion du risque est une aide à la décision et à la hiérarchisation des objectifs, par où elle contribue à une réalisation plus efficace des objectifs de l'Organisation.

#### (3) Elle encourage l'innovation

L'innovation suppose le risque. La gestion du risque encourage le personnel à prendre des risques judicieux, ce qui signifie qu'elle encourage l'innovation tout en garantissant la prudence dans la prise de décision et en maintenant la confiance des parties prenantes.

#### (4) Elle promeut un environnement de travail favorable à l'autonomie

La gestion du risque est un outil qui permet d'analyser rationnellement et systématiquement les causes et les conséquences de situations complexes. Le personnel est ainsi en mesure de rendre compte des décisions de gestion du risque en exposant les raisons et les éléments qui les motivent, ce qui constitue un facteur de confiance en soi et d'autonomie. La gestion du risque est un outil de réflexion proactive qui sert à tirer les leçons de ses expériences et à améliorer le travail en équipe.

#### (5) Elle accroît la crédibilité d'une organisation

La gestion du risque rehausse la crédibilité et la réputation de l'organisation en améliorant les résultats et en offrant aux États membres et autres parties prenantes l'assurance que les objectifs seront atteints. Une gestion effective des risques nous permet d'éviter les mauvaises surprises en termes de coût et de crédibilité ou de réputation.

# Mettre en œuvre la gestion du risque

Un processus robuste de gestion du risque organisationnel comprend trois étapes :

Etape 1 Identifier clairement vos buts et les acteurs impliqués

Etape 2 Avant de vous décider quant à la manière de mener une activité : identifier, hiérarchiser et traiter les incertitudes

Etape 3 Examiner et communiquer les incertitudes

### (I) ÉTAPE I – IDENTIFIER CLAIREMENT VOS BUTS ET LES ACTEURS CRITIQUES

La gestion de l'incertitude commence par une vision claire de ce que l'on doit réaliser (effets attendus et résultats) et des acteurs impliqués (parties prenantes).

Il convient, en premier lieu, d'identifier clairement les effets et les résultats attendus de votre unité – chaque chef d'unité doit s'assurer que toute son équipe les comprend et sait quel est son rôle dans la réalisation de ces effets et résultats attendus. Il est à noter que cela présuppose une connaissance des activités en cours ainsi que des décisions majeures à venir.

En second lieu, il vous faut identifier dans l'environnement les acteurs critiques – qui ils sont, comment ils peuvent affecter vos objectifs et comment gagner leur confiance. Gagner la confiance des acteurs impliqués améliore la compréhension des objectifs et des incertitudes qui y sont associées. Les acteurs impliqués peuvent

inclure des organisations partenaires, un gouvernement hôte, une organisation non gouvernementale, une autre agence des Nations unies, un donateur ou un fournisseur. D'autres acteurs peuvent être considérés comme parties prenantes, par exemple les médias, qui pourraient influencer sur la réputation de l'UNESCO. Il est à noter qu'un acteur impliqué peut également être interne à l'UNESCO, par exemple un bureau hors Siège ou un bureau du Siège.

Certains acteurs sont plus importants que d'autres et peuvent être critiques pour l'achèvement de vos objectifs – ce sont les acteurs critiques. Par exemple, dans un pays où l'accès aux projets à réviser est contrôlé par le gouvernement hôte, ce dernier est l'acteur critique. Dans un pays où le concept « Unis dans l'action » est en phase pilote, d'autres agences des Nations unies peuvent être les acteurs critiques.

## ■ (II) ÉTAPE II – IDENTIFIER, HIÉRARCHISER, TRAITER

L'étape II du processus de gestion du risque inclut trois phases : l'identification des risques, leur appréciation et hiérarchisation et le type et le niveau de la réponse qu'ils appellent.



### Identifier les risques

L'identification des risques vise à obtenir un panorama de l'ensemble des risques auxquels l'Organisation fait face. L'identification des risques peut être menée soit par une équipe spécifique, qui peut être extérieure à l'Organisation, soit par le biais d'un processus d'auto-appréciation au niveau des directeurs. L'identification des risques

est entreprise en interne, il faut avoir égard aux différences de perception du risque à l'intérieur de l'Organisation.

### **Analysez l'environnement**

Commencez par appréhender un large spectre d'incertitudes en analysant les environnements interne et externe. Il est utile de se demander :

- quels sont les facteurs internes significatifs ?
- quels sont les facteurs externes significatifs ?
- le contexte est-il susceptible de changer ?

Il est important de se rappeler que les risques sont des incertitudes qui peuvent représenter non seulement une menace mais aussi une opportunité.

De même, lorsque vous envisagez des bénéficiaires ou des groupes cibles, réfléchissez également aux groupes qui pourraient être affectés négativement.

Recourrez à des techniques variées pour analyser l'information sur les incertitudes. Par exemple, questionnez et renouvelez vos perspectives en recherchant des avis extérieurs, tels que des collègues travaillant dans une autre unité de l'UNESCO.

#### **Techniques aidant à identifier les incertitudes**

Voici quelques techniques utiles pour l'identification des risques :

- **Votre propre expérience** : considérez l'histoire des risques dans votre domaine d'expertise et la probabilité qu'un risque similaire – ou contraire – se produise à l'avenir. Demandez-vous : « Qu'est-ce qui pourrait détromper l'opinion courante (« le discours officiel ») ? »
- **Posez-vous des questions « Et si... ? », par exemple** : Et si un fournisseur faisait faillite au cours d'un projet critique ? Et si nous pouvions nous entendre avec les donateurs pour assouplir les modalités de financement », « Et si un retournement de situation politique conduisait à des restrictions d'accès à certaines zones dans le pays hôte ? », « Et si nous pouvions travailler avec tel partenaire de manière innovante et efficace ? » ?
- **Penser en dehors des sentiers battus** : Traquer les risques peu ou pas évidents. Arrêtez-vous sur l'exception, pas la norme.

- **L'avis de l'expert ou du spécialiste** : Assurez-vous d'avoir consulté les experts pertinents – internes ou externes – s'il y en a.
- **Conclusions d'audit** : consultez les rapports d'audit (d'auditeurs internes et externes) touchant votre domaine ou votre unité.
- **Données historiques et tendances à venir** : avez-vous été déjà confronté(e) à tels ou tels risques auparavant ? Pourraient-ils affecter votre programme de travail et votre activité de manière temporaire ou même permanente ?
- **Analyse de chemin critique** : identifier les étapes clés et envisagez quels risques pourraient vous en faire dévier et lesquels sont d'une importance critique pour franchir ces étapes clés.
- **Planification par scénarios** : un moyen privilégié pour imaginer l'inimaginable (surtout pour les incertitudes oranges).
- **Analyse cause-effet** : posez une série de question « pourquoi ? » pour identifier à la racine ce qui pourrait matérialiser le risque (cela peut être illustré à l'aide d'un diagramme cause-effet).
- **Interview en face à face** : utile pour faire émerger des informations perçues comme sensibles et pour entrer en relation avec de nouveaux membres d'équipe.
- **Questionnaires anonymes** : mais une discussion des risques franche et ouverte reste préférable
- **Séances de remue-méninges** : marche le mieux lors de rencontres régulièrement programmées, de retraites, etc.
- **Discussions structurées impliquant un nombre restreint de personnes** : utile lorsque l'on recherche les sources spécifiques de risques, par ex., les TIC, la collaboration avec un partenaire spécifique, un menace externe spécifique, etc.
- **Ateliers** : des équipes multidisciplinaires augmentent les chances d'identifier de nouveaux risques.

### **Envisagez les causes aussi bien que les effets**

Envisagez ensuite les causes aussi bien que les effets : les incertitudes devraient être aussi spécifiquement que possible liées aux objectifs/résultats attendus.

Par exemple, la relation de cause à effet « un collègue va de A à B en voiture » (la cause) et « elle m'emmène avec sa voiture à une réunion où je dois me rendre » (effet ou conséquence) est une incertitude (une opportunité en l'occurrence) qui affecte le projet « se rendre à une réunion de A à B au moindre coût » (objectif).

### **Mobilisez les acteurs impliqués**

Travaillez, si possible, avec les acteurs impliqués critiques, pour améliorer l'identification des incertitudes que vous partagez (par ex., les acteurs avec lesquels vous partagez un ou plusieurs objectifs) et rendre manifestes vos différences de perception.

### **Déterminez les propriétaires des risques**

Tous les risques devraient, une fois identifiés, être attribués à un ou une propriétaire qui aura la responsabilité de s'assurer que tel risque est géré et continuellement suivi. Le propriétaire doit disposer d'une autorité suffisante pour gérer ce risque efficacement. Il peut ne pas être la personne directement chargée de traiter ce risque. Il peut être utile de regrouper certaines catégories de risques sous la responsabilité unique d'un ou d'une seule propriétaire.

### **Analyse d'horizon**

Plusieurs problèmes peuvent devenir des opportunités s'ils sont repérés suffisamment tôt. C'est pourquoi, lorsqu'on analyse une organisation et son environnement en termes de risques, les risques futurs doivent être pris en compte. Le repérage systématique d'indices du changement et la recherche de potentielles perturbations futures est une activité appelée analyse d'horizon. Par conséquent, la pratique de la prospective, du renseignement stratégique et de l'anticipation devrait être encouragée à tous les niveaux du personnel.

## Facteurs à considérer dans la recherche d'incertitudes

- **Gestion et rapports financiers**
  - Transactions financières (enregistrement et rapports).
  - Gestion du budget.
  - Gestion du préfinancement de projet/programme.
- **Gestion des opérations et des programmes**
  - Elaboration et validation des projets/programmes ; mise en œuvre ; suivi, rapports et évaluation (par exemple, capacité à respecter des contraintes de temps et de budget ; chaîne d'approvisionnement).
  - Achats de nourriture (par exemple, qualité, dommages, vols, déplacement).
  - Gestion de matières premières.
  - Transport et logistique (océanique, terrestre, aérien, gestion de flotte).
  - Autres achats pour des opérations.
  - Opérations spéciales.
- **Services de soutien**
  - Gestion des ressources humaines (par exemple, aptitudes, recrutement et fidélisation, performance, motivation, charge de travail, conditions de vie).
  - Achats non alimentaires et excluant le transport et la logistique (par exemple, qualité, dommage, vol, déplacement).
  - Assurances.
  - Services juridiques.
  - Gestion de l'information et des communications (par exemple, enregistrements, accessibilité, qualité, facilitation de la décision, base de connaissance, information sur la performance, rapports).
  - Sécurité du personnel.
- **Exploitation des ressources, relations extérieures et partenariats**
  - Levée de fonds/exploitation de ressources.
  - Partenariats (par exemple, répartition claire des rôles, engagements).
  - Relations avec le public et les médias.
- **Nouveaux programmes/projets/opérations** – dans les pays où l'UNESCO mène des opérations et met en place des opérations dans un nouveau pays. .
- **Besoins organisationnels nouveaux/révisés** (exemples : comptabilité basée sur les résultats ; priorités et attentes de l'Organisation ; objectifs nouveaux/révisés, résultats attendus et priorités ; échéances ; coordination des demandes et des missions sur le terrain).

- **Changements organisationnels et initiatives en vue de changements** – des initiatives prises en vue de changements organisationnels peuvent compromettre les capacités actuelles de fonctionnement ou fournir l'occasion de les améliorer
- **Politique/socio-politique** – exemples : la réforme globale de l'ONU ; changement de gouvernement ; terrorisme.
- **Economique** – exemples : des changements dans l'économie globale ou locale ; qualité des systèmes bancaires locaux ; changements des prix du marché ; fluctuations de devises.
- **Socio-culturels** – exemples : changements d'attentes chez les parties prenantes ; intérêt des médias.
- **Technologiques** – exemples : nouvelles technologies de l'information et de la communication.
- **Légal/réglementaire** – exemples : règlements de l'ONU ; lois locales impliquant de nouvelles exigences pour les activités l'UNESCO.
- **Environnemental** – exemples : mouvements de la population locale ; changement climatique ; diffusion de maladies infectieuses (VIH/Sida, pandémie de grippe) ; qualité des infrastructures (telles que les écoles).
- **Catastrophes naturelles** – exemples : séismes ; tempêtes/cruels ; sécheresse ; criquets.
- **Partenaires** – exemples : délimitation des rôles claires ; efficacité ; ressources.

### Contrôles internes existants

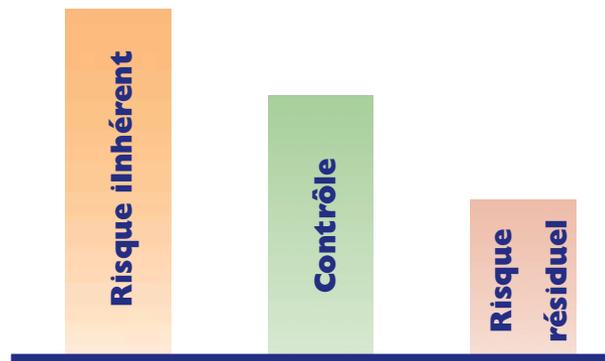
Quand un risque a été identifié, on peut la plupart du temps également identifier des contrôles déjà en place. Les risques les plus importants n'ont en général pas été ignorés par le passé, mais ils n'ont peut-être pas été l'objet d'une approche systématique ou de moyens adaptés. Ces actions de contrôles entreprises par l'Organisation sont appelées les contrôles internes.

Pour vérifier que les risques organisationnels sont déjà effectivement gérés ou si les contrôles internes doivent être améliorés, il est recommandé de conduire **une analyse des écarts stratégiques** :

- (i) Appréciation des pratiques de gestion des risques en vigueur, où la première étape sera de développer un profil de risque stratégique

- (i) Etablissement des critères auxquels la gestion du risque doit répondre pour être effective par le biais d'une liste de principes, de rôles clés et de responsabilités. Cela contribuera à encourager une culture de la prise de risque maîtrisée
- (i) Mesures supplémentaires pour améliorer la gestion du risque (si nécessaire)

La première étape d'une analyse des écarts stratégiques consiste à déterminer l'exposition – qui représente une combinaison d'impact et de probabilité – de l'organisation à un risque particulier. L'étape suivante est de comparer le risque inhérent et le risque résiduel afin d'identifier l'effectivité des contrôles déjà en place ou prévus. Le risque inhérent désigne l'exposition quand aucun contrôle n'est en place ou que les contrôles en place ont échoué ; le risque résiduel désigne l'exposition postérieure aux actions entreprises pour contrôler le risque à présupposer que l'action de contrôle soit efficace. Le risque résiduel correspond donc à l'exposition actuelle de l'organisation.



Il faut garder à l'esprit que :

- les risques ne peuvent pas tous faire l'objet d'un contrôle, par exemple les catastrophes naturelles ou les attaques terroristes. En l'occurrence, les coûts et les possibilités de bénéfices liés au développement d'un plan d'urgence doivent être considérés en regard des dommages potentiellement causés par la matérialisation du risque.
- Quand il s'agit d'une opportunité, la valeur des bénéfices potentiels doit être comparée à celle des pertes potentielles.

### Exemple :

Le tableau suivant présente des appréciations inhérente et résiduelles d'un risque :

Objectif : se rendre à New York pour une réunion importante							
Risque	Appréciation inhérente		Contrôles en place	Appréciation résiduelle		Autre action prévue	Propriétaire du risque
	Impact	Probabilité		Impact	Probabilité		
Il est possible qu'une mission urgente autre part m'empêche d'assister à la réunion de New York	Haut	Haute	S'arranger avec les gens de New York	Haut	Basse	Installer du matériel de téléconférence pour parer aux imprévus  et/ou  Prévoir de se faire représenter par un collègue	Moi-même

## Hiérarchiser les risques

L'étape suivante consiste à entreprendre une appréciation probabiliste du risque – une méthode qui sert à générer des matrices de risque permettant de systématiser l'appréciation et la hiérarchisation des risques.

Lorsque les risques ont été identifiés, ils doivent être appréciés d'après deux critères :

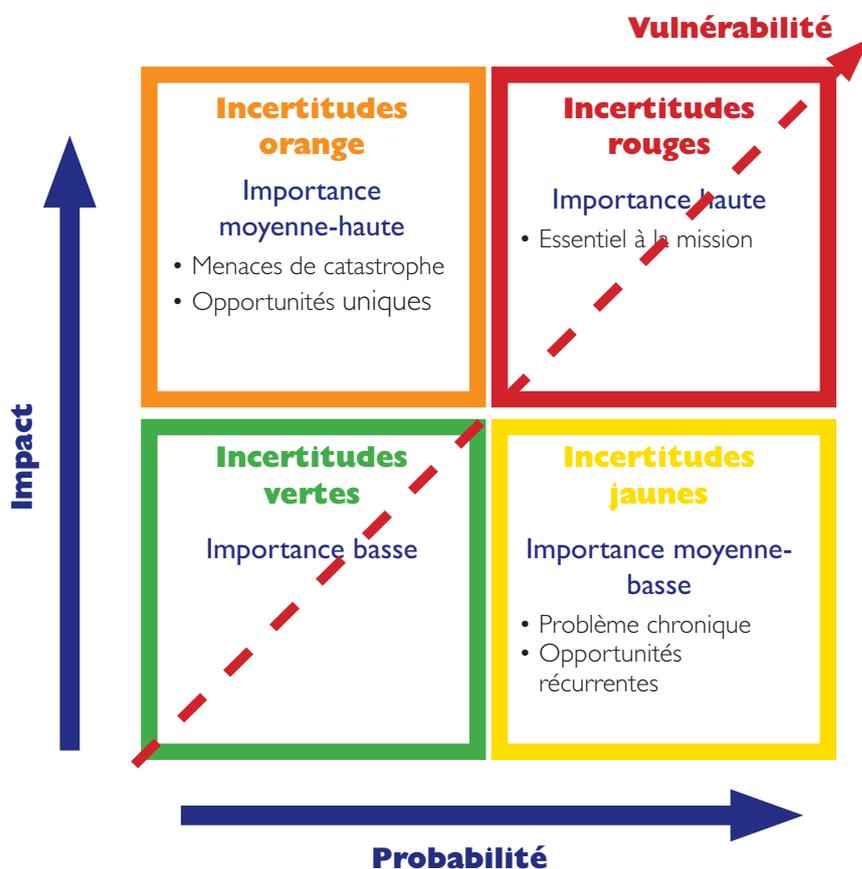
- leur *probabilité* – une description qualitative ou quantitative de la probabilité – quelle est la probabilité que tels risques/incertitudes ne se produisent. Et, s'ils se produisent :
- leur *impact* potentiel – les implications positives ou négatives d'un risque ou d'une incertitude – quelles sont les conséquences possibles et quelle est l'ampleur de leur impact ? (implications/conséquences/effets quant à vos effets et résultats attendus)

Lorsqu'on apprécie la probabilité et l'impact d'un risque, il faut veiller à tenir compte des contrôles internes existants.

Outre la probabilité et l'impact, d'autres facteurs peuvent intervenir, qui ne sont peut-être pas aussi aisés à quantifier alors même qu'ils peuvent avoir une incidence sur la hiérarchisation des risques, ainsi de la manière dont un risque survient ou encore le moment où il le fait (surprise, développement progressif, etc.) ou du degré de contrôle possible.

### Matrices de risque

Lorsqu'on est parvenu à apprécier un risque, on obtient une matrice de risque effectivement utilisable. Une matrice de risque présente une vue d'ensemble ordonnée des risques auxquels une organisation fait face. Les matrices de risque (voir illustration plus bas) peuvent décrire l'univers de risque de l'organisation en tant que telle ou des risques liés à des entités ou des catégories spécifiques.



### La vulnérabilité

La vulnérabilité est la combinaison de l'impact qu'un risque peut avoir sur l'achèvement d'un objectif et sa probabilité de survenir. Les risques peuvent alors être classés selon leur vulnérabilité à l'aide de la matrice (voir illustration) de façon à ce que celle-ci

se lise comme une hiérarchisation des risques correspondant à la vulnérabilité de l'organisation. Un impact haut et une probabilité basse donnent une vulnérabilité supérieure à une combinaison d'impact haut et de probabilité basse.

Etablir des priorités permet de révéler et d'offrir une base sur laquelle prendre des décisions relatives aux actions ou activités à mener : plus le risque est important plus sa gestion est prioritaire.

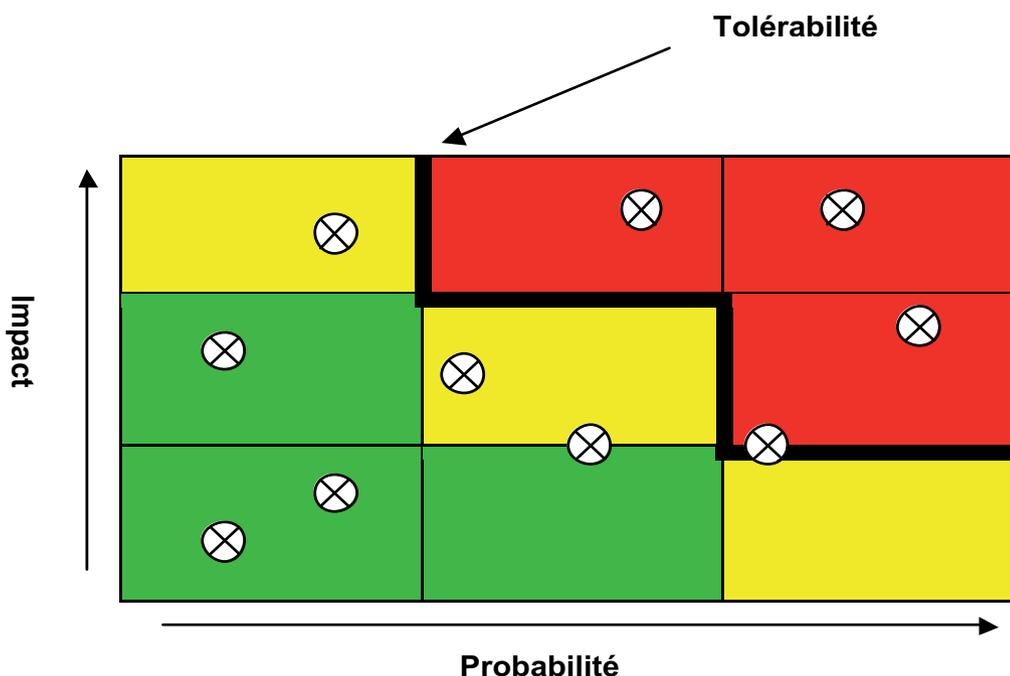
Le tableau suivant propose des exemples de risques à impact faible ou élevé :

<b>Performance affectée</b>	<b>Impact élevé (en général permanent)</b>	<b>Impact faible</b>
Réputation et confiance	Couverture nationale ou internationale importante (positive ou négative) ou Evolution importante (positive ou négative) de la confiance de parties prenantes cruciales ou Employé accusé de/condamné pour crime	Occurrence unique ou pas de couverture médiatique Peu ou pas d'évolution de la confiance de parties prenantes cruciales
Performance opérationnelle	Objectif manqué/dépassé au-delà des pourcentages fixés ou Interruption d'opérations/activités de soutien essentielles sur plus d'un jour	Objectif manqué/dépassé en-deçà des pourcentages fixés Interruption d'opérations/activités de soutien sur moins d'un jour
Performance financière	Plus de 20% du budget de l'unité/ programme/projet (dépenses supérieures/ inférieures aux crédits ouverts) ou Nouvel investissement dans les locaux/ équipement/employé ou réallocation de ressources	Moins de 20% du budget de l'unité/ programme/projet Réallocation temporaire de ressources
Performance individuelle (employés)	Décès ou situation médicale réclamant une hospitalisation ou Satisfaction du personnel et capacité à retenir ou attirer le personnel qualifié	Situation médicale ne réclamant pas d'hospitalisation Problème local ou isolé lié au personnel

La tolérance au risque est la quantité de risques qu'une organisation peut contenir. La ligne de tolérabilité dépend de l'impact et de la probabilité. Elle sépare les risques faibles et moyens, qu'une organisation est prête à prendre, des risques moyens et élevés, qu'elle n'est pas prête à prendre. Les niveaux de tolérance peuvent être explicités dans les politiques et procédures en vigueur ; sinon, ils relèvent du jugement du chef d'unité.

La tolérabilité peut être spécifiée au moyen de la valeur des actifs perdus ou détruits en cas d'impact négatif, la perception d'un impact par les parties prenantes, le différentiel contre coût du contrôle et étendue des dégâts, le différentiel entre bénéfices escomptés et pertes encourues.

Il est également crucial de communiquer avec les parties prenantes sur la manière dont l'organisation gère le risque et sur les niveaux de risques qu'elle considère acceptables.



**Exemple :**

L'encadré suivant illustre l'usage qu'on peut faire d'une matrice de risque dans le cadre d'un accord multipartite entre l'UNESCO, l'UNEP et un pays X.

## Risques liés pour l'UNESCO à la signature d'un accord multipartite avec l'UNEP pour une assistance technique au pays X

- ★ **Risque 1** : Un nouveau mécanisme de distribution des fonds peut compliquer celle-ci : Ce risque tient à un événement hautement probable et susceptible d'un impact élevé sur certains objectifs. L'organisation est hautement vulnérable à ce risque.
- ★ **Risque 2** : La multiplication des parties prenantes peut créer des confusions quant à la répartition des responsabilités : Ce risque tient à un événement moyennement probable et susceptible d'un impact élevé. L'organisation est hautement vulnérable à ce risque.
- ★ **Risque 3** : Un surcroît de rapports sera nécessaire et le personnel pourrait avoir moins de temps à consacrer aux prestations : Ce risque tient à un événement moyennement probable et susceptible d'un impact faible. L'organisation est moyennement vulnérable à ce risque.
- ★ **Risque 4** : Accélérer/simplifier les prestations en adoptant l'approche du partenaire dans la gestion de projet : Ce risque tient à un événement hautement probable et susceptible d'un impact moyen. L'organisation est moyennement vulnérable à ce risque, mais d'une vulnérabilité plus faible que pour le risque 3..

<b>Impact élevé</b>		★	★
<b>Impact modéré</b>		★	★
<b>Impact faible</b>			
	<b>Probabilité élevée</b>	<b>Probabilité moyenne</b>	<b>Probabilité faible</b>

## Profils de risque

La matrice de risque est une bonne manière d'illustrer l'idée abstraite de hiérarchisation des risques en fonction de la vulnérabilité, mais elle peut prêter à confusion dans la pratique. Si l'objectif est de décrire un large spectre de risques ou de fournir une vue d'ensemble systématique et hiérarchisée de risques, il peut être plus aisé de recourir à un profil de risque.

Le profil de risque est une appréciation des risques documentée et hiérarchisée. Il sert à identifier des risques prioritaires, enregistrer les décisions portant sur les risques, attribuer les responsabilités et faciliter le suivi et l'examen de la gestion des risques. Un profil de risque peut être dressé pour tous les risques auxquels l'organisation fait face pour un certain groupe de risques ou pour un certain projet.

### Exemple :

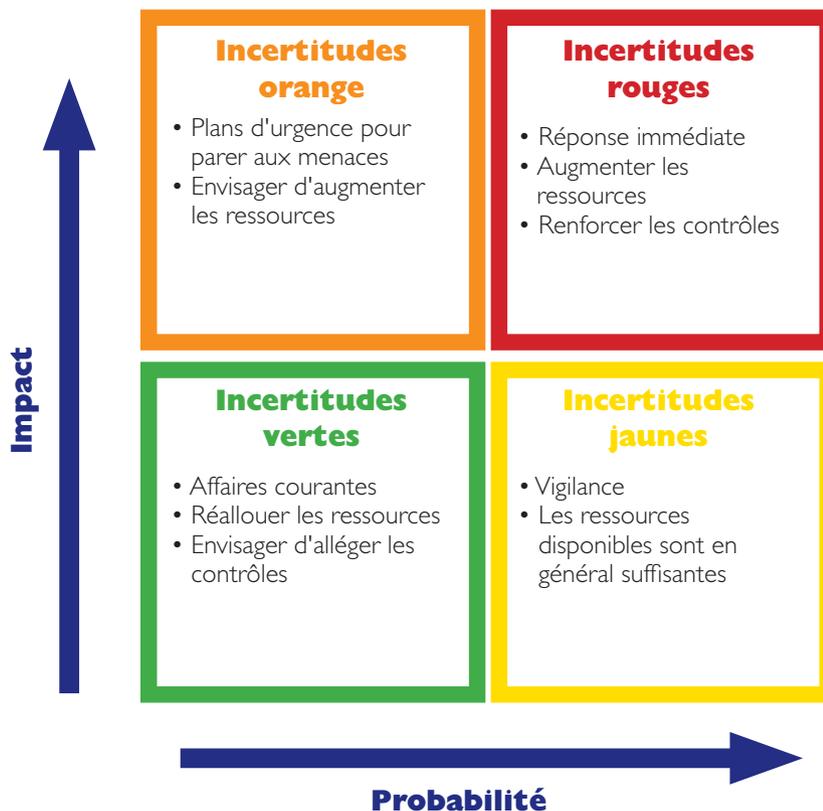
L'encadré suivant illustre l'usage qu'on peut faire d'une matrice de risque sur la base de l'exemple pris précédemment d'un accord multipartite entre l'UNESCO, l'UNEP et un pays X :

Description du risque	Catégorie de risque	Probabilité du risque	Impact du risque	Vulnérabilité
Un nouveau mécanisme de distribution des fonds peut compliquer celle-ci	Financier	Haute	Haut	Haute
La multiplication des parties prenantes peut créer des confusions quant à la répartition des responsabilités	Interne/ partenariats	Moyenne	Haut	Haute
Un surcroît de rapports sera nécessaire et le personnel pourrait avoir moins de temps à consacrer aux prestations	Prestation	Moyenne	Moyen	Moyenne
Accélérer/simplifier les prestations en adoptant l'approche du partenaire dans la gestion de projet	Opportunité	Haute	Moyen	Moyenne

## Répondre aux risques

L'étape suivante consiste à répondre aux risques identifiés et hiérarchisés à l'aide de la matrice de risque. Organisez des séances de remue-méninges avec votre équipe, et si possible, des parties prenantes importantes, pour envisager les actions à prendre touchant la gestion des incertitudes les plus importantes (particulièrement les rouges et les oranges) :

- Utiliser la matrice : les incertitudes rouges sont d'importance critique et exigent une réponse immédiate, une augmentation des ressources et un renforcement des contrôles. Les oranges réclament souvent d'établir un plan d'urgence et d'envisager une augmentation de ressources. Les jaunes doivent avant tout faire l'objet d'une vigilance régulière. Pour les incertitudes vertes, il faut envisager si les ressources ne doivent pas être réallouées et les contrôles allégés.
- Il est utile d'estimer l'importance des risques à au moins trois étapes de l'action : (i) en cas d'échec d'actions/contrôles existants (importance actuelle) ; (ii) lorsque les contrôles existants sont en place et effectifs (importance normale) ; et (iii) en tenant compte de toute action requise ultérieurement (importance future). Les risques d'importance normale doivent l'objet d'une vigilance minimale.
- Définir les indicateurs d'événements ou de conséquences à surveiller, les seuils de déclenchement d'actions, ainsi que les rôles et les responsabilités. Pour les risques stratégiques ou programmatiques



les plus importants, cela peut impliquer de supprimer les causes du risque en élaborant un programme de développement organisationnel à grande échelle. Cela peut impliquer des actions d'anticipation et de prévention en vue d'amoin­drir les conséquences de l'événement au cas où il se produirait. Cela peut impliquer d'avoir à préparer des plans d'urgence. Cela peut impliquer de ne rien faire, c'est-à-dire d'accepter le risque tel quel. En tout cas, les risques doivent être compris, hiérarchisés, surveillés et gérés.

On doit ensuite décider des mesures à adopter pour réaliser les objectifs et résultats attendus. Ayez en tête la règle des 4 T :

- Tolérer : accepter le risque sans rien modifier à ses activités. Cette option peut être choisie quand l'exposition est tolérable, le contrôle impossible ou le coût du contrôle supérieur à ses bénéfices. Cette option peut s'accompagner d'un plan d'urgence permettant de gérer l'impact potentiel du risque.
- Traiter : prendre les mesures adaptées
- Transférer : partager le risque avec des partenaires. Le transfert de risques fonctionne particulièrement bien pour les risques financiers ou les risques touchant les biens, par exemple, en contractant une assurance ou en rémunérant un tiers pour endosser le risque.
- mettre un Terme : éviter ou supprimer les activités qui donnent lieu au risque, surtout si l'équilibre coût/bénéfice est menacé.

Lorsqu'on choisit d'adopter une action de contrôle, il faut avoir égard aux deux objectifs principaux de la gestion du risque :

- 1 Eviter les pertes : visez à limiter la fréquence et l'ampleur de vos pertes. Dans tous les cas, il est indispensable de démontrer que les pertes peuvent être maîtrisées.
- 2 Etre prêt : soyez prêts à rebondir et vous récupérer. Pour certains risques, c'est la seule option : l'attaque délibérée contre une réputation, par exemple, ne pouvant, à proprement parler, pas être évitée ou transférée, la seule forme de protection est de pouvoir être prêt à en affronter les conséquences.

## Traiter...

Si vous avez choisi de traiter un risque – c'est-à-dire de maintenir l'activité qui donne lieu au risque mais en prenant des mesures pour le contenir à un niveau acceptable – les contrôles suivants peuvent être appliqués :

- **Contrôles préventifs**

Ils limitent la possibilité qu'un événement indésirable ne se produise (par exemple, en instaurant une séparation des pouvoirs ou en autorisant telle catégorie d'action uniquement à une catégorie de personnes déterminé)

- **Contrôles correctifs**

Ils corrigent les effets indésirables d'un événement en permettant de se prémunir contre les pertes ou les dommages (par exemple, assurances, plans d'urgence)

- **Contrôles directifs**

Ils visent à s'assurer qu'un résultat spécifique sera atteint, particulièrement quand il est essentiel d'éviter un événement indésirable (par exemple, en matière de santé et de sécurité : proposer des formations appropriées ou rendre obligatoire le port de tenues de protection pour les activités dangereuses)

- **Contrôles de détection**

Ils permettent de repérer si un événement indésirable s'est produit. Ces contrôles n'étant possibles qu'une fois le risque matérialisé, ils ne sont envisageables que si les pertes sont acceptables

Le tableau suivant fournit des exemples de mesures de contrôles des risques qui peuvent être prises dans le cadre d'une initiative conjointe de l'UNESCO et d'un pays X visant à ouvrir un musée local sur les cultures indigènes avec le soutien financier d'un pays donateur (tierce partie) :

<b>Description du risque</b>	<b>Catégorie</b>	<b>Probabilité</b>	<b>Impact</b>	<b>Vulnérabilité</b>	<b>Contrôles proposés</b>
Des élections dans le pays donateur peuvent conduire à un report ou à une annulation du financement	Financier	Haute	Haut	Haute	<b>Traiter – prévention/ correction</b> Identifier d'autres sources possibles de financement, des possibilités de levée de fonds et des partenaires financiers potentiels
Le ministère de la Culture du pays bénéficiaire pourrait manquer de ressources et échouer à faire marcher le projet	Opérationnel	Moyenne	Haut	Haute	<b>Traiter – prévention</b> L'accord avec le ministère prévoit un calendrier de rapport incluant une mise en regard des dépenses et des résultats attendus
La fatigue et l'épuisement de collaborateurs peut faire manquer les échéances	Opérationnel/ ressources humaines	Moyenne	Bas	Basse	<b>Tolérer</b>
Des divergences se font jour parmi les populations locales quant à la perception et l'acceptation du nouveau musée et font obstacle à une véritable adoption de celui-ci, ce qui peut conduire à un échec en terme de viabilité	Intégrité opérationnelle	Moyenne	Haut	Haute	<b>Traiter – directif</b> Elaborer une campagne de sensibilisation et des supports pédagogiques au niveau local avec l'aide des autorités compétentes en vue de valoriser la diversité culturelle et de souligner les retombées économiques du musée

## Appétence du risque

L'appétence du risque se définit par le niveau de risque que la direction d'une organisation juge tolérable et justifiable. La notion d'appétence du risque ne doit pas être confondue avec celle de tolérance : celle-ci désigne le niveau de risque qu'une organisation peut contenir. L'appétence du risque d'une organisation doit donc demeurer inférieure à sa tolérance. A l'UNESCO, les critères peuvent varier en raison des différentes sphères de l'organisation. L'appétence du risque est, par exemple, faible au niveau de la sécurité et forte dans les programmes, où l'innovation est clé.

Dans la matrice de risque, l'appétence du risque peut être exprimée en fonction de la ligne de tolérabilité. Elle peut être déterminée à différents niveaux :

- L'appétence du risque au niveau de l'organisation : le niveau global de risque que son conseil d'administration estime tolérable pour une organisation. Différentes catégories de risque peuvent correspondre à différents niveaux d'appétence du risque.
- La délégation de l'appétence du risque : l'appétence du risque au niveau de l'organisation étant définie en amont, les niveaux d'appétence diminuent à mesure que l'on en descend les échelons hiérarchiques. Un niveau de risque élevé à tel échelon de décision correspondra à un niveau de risque inférieur à un échelon supérieur.
- L'appétence du risque au niveau des projets (appétence spécifique à un projet spécifique) : définir au niveau d'un projet une appétence de risque qui puisse outrepasser celui de l'organisation est particulièrement important pour envisager des projets qui impliquent des risques élevés mais promettent des gains potentiellement élevés, à l'exemple de projets pilotes ou de projets visant au développement de standards. Dans certains cas, il peut être recommandé de définir au niveau d'un projet une appétence du risque inférieure à celle de l'organisation, dans le cas, par exemple, de missions critiques, où l'organisation est condamnée au succès.

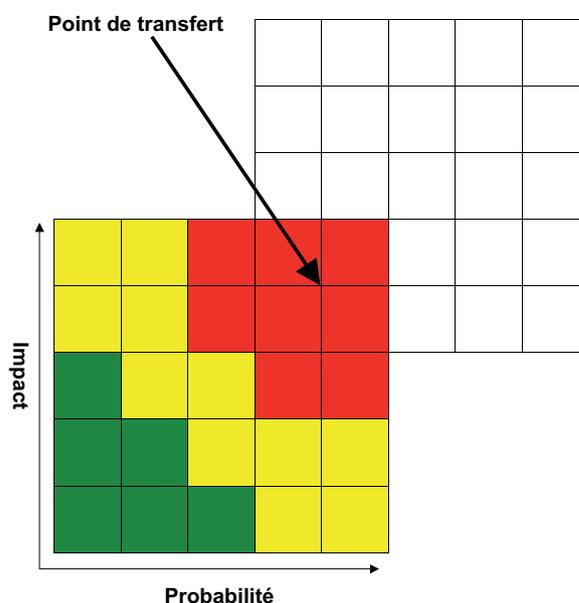
L'appétence du risque n'est pas une valeur constante car il intègre des variables aussi diverses que les bilans des mécanismes de contrôle qui ont fonctionné ou non par le passé, la valeur fluctuante d'actifs qu'on peut perdre, les perceptions des actionnaires, le périmètre des contrôles possibles, etc. Elle doit être ajustée par la direction en

fonction des remontées d'information des échelons opérationnels et des changements survenant dans l'environnement externe.

Idéalement, l'allocation de ressources et le lancement d'un projet devraient être en phase avec l'appétence du risque correspondante : des ressources supplémentaires devraient être consacrées au contrôle des risques outrepassant l'appétence de l'organisation, ou, si des contrôles importants sont dédiés à un niveau de risque relativement faible, il peut être opportun de réallouer des ressources.

### Point de transfert

Quand un risque donné excède son niveau d'appétence convenu – la ligne de tolérabilité est franchie – le point de transfert a été atteint pour un niveau de décision. Le risque doit alors être transféré au niveau hiérarchique supérieur, pour lequel il constitue un niveau de risque moins important. L'échelon hiérarchique supérieur peut agir directement sur le risque ou ajuster en l'appétence et laisser l'échelon de moindre rang le gérer.



Si vous ne parvenez pas à identifier lequel des quatre T appliquer à un risque particulier ou si vous estimez que le risque est trop important et excède votre niveau de responsabilité ou de décision, cela signifie peut-être que le risque devrait être transféré vers un échelon hiérarchique plus élevé. Il est possible de mettre en place des seuils de déclenchement à partir desquels la remontée du risque se fasse automatiquement vers l'échelon de direction supérieur afin que cette dernière (ou autre) prenne les mesures appropriées ou assume un niveau supérieur de risque.

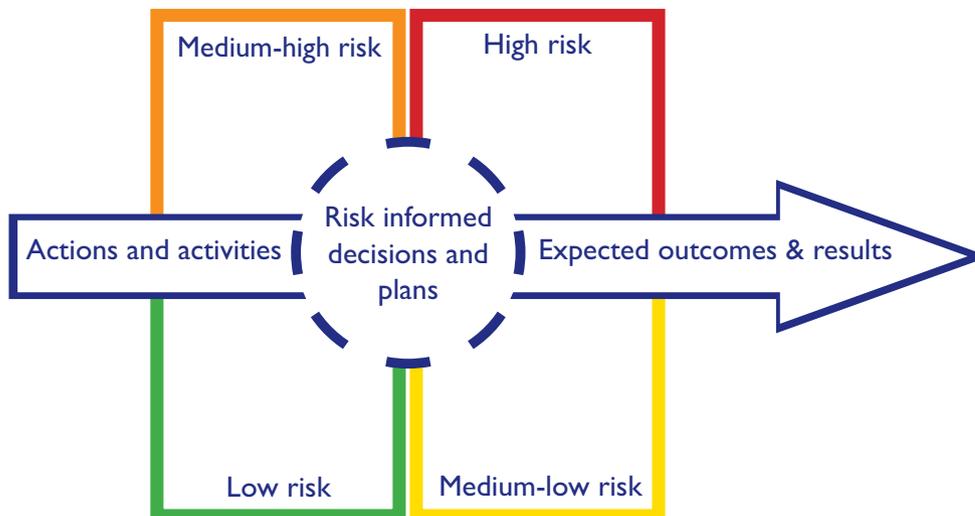
### Le 5<sup>e</sup> T ?

Il faut se rappeler que les risques peuvent également se traduire en opportunités et partant avoir un impact bénéfique ou positif sur l'organisation en tant que telle ou sur

un programme ou un projet en particulier. On pourrait donc ajouter un cinquième T – Tirer profit d'une opportunité – aux 4 T (Tolérer, Traiter, Transférer, mettre un Terme). Les circonstances laissent-elles présager des opportunités ? Se crée-t-on des opportunités en prenant certains risques ? On notera que cette option devrait être envisagée chaque fois qu'on tolère, transfère ou traite un risque et qu'elle ne se substitue pas à ces autres options.

## Décider

Lorsque tous les éléments ont été pesés avec soin, prenez une décision informée quant aux actions à mener en ayant égard aux effets et résultats attendus. Rappelez-vous que la gestion du risque n'est pas un processus isolé mais une dimension intégrée à la décision stratégique effective et opérationnelle.



Soulignons qu'après avoir adopté une stratégie pour tel risque, une stratégie doit être développée touchant à la mise en œuvre des contrôles internes choisis. Cette dernière devrait inclure les définitions suivantes :

- Objectifs et effets attendus, dans le court et le long terme
- Calendrier et budget
- Rôles et responsabilités
- Indicateurs de suivi permettant de vérifier l'effectivité de la mise en œuvre
- Structures d'évaluation et de rapport

### ■ (III) ÉTAPE III – SURVEILLER, EXAMINER ET COMMUNIQUER

La dernière étape de la gestion du risque recouvre le suivi, l'examen et la communication.

#### Suivi et examen

Les risques doivent faire l'objet d'examen et de communication au moins à chaque examen des performances<sup>8</sup>, afin de voir si :

- des mesures additionnelles sont requises
- les contrôles appropriés sont en place
- de nouvelles incertitudes apparaissent
- si des changements dans les incertitudes stratégiques de l'UNESCO requièrent des mesures au niveau de l'unité

Pour l'examen, il vaut mieux profiter des réunions des directeurs/équipes déjà prévues que de créer de nouveaux mécanismes. Impliquez les points focaux et experts compétents pour qu'une discussion constructive de la gestion du risque par l'unité puisse avoir lieu.

En matière de gestion des risques, le processus de suivi et d'examen se fait à trois niveaux :

- Pour chaque mesure de contrôle interne, sa pertinence et son effectivité doivent, premièrement, faire l'objet d'un suivi, d'une appréciation et d'un rapport. Il est très important pour l'évolution de la gestion du risque dans l'organisation, de communiquer et de partager les leçons tirées de cette étape.
- En second lieu, il faut surveiller le profil général de risque de l'organisation et d'éventuels changements dans les incertitudes afin de pouvoir identifier les risques émergents de manière assez avancée. À cette étape, il est essentiel, là encore, de communiquer avec les partenaires, les parties prenantes et l'environnement en général.
- Troisièmement, les progrès dans la mise en œuvre de la gestion du risque doivent être surveillés et encouragés :
- la gestion du risque fait-elle l'objet d'un soutien et d'une promotion appuyés ?

---

<sup>8</sup> Particulièrement lors de la préparation/révision des plans de travail.

- Le personnel est-il équipé pour gérer le risque ?
- La stratégie/politique du risque est-elle clairement définie ?
- Y a-t-il des dispositions pour gérer le risque avec les partenaires ?
- Les processus de l'organisation incorporent-ils la gestion des risques ?
- La gestion des risques contribue-t-elle aux résultats et à la réalisation des objectifs ?
- Les risques sont-ils bien appréhendés ?

En supplément des outils et documents de travail existant (SISTER<sup>9</sup>, plans de travail, évaluation de la gestion, etc.) il existe différentes techniques susceptibles d'être appliquées à tous les niveaux, de manière séparée ou combinée :

- Auto-appréciation du risque
- Rapport sur la gestion : aux différents niveaux, des responsables désignés font rapport sur leur activité (compatible avec l'auto-appréciation du risque)
- Cadres d'appréciation de la gestion des risques : outil destiné à apprécier le degré de maturité d'une organisation en matière de gestion du risque
- Audits internes, examen par des spécialistes et équipes d'assurance : ces outils ont leur importance, mais ils ne peuvent constituer un substitut au fait que les superviseurs sont propriétaires de leurs risques et que les personnels de direction ont des obligations d'examen et de rapport
- Comité de gestion du risque : en décembre 2008, l'UNESCO a mis en place un Comité de gestion du risque. Il a pour mission de se concentrer sur la sensibilisation à la gestion des risques, les changements culturels requis de l'Organisation et les risques stratégiques majeurs auxquels l'Organisation fait face. Le Comité fait également office de plateforme où les propriétaires de risques puissent faire part de leurs réflexions sur des risques passés ou susceptible de se matérialiser et trouver un appui pour l'élaboration d'une stratégie de gestion du risque dans l'ensemble de l'Organisation.

9 Recourez à SISTER pour résumer une analyse de risque lorsque vous analysez les progrès de la mise en œuvre d'un résultat escompté.

## Communication et rapports

A la suite d'un examen des risques, les changements importants – tel le passage d'un risque de l'importance orange à rouge – devrait faire l'objet d'une communication par le biais d'un rapport et d'un transfert. Communiquer sur les risques auprès des partenaires et des parties prenantes permet à l'Organisation de faire en sorte que les risques soient gérés des deux côtés. Puisque la communication et les rapports s'inscrivent dans un processus continu, faire rapport sur des risques spécifiques devrait principalement se faire dans le cadre de mécanismes existant en matière de communication et de rapport, en particulier les documents EX/4 et C/3 de rapport sur l'exécution du programme. Une version à jour du profil de risque devrait être disponible, pour aider les auditeurs par exemple.

Il incombe également aux directeurs des échelons supérieurs l'Organisation (ADG, DADG ou Directeurs) d'examiner les risques en tenant compte des autres processus et fonctions des services centraux qui ont trait à la réalisation des résultats et des effets attendus, tels que le suivi et l'évaluation, la gestion de projet, les commissions permanentes, les requêtes de financement extrabudgétaire et les propositions et rapports envoyés aux organes d'évaluation et d'audit.



### Attention

Les bords du panneau sont coupants  
Ne pas toucher les bords de ce panneau  
Au fait, le pont est rompu

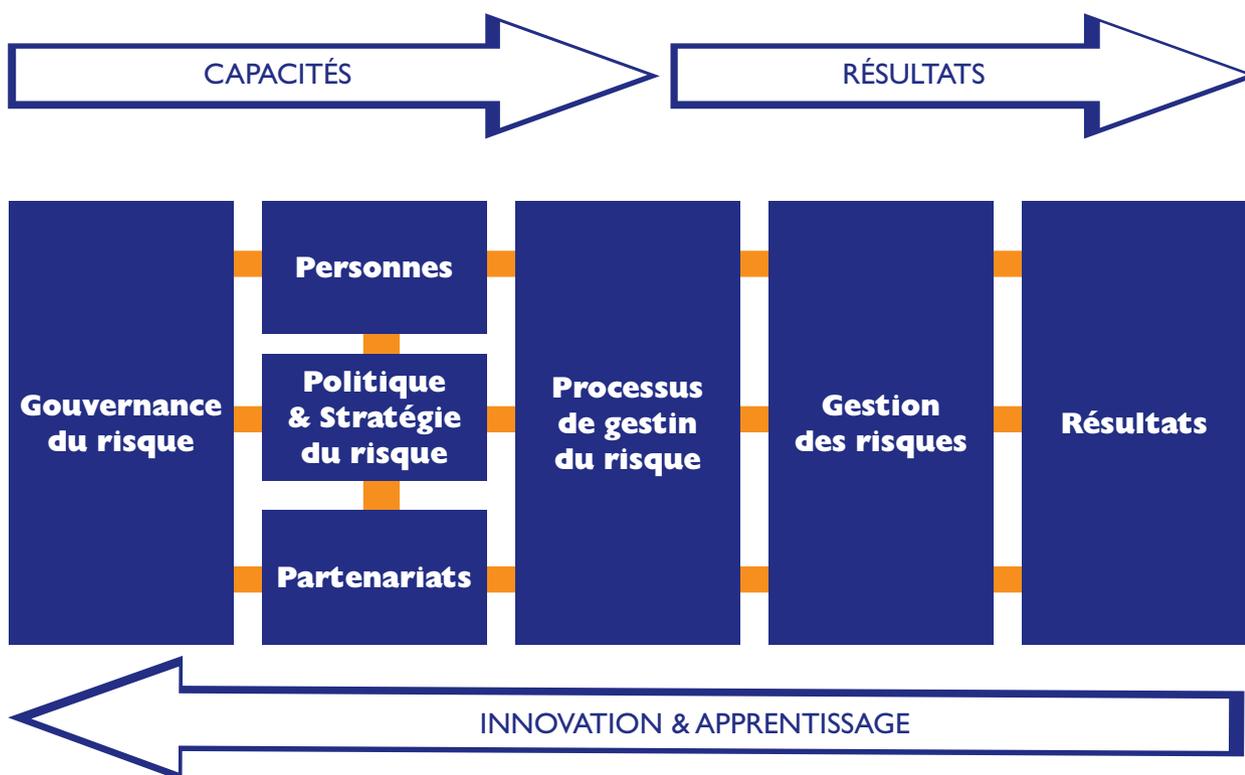
La matrice des risques auxquels l'Organisation fait face peut également être revue pendant le processus de planification avec l'objectif de réduire le nombre des risques élevés. Une fois qu'elles ont établi leur profil de risque, les organisations doivent se maintenir dans un état d'alerte permanent eu égard aux transformations qui affectent leur environnement de travail (social, politique, légal, physique). Une telle régularité dans la mise à jour et le partage des connaissances, des rapports d'erreur ou des rapports d'activité, forme la base indispensable de la manière dont tout organisation prend conscience de son environnement et constitue un facteur clé dans la prise de décision et

la gestion du risque. Il y a deux raisons pour lesquelles on doit examiner les risques et faire rapport sur eux : mesurer l'effectivité de la gestion du risque et s'assurer que le processus fonction et vérifier si le profile de risque a changé.

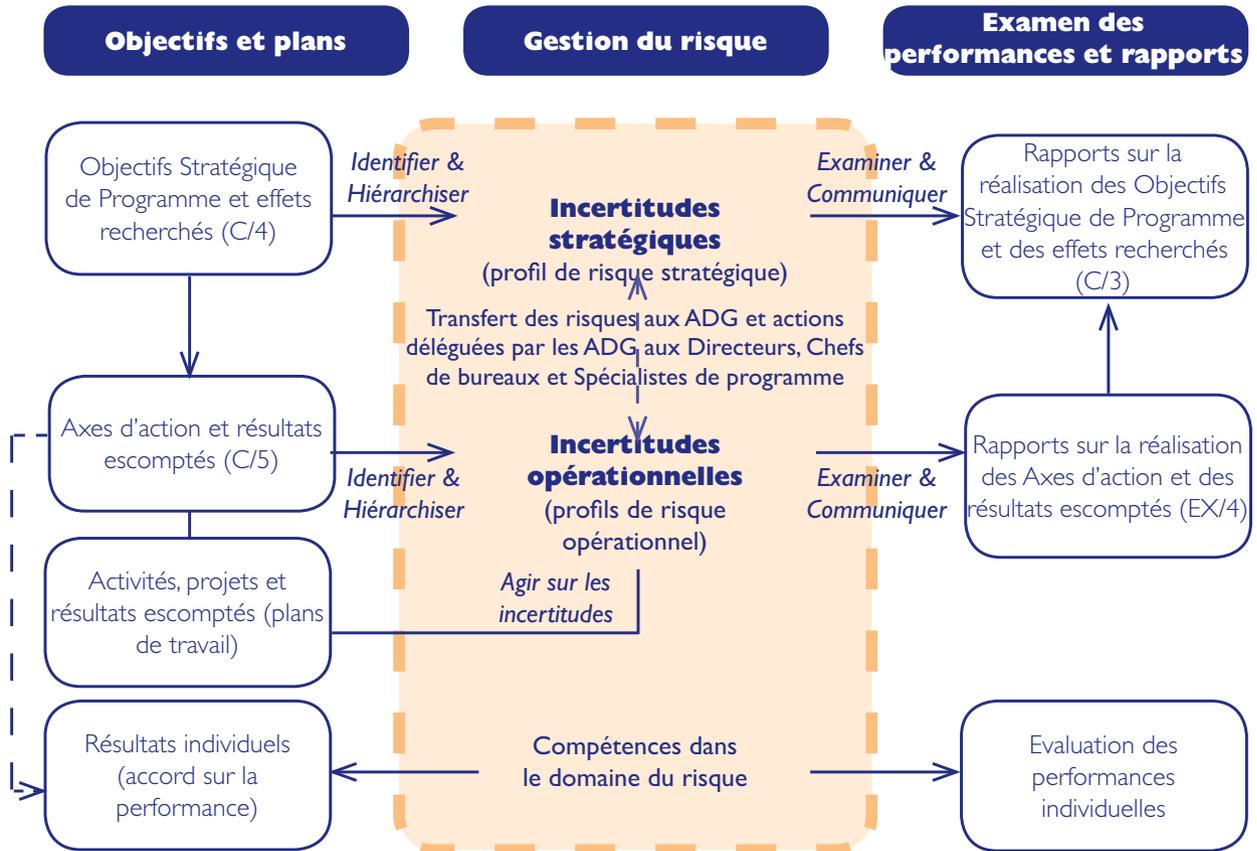
Il faut constamment veiller à ce que les rapports et la communication sont précis, aussi complets que possible et régulièrement mis à jour pour refléter aux mieux la réalité de vos connaissances. Rappelez-vous que la formulation des risques et les rapports sur les risques sont essentiels pour la compréhension des questions que vous pouvez vous poser. Le bon message est-il bien transmis ? Insistez-vous bien sur les risques en fonction de leur impact potentiel et de leur hiérarchisation ? Avez-vous fourni toutes les informations nécessaires pour dresser un tableau clair de la situation ? Ces informations seront-elles transmises assez largement et à toutes les parties responsables ou concernées ?

## Gestion du risque et gestion axée sur les résultats (GAR)

La gestion du risque contribue au succès dans la réalisation des effets et des résultats attendus. Elle est donc une partie intégrante du cycle de la GAR tel qu'illustré ci-dessous.



Le diagramme suivant illustre de quelle façon la gestion du risque peut, dans le contexte de la ligne de gestion de l'UNESCO, être intégrée à la GAR, aux plans de travail stratégiques, au suivi de l'exécution du programme et à l'évaluation des performances :



## (IV) QUIZ – ÉVALUEZ VOS CONNAISSANCES

- (1) Une gestion des risques effective offre une certitude absolue que les objectifs seront atteints :
  - a. d'accord
  - b. pas d'accord
  - c. sans opinion
- (2) Quels éléments sont cruciaux dans la formulation des risques :
  - a. la cause profonde
  - b. la conséquence potentielle ou impact
  - c. aussi bien la cause profonde que l'impact
- (3) La typologie des risques à l'UNESCO :
  - a. renseigne sur des risques potentiels
  - b. aide à hiérarchiser les risques en fonction de leur importance
  - c. est une liste exhaustive de tous les risques auxquels l'UNESCO est confrontée
- (4) Il est essentiel qu'un plan d'action :
  - a. spécifie une date d'élaboration
  - b. définisse les étapes nécessaires et un échéancier
  - c. suive toujours un format prédéterminé
- (5) Il faut réduire les risques :
  - a. à tout prix
  - b. en comparant les coûts et les bénéfices
  - c. en fonction de la nature des risques
- (6) Accepter le risque est de la responsabilité :
  - a. de l'équipe dirigeante
  - b. des spécialistes de programmes
  - c. aussi bien de l'équipe dirigeante que des spécialistes de programme
- (7) Pour être effective, la gestion du risque exige de mettre l'accent sur :
  - a. la préparation du format de rapports
  - b. la catégorisation des risques
  - c. les actions à entreprendre pour atténuer les risques
- (8) Une gestion du risque effective :
  - a. garantit que tous les risques susceptibles d'affecter ma division seront identifiés
  - b. peut parfois conduire à réduire les activités de contrôle
  - c. n'est pas nécessaire si la division se conforme à toutes les recommandations en matière de gestion axée sur les résultats

- (9) L'appréciation des risques permet de :
- a. détecter les risques à gérer en priorité
  - b. identifier les manières les plus appropriées de répondre au risque
  - c. les deux réponses sont correctes
- (10) Les risques doivent être transférés à l'échelon hiérarchique supérieur :
- a. toujours
  - b. quand un risque excède le niveau convenu d'appétence pour le risque
  - c. quand le ou la propriétaire du risque ne peut être identifié avec précision
- (11) Le suivi de la gestion du risque vise à :
- a. que les actions entreprises sont effectivement menées
  - b. vérifier que les risques font l'objet d'un rapport dans le C/3
  - c. aucune de ces réponses n'est correcte
- (12) Mener des exercices structurés de gestion du risque contribue à
- a. mettre en place d'un environnement dépourvu de risque
  - b. améliorer la prise de décision et la réalisation des objectifs
  - c. identifier les risques qui se matérialiseront avec certitude

# Appliquer la gestion du risque dans votre division

## (I) LA GESTION DU RISQUE A L'UNESCO : QUI FAIT QUOI ?

La gestion des risques épouse la division actuelle des responsabilités et la hiérarchie de l'Organisation :

La Directrice générale est responsable devant les États membres et le Conseil exécutif pour la gestion des risques auxquels l'UNESCO est confrontée.

La haute direction et le Collège des ADG s'assurent de la supervision de la gestion et s'attachent à garantir que l'objectif de la gestion du risque est réalisé en conformité avec la stratégie adoptée et que la réponse est contrôlée de manière appropriée. Ils proposent des conseils sur la façon d'identifier et de hiérarchiser les risques stratégiques touchant à chaque Objectif Stratégique de Programme et les effets recherchés. Ils préconisent également la manière dont doivent être gérés les risques transférés depuis les échelons inférieurs.

Le Comité de gestion du risque joue le rôle de plateforme d'information sur les meilleures pratiques dans la gestion ou l'identification des risques et examine les mesures possibles pour prévenir ou contenir les risques stratégiques qui concernent l'Organisation, en particulier les risques majeurs identifiés par le Collège des ADG. Son objectif global est d'inciter à un changement de culture dans toute l'Organisation par un travail de sensibilisation à la gestion des risques. Il assure également la coordination et l'appréciation des garanties offertes au Collège des ADG.

Il convient de souligner que les ADG, le Comité de gestion des risques et les directeurs ont également un rôle important à jouer pour encourager une communication efficace avec les chefs des bureaux hors Siège et les spécialistes du programme pour garantir que les risques opérationnels les plus importants sont effectivement transférés au niveau de décision stratégique lors de la mise en œuvre des plans de travail.

Au Siège comme hors Siège, les chefs d'unité et les spécialistes de programme sont responsables de la gestion des risques qui relèvent de leur périmètre (risques opérationnels), et sont responsables devant la Directrice générale via leurs superviseurs respectifs. Rappelez-vous que les risques opérationnels doivent être identifiés en référence aux grandes lignes d'action et des résultats escomptés, et en priorité, par les « propriétaires » ou les entités responsables pour atteindre les résultats escomptés pour chaque Axe d'action. Les directeurs sont généralement responsables des tâches suivantes: identifier les risques, évaluer les risques, s'occuper des risques et des mécanismes de contrôle et définir les mécanismes de suivi et de rapport. Le ou la propriétaire du risque sera généralement dans cette catégorie. En général, pour répondre aux risques stratégiques et opérationnels les directeurs et les spécialistes du programme doivent intégrer à la planification de leur travail la définition des actions et des procédures requises.

Tous les autres membres du personnel doivent activement contribuer à gérer les risques en menant une évaluation concrète des risques liés à leur domaine d'expertise, à leur activité et à leurs résultats.

Les fonctions d'évaluation et d'audit ont pour mission d'évaluer le fonctionnement des processus mis en place pour gérer les risques.

Responsable de la gestion des risques, le Bureau de la planification stratégique (BSP) s'assure que l'UNESCO intègre la gestion des risques à la planification et au suivi des processus, notamment par la formation et la définition des meilleures pratiques dans ce domaine.

## ■ (II) RISQUES MAJEURS POUR L'UNESCO

En Février 2008, le Collège des ADG a identifié un certain nombre de risques majeurs auxquels l'Organisation est confrontée. Huit grands facteurs de risque ont été identifiés, qui permettent de dresser la typologie des risques auxquels l'UNESCO fait face :

- Financement des programmes de l'UNESCO
- Gouvernance
- Personnel
- Organigrammes et reddition des comptes
- Systèmes d'entreprise
- Gestion financière
- GAR, qualité ou exécution du programme, et visibilité
- Risques liés à l'action au sein du système des Nations unies

La liste complète des risques est présentée à l'Annexe.

Les secteurs et les divisions ne sont pas nécessairement concernés par chaque catégorie de risque au même titre. Il est donc essentiel que chaque division identifie et hiérarchise les risques liés à ses activités et programmes.

La section suivante vous aidera à configurer et mettre en œuvre un plan de gestion des risques liés à votre division ou unité.

## ■ (III) EXERCICES : IDENTIFIER, APPRECIER ET HIERARCHISER DANS VOTRE DIVISION

- (I) Choisissez une activité ou un projet particulier qui vous sont familiers. Identifiez et établissez une liste des risques qui affectent déjà ou peuvent avoir une incidence sur cette activité ou le projet dans un avenir proche. Assurez-vous de formuler avec clarté la cause et les conséquences probables de ce risque, la catégorie de risque dont il relève, et comment il peut influencer sur l'objectif initialement recherché de l'activité / projet:



(II) Servez-vous ensuite du profil de risque reproduit ci-dessous pour apprécier ces risques en termes de contrôles internes existants (le cas échéant), de risque résiduel (probabilité et impact), d'opportunité de nouveaux contrôles, de propriété des risques prévus et de leur importance future (Ne pas remplir pour l'instant les quatre dernières colonnes situées à droite) :

Risque	Catégorie	Résultat escompté	Appréciation inhérente		Contrôles en place	Appréciation résiduelle		Complément d'action prévu	Echéance	Propriétaire	Importance future
			Impact	Probabilité		Impact	Probabilité				
			Importance:			Importance:					
			Importance:			Importance:					
			Importance:			Importance:					



(III) Hiérarchisez les risques en recourant à la matrice suivante :

<b>Impact significatif</b>			
<b>Impact modéré</b>			
<b>Impact faible</b>			
	<b>Probabilité faible</b>	<b>Probabilité moyenne</b>	<b>Probabilité forte</b>

(IV) Organisez une séance de réflexion avec vos collègues pour décider lequel des quatre T convient le mieux à quel risque. N'oubliez pas d'élaborer un calendrier de la réponse au risque. Il vous faudra déterminer si un quelconque risque doit être transféré à un niveau hiérarchique supérieur.

Rappel : la réponse au risque comprend :

Rappelez-vous la règle des quatre T :

- Tolérer : accepter le risque en maintenant les activités telles quelles. Cette option peut être choisie quand l'exposition est tolérable, le contrôle impossible ou le coût du contrôle supérieur à ses bénéfices. Cette option peut s'accompagner d'un plan d'urgence permettant de gérer l'impact potentiel du risque.
- Traiter : prendre les mesures adaptées
- Transférer : partager le risque avec des partenaires. Le transfert de risques fonctionne particulièrement bien pour les risques financiers ou les risques

touchant les biens, par exemple, en contractant une assurance ou en rémunérant un tiers pour endosser le risque.

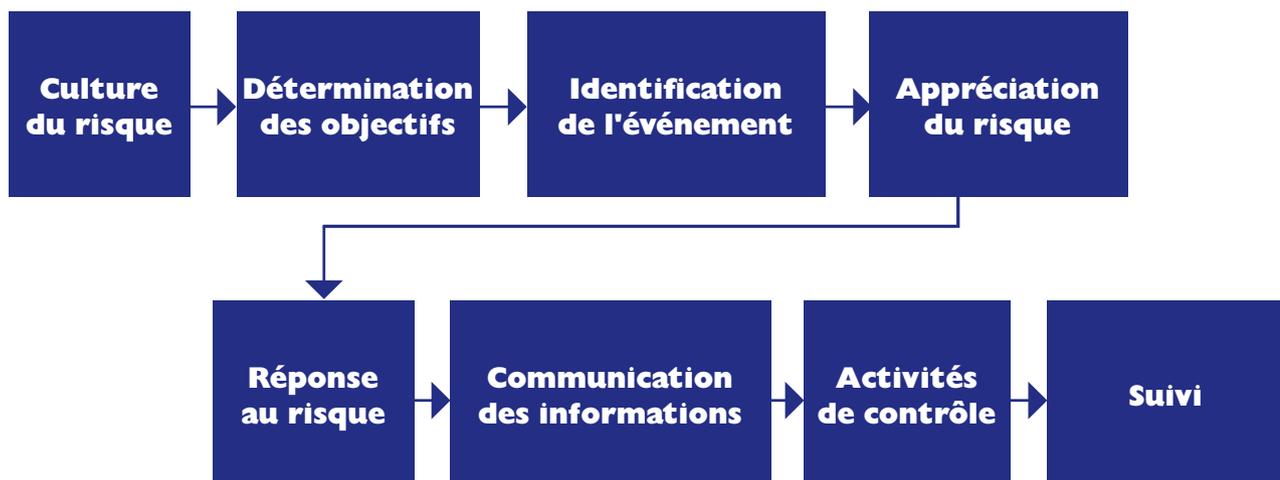
- Return to the risk profile (section II above) and complete the last four columns on the right.
- Mettre un Terme : éviter ou supprimer les activités qui donnent lieu au risque, surtout si l'équilibre coût/bénéfice est menacé.
- (5e T : Tirer profit d'une opportunité ?)

Reportez-vous maintenant au profil de risque (section II plus haut) et compléter les quatre colonnes situées à droite.

(V) Vous devrez communiquer sur ces risques avec votre équipe et vos collègues et tenir votre hiérarchie informée. Pour chaque risque, il vous faudra ensuite définir un plan d'action comprenant des activités de contrôle, un calendrier pour action et la répartition des responsabilités au sein de l'équipe. Identifiez des indicateurs de référence pour le suivi futur de chaque risque et la vérification de l'effectivité des activités de contrôle.

Le diagramme ci-dessous reprend les principales étapes de la gestion des risques :

Pensez régulièrement à examiner les activités de contrôle et à faire rapport. Au cours de ce processus, il faut constamment maintenir la communication et la coordination avec les échelons supérieurs de direction et l'ensemble du personnel concerné.



## Risques identifiés par le Collège des ADG (février 2008)

Catégorie de risque	Risques
Financement des programmes de l'UNESCO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'incertitude à propos des niveaux futurs de financement du budget ordinaire signifie, couplée à un éventail toujours plus large des responsabilités, que l'absence de diversification des sources de ressources financières et autres pourrait compromettre la capacité de l'UNESCO à mener son action de façon satisfaisante.</li> <li>• La nécessité de recourir à un niveau croissant de financements extrabudgétaires pourrait conduire à :             <ul style="list-style-type: none"> <li>a. une prévisibilité moindre du financement et un surcroît de « court-termisme » dans le développement et la mise en œuvre du Programme ;</li> <li>b. une augmentation de fait des financements spécifiquement affectés, laquelle réduirait la capacité de l'UNESCO à contrôler la mise en œuvre tant de ses programmes que de son mandat.</li> </ul> </li> <li>• Echouer à dépenser les fonds dans les délais impartis peut affecter notre capacité à en attirer à l'avenir.</li> <li>• L'absence de systèmes et de processus réactifs pourrait entraver notre capacité à attirer des partenaires et mettre en place des partenariats opérationnels.</li> <li>• Un écart important entre les résultats escomptés et les ressources disponibles peut conduire à des tensions dans la planification des programmes, à des échecs dans leur mise en œuvre et enfin une perte en crédibilité.</li> </ul>

<b>Catégorie de risque</b>	<b>Risques</b>
Gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une tendance du Secrétariat à présenter les problèmes sous un jour positif et à prendre des engagements trop optimistes pourrait conduire à des malentendus et miner la confiance des États membres dans celui-ci.</li> <li>• Un défaut de confiance des États membres dans le Secrétariat pourrait déboucher sur des processus de gouvernance trop intrusifs et une micro-gestion de la part des structures de gouvernance, qui à son tour peut accaparer une portion considérable de l'énergie et des ressources de l'Organisation.</li> <li>• Les tensions entre les cycles de planification (une Stratégie à moyen-terme à six ans et un Programme et Budget à deux ans), ainsi que des écarts par rapport à d'autres acteurs du système des Nations unies, aux programmes au niveau des pays et aux cycles nationaux, peuvent alourdir significativement la planification de la programmation, du suivi et des rapports et ainsi détourner l'attention et les ressources humaines de l'exécution du programme.</li> </ul>
Personnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une définition insuffisante de nos besoins en termes de profil de personnel et de compétences pourrait entraver notre capacité à attirer du personnel qualifié, à déployer le personnel de façon appropriée et à soutenir le personnel de façon appropriée.</li> <li>• La réticence à élaborer ou mettre en œuvre des approches souples et créatives en matière de mobilité du personnel pourrait nuire à la capacité de l'UNESCO à répondre aux demandes à court terme ou à leurs évolutions.</li> <li>• L'échec à mettre en œuvre la politique de rotation de l'UNESCO pourrait nuire aux tentatives de l'UNESCO pour favoriser la mobilité du personnel.</li> <li>• La carence de plan de succession peut conduire à un déficit significatif de cadres compétents, compte tenu de la retraite à anticiper au sein du personnel professionnel au cours du prochain exercice biennal.</li> </ul>

<b>Catégorie de risque</b>	<b>Risques</b>
Organigrammes et reddition des comptes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'architecture, les mécanismes et les structures de soutien régissant actuellement la décentralisation peuvent avoir une incidence sur notre capacité : <ul style="list-style-type: none"> <li>a. à agir efficacement au niveau des pays ;</li> <li>b. à participer activement aux équipes de pays.</li> </ul> </li> <li>• La complexité de la structure de l'UNESCO et l'absence d'incitations à franchir les frontières entre organisations pourrait entraîner des redondances ou des vides dans les programmes, ce qui entraverait notre capacité à travailler de manière intersectorielle.</li> <li>• L'incapacité à résoudre les tensions entre une culture de micro-gestion et de contrôle, une aspiration à la délégation d'autorité et la nature diffuse des responsabilités au sein de l'UNESCO pourraient remettre en cause la garantie que les ressources seront bien gérées, ce qui conduirait à un immobilisme de la décision.</li> <li>• Un déséquilibre en matière d'influence et de processus de décision entre les services centraux et les secteurs de programme pourrait avoir une incidence sur l'exécution des programmes et leur qualité.</li> <li>• Un déséquilibre entre l'attention au processus et/ou au contrôle et l'exécution des programmes et à leur qualité pourrait rejaillir sur les ressources financières et humaines consacrées à l'exécution du programme.</li> </ul>
Systèmes d'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des systèmes d'information d'entreprise et les applications réseau inadaptés, ainsi que le manque de connectivité sur le terrain, pourrait : <ul style="list-style-type: none"> <li>a. augmenter les défis dans la mise en œuvre des activités de programme ;</li> <li>b. consommer des ressources considérables, avec peu d'avantages tangibles de l'Organisation.</li> </ul> </li> </ul>

<b>Catégorie de risque</b>	<b>Risques</b>
Gestion financière	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une incapacité à identifier toutes les composantes des dépenses et à tracer les financements de façon appropriée peut conduire à une mauvaise gestion financière, en particulier des projets extrabudgétaires.</li> <li>• Des défaillances dans les procédures de passation des marchés peuvent engendrer une publicité négative et une perte de crédibilité de l'Organisation.</li> <li>• Des réserves émises par le Commissaire aux Comptes peuvent miner la confiance des États membres.</li> <li>• Un échec à se conformer aux normes comptables IPSAS d'ici à 2010 pourrait donner lieu à un rapport d'audit assorti de réserves.</li> </ul>
GAR, qualité ou exécution du programme, et visibilité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'ampleur du mandat de l'UNESCO pose un certain nombre de défis, aggravés par une incapacité à formuler correctement et poursuivre des objectifs prioritaires, peut conduire à des difficultés dans la capacité de l'Organisation à : <ul style="list-style-type: none"> <li>a. faire passer des messages concis et cohérents sur sa valeur ajoutée ;</li> <li>b. produire de bons résultats sur l'ensemble du spectre de ses activités, ce qui pourrait conduire à des pertes en termes de crédibilité, de positionnement stratégique et de rôle dans le système multilatéral.</li> </ul> </li> <li>• Une incapacité à formuler et atteindre des résultats de qualité puis à faire rapport sur eux peut miner la confiance dans la capacité de l'UNESCO à agir, réduire sa visibilité et, au final, déboucher sur une diminution de son financement.</li> <li>• Un défaut d'anticipation peut entraver la capacité à planifier et préparer la sortie et l'achèvement de projets et de programmes.</li> </ul>

<b>Catégorie de risque</b>	<b>Risques</b>
Risques liés à l'action au sein du système des Nations unies	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'incapacité à tenir les engagements et participer efficacement au processus de réforme des Nations Unies, en particulier au niveau des pays, peut mener à la perte de positions de chef de file dans nos domaines de compétence reconnus, à une perte de crédibilité et en pertinence et à un impact négatif sur les ressources de base, à la fois régulières et extrabudgétaires</li> <li>• L'augmentation des investissements en matière de sécurité peut en venir à constituer un fardeau financièrement intolérable</li> <li>• Les violences dirigées contre l'ONU peuvent déboucher sur des atteintes directes à la sécurité du personnel de l'UNESCO</li> </ul>
Autres risques	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le renouvellement de la Direction générale pourrait accaparer l'attention des directeurs, briser la dynamique de l'Organisation, ébranler la volonté de prendre des risques et de s'attaquer à des problèmes de taille</li> <li>• Afrique : un échec à réaliser la priorité globale de programme sur l'Afrique pourrait réduire la confiance des Etats membres envers l'UNESCO</li> <li>• Egalité des sexes : une conscience et une formation insuffisantes en matière d'égalité des sexes pourrait déboucher sur une carence d'attention à l'égalité des sexes dans la programmation</li> </ul>

**Introduire une culture de gestion du risque à l'UNESCO**

