

Cadre de gestion des risques du Partenariat RBM

Avril 2018

INTRODUCTION

Selon la Norme internationale sur le management du risque (ISO 31000:2018), un risque se définit comme l'« effet de l'incertitude sur l'atteinte des objectifs ». Le Guide du Corpus des connaissances en management de projet (PMI PMBOK Guide®, 6^e édition) définit, quant à lui, le risque, dans le cadre de la gestion de projet, comme « un évènement ou une condition incertain(e) qui, s'il ou elle survient, a un effet positif ou négatif sur un ou plusieurs objectifs du projet ». Enfin, selon PRINCE2, un risque est « un évènement ou un ensemble d'évènements incertains qui, s'ils se produisent, auront un effet sur la réalisation des objectifs ».

Un risque implique tout d'abord un degré d'incertitude quant à la réalisation de l'évènement ou de l'ensemble d'évènements et cet évènement doit en outre avoir un effet sur les objectifs fixés pour être considéré comme un risque. Ces deux éléments soulignent l'importance de la gestion des risques pour hiérarchiser efficacement les efforts à déployer.

Par ailleurs, s'il est courant de considérer les risques comme intrinsèquement négatifs, pareils à des « menaces », leur effet sur les objectifs peut également être positif, parfois même une opportunité à saisir de manière proactive.

Il faut également préciser que dans certaines situations, le nombre de risques identifiés au cours de leur examen peut être relativement élevé selon le contexte, la complexité technique et la propension au risque. Il est naturellement difficile de disposer de toutes les ressources nécessaires pour faire face à tous les risques identifiés, c'est pourquoi des analyses permettent de mieux comprendre leur nature afin d'accorder en priorité les ressources et efforts nécessaires aux risques les plus pertinents.

La gestion des risques se définit comme « les activités coordonnées dans le but de diriger et de piloter un organisme vis-à-vis du risque ». Investir dans la gestion des risques vise à exploiter au maximum les opportunités et à minimiser les éventuelles difficultés, tout en renforçant la compréhension et la visibilité des activités à organiser et des résultats à fournir.

INFORMATIONS GÉNÉRALES SUR RBM

Le Partenariat RBM pour en finir avec le paludisme est un partenariat mondial de santé publique dont l'organisation hôte est le système des Nations Unies. Il s'agit de la plus grande plate-forme multi-acteurs de lutte contre le paludisme. Conformément au plan stratégique pour 2018-2020 de RBM, les efforts du Partenariat pour atteindre les ODD se concentrent sur le nouveau programme d'élimination du paludisme, autour de trois axes prioritaires stratégiques majeurs : maintenir le paludisme parmi les plus hautes priorités des programmes politiques afin d'atteindre les objectifs mondiaux de lutte contre le paludisme de 2030, accélérer les progrès vers un contrôle efficace et une élimination de la maladie par le biais d'initiatives régionales permettant une avancée collective, et maintenir ou accroître les financements en faveur de la lutte contre le paludisme, notamment les financements nationaux. Les priorités stratégiques sont mises en œuvre grâce aux efforts conjoints des partenaires.

Du fait de ses interventions à l'échelle internationale et de sa collaboration étroite avec un grand nombre de partenaires, le Partenariat organise dans beaucoup de pays de nombreuses activités qui peuvent être coordonnées et mises en place par des partenaires. De plus, comme le

Partenariat concentre ses efforts sur les régions où le paludisme est endémique, les conditions de travail difficiles, voire risquées, requièrent une reconnaissance et une gestion adéquates des risques.

Les objectifs stratégiques du Partenariat RBM et les résultats attendus, sur une période de temps limitée allant de 2018 à 2020 créent un dynamisme qui accroît l'imprévisibilité, tout en imposant une approche plus structurée pour agir face aux incertitudes de manière proactive.

OBJECTIFS DU PRÉSENT DOCUMENT

Le Secrétariat du Partenariat RBM (désigné ci-après par « RBM ») reconnaît qu'une gestion adéquate des risques fait partie intégrale de la gouvernance et des bonnes pratiques de gestion. Le présent document vise à présenter les déclarations d'intention globales et les approches de gestion des risques que RBM doit adopter pour rester compétent, conscient des menaces et des opportunités, et capable d'y répondre de manière adéquate. Un tel effort implique notamment de définir formellement les processus de gouvernance que RBM utilisera pour gérer ses risques, en précisant l'attribution des droits et des responsabilités au sein de l'organisation. Le présent document a également pour objet de communiquer aux parties prenantes concernées les pratiques relatives aux risques en cours d'instauration, garantissant ainsi la transparence de leur gestion.

GESTION DES RISQUES AU SEIN DES ORGANISMES DONT L'UNOPS EST L'HÔTE

Le Partenariat RBM est hébergé par le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS) à Copenhague, avec un appui administratif quotidien du bureau de Genève. Tirant sa responsabilité juridique de l'UNOPS, il bénéficie donc des mêmes privilèges et immunités que les Nations Unies. RBM est de fait soumis au système de gestion des risques de l'UNOPS, bien que celui-ci concerne essentiellement la responsabilité fiduciaire de dépôt des fonds des donateurs remis au Partenariat et leur dépense. Le Partenariat s'engage à suivre les réglementations et règles administratives de l'UNOPS en ce qui concerne les ressources humaines, les finances et l'approvisionnement de biens et services.

Le conseil d'administration de RBM n'est pas dans l'obligation de rendre des comptes à l'UNOPS et ne participe pas à son processus de prise de décisions. En dehors de son obligation de suivre les règles et réglementations de l'UNOPS, il n'est soumis à aucun lien hiérarchique envers son organisation hôte. Néanmoins, le Partenariat doit se soumettre à l'audit interne de l'UNOPS et doit donc suivre ses recommandations relatives aux réglementations et règles administratives.

Par ailleurs, l'UNOPS n'a pas beaucoup d'expérience dans le domaine de la santé publique. Membre de droit du conseil d'administration du Partenariat, l'UNOPS ne dispose pas de droit de vote. Il avise le conseil des implications financières et administratives des décisions prises par ce conseil et le Partenariat dans le contexte de ses propres réglementations et règles. L'UNOPS procède à un suivi rigoureux de toutes les dépenses engagées par le Secrétariat en les passant en revue à la lumière de ces réglementations et règles.

Le Partenariat est seul responsable de la gestion des risques qu'il doit assumer du fait des décisions stratégiques qu'il prend. La surveillance de la gestion des risques incombe au conseil d'administration appuyé par le comité des finances et le directeur général.

PRINCIPES DE GESTION DES RISQUES

Le directeur général du Secrétariat de RBM est responsable de la surveillance des risques de RBM, avec le soutien du Secrétariat de RBM et de l'UNOPS, organisme hôte pour les affaires fiduciaires (terme généralement utilisé pour couvrir les affaires financières, juridiques, de réputation, de gouvernance et autres domaines connexes). Pour assurer une surveillance efficace, le présent cadre définit les approches, les outils, les techniques, les documents et les processus qui seront utilisés pour identifier, évaluer, prioriser, développer et mettre en place des actions afin de faire face aux risques et de surveiller ces risques ainsi que les actions menées pour en valider l'efficacité. Il vise également à fournir les preuves documentaires nécessaires pour démontrer la conformité de RBM avec ce cadre établi.

RBM comprend qu'une prise de risques vigilante est nécessaire pour atteindre ses objectifs stratégiques et obtenir les résultats escomptés, mais sait également qu'il faut atténuer les menaces pouvant avoir un impact sur ses objectifs et sa réputation. RBM doit mener des activités de sensibilisation visant à intégrer les principes de gestion des risques dans sa culture et dans le déroulement de ses activités.

Le Cadre de gestion des risques de RBM repose sur les principes directeurs énoncés ci-après, qui cherchent à fournir une orientation coopérative plutôt que normative :

1. La responsabilité de la gestion des risques de RBM revient en pratique au directeur général de RBM qui bénéficie du soutien du Secrétariat de RBM et rend des comptes au conseil d'administration de RBM.
2. La gestion des risques fait intégralement partie de l'ensemble des processus mis en œuvre au sein du Secrétariat de RBM.
3. Elle protège les résultats escomptés de RBM.
4. Elle est adaptée au contexte de RBM et à sa propension au risque.
5. Elle contribue à l'amélioration continue du Secrétariat de RBM.
6. Elle est transparente et participative.
7. Elle fournit des informations pertinentes à la prise de décisions.

8. Elle tient ouvertement compte des incertitudes.
9. Elle est systématique, structurée et opportune.
10. Elle se base sur les meilleures informations disponibles.
11. Elle est dynamique, itérative et s'adapte aux changements.

CADRE DE GESTION DES RISQUES DE RBM

Le Cadre de gestion des risques de RBM propose une approche globale pour que le Secrétariat de RBM remplisse ses fonctions et documente le cycle de vie complet de gestion des risques, y compris le contexte et la catégorisation des processus nécessaires à :

- l'identification des risques ;
- l'évaluation des risques et leur classement par ordre de priorité ;
- la planification et la mise en œuvre des actions prises pour faire face aux risques ;
- la surveillance et le contrôle de l'état des risques et de l'efficacité des actions prises pour y faire face ; et
- la communication de l'état des risques aux parties prenantes concernées selon leur domaine de prédilection et leurs besoins.

Les événements à risques identifiés et évalués pendant les séances de gestion des risques seront enregistrés dans un journal des risques de RBM avec le nom de leur responsable et les mesures à prendre pour y faire face.

CATÉGORIES DE RISQUES DE RBM

Les sources de risques étant très diverses, une manière efficace d'adopter une approche plus proactive de gestion des risques consiste à identifier expressément les catégories d'origine des risques. Cela permet de mieux comprendre les éventuelles raisons des impacts sur les objectifs de RBM et d'encourager les mesures de protection. Pour ce faire, les risques identifiés sont classés selon les catégories suivantes :

| Risque | Exemples |
|---------------------|---|
| <i>Stratégique</i> | Découle de décisions stratégiques et commerciales. |
| <i>Financier</i> | En lien avec l'efficacité et les dépenses financières, avec la conformité financière, la gestion financière et la publication des informations financières |
| <i>Gouvernance</i> | Lié à la gestion des structures décisionnelles. |
| <i>Opérationnel</i> | Découle de l'exécution de décisions, de l'allocation de ressources et de l'environnement professionnel, incluant le bien être des employés et les questions juridiques (en lien avec les personnes, les processus, les technologies). |

| | |
|----------------------|--|
| <i>Politique</i> | Découle de l'exercice du pouvoir des acteurs gouvernementaux et des groupes non gouvernementaux, de leur inaction ou de leur action directe. |
| <i>De réputation</i> | En lien avec la confiance du public dans le Partenariat |
| <i>Sociétal</i> | En lien avec l'augmentation de l'incidence du paludisme, la résistance aux médicaments |
| <i>Émergent</i> | Risques pour lesquels les informations disponibles sont actuellement insuffisantes. |

PROPENSION AU RISQUE

L'Institute of Risk Management définit la propension au risque comme « la quantité et le type de risque qu'une entreprise est prête à prendre afin de réaliser ses objectifs stratégiques », cette propension dépendant du secteur d'activité, de la culture et des objectifs fixés de ladite entreprise.

En d'autres termes, le Partenariat doit définir, instaurer et communiquer la quantité de risques (c'est-à-dire les niveaux de tolérance) qu'il accepte de prendre pour la gestion et la mise en œuvre de ses activités, étant donné ses capacités. Les risques étant inhérents à tout type d'activité, établir et communiquer ce niveau de tolérance aux risques dans le cadre de la gouvernance est essentiel pour disposer des informations nécessaires à une prise de décisions éclairée et identifier à quel moment un risque doit être signalé à son supérieur hiérarchique pour délibérer et/ou prendre les mesures qui s'imposent.

Le conseil d'administration de RBM est chargé, avec l'aide du directeur général et du comité des finances, de définir et de communiquer des informations sur la propension au risque de RBM en tenant compte des facteurs suivants :

1. **Objectifs stratégiques** : quels risques peuvent être pris pour atteindre les objectifs stratégiques du programme ?
2. **Principales parties prenantes** : quels risques les décideurs sont-ils prêts à accepter ?
3. **Valeurs** : quels sont les risques qui ne seront en aucun cas tolérés ?
4. **Capacité** : RBM dispose-t-il des ressources nécessaires pour gérer ces risques ?

La propension au risque du Partenariat diffère selon le type de risque. Par exemple, sa tolérance aux risques est faible pour les règles et procédures administratives, financières ou d'autre nature. Pour ses initiatives et ses actions, qui comportent un certain niveau de risque plus implicite, un plus haut niveau de tolérance au risque pourra être accepté, moyennant des précautions, une certaine agilité et un certain degré de prudence et d'attention. Alors qu'un plus haut niveau de tolérance au risque pourra être accepté au niveau stratégique, les risques pris au niveau opérationnel devront être réduits par l'application de directives et de processus correctement définis, et la prise de mesures d'atténuation des risques.

| Risque | Niveau de tolérance |
|---------------------|---------------------|
| <i>Stratégique</i> | Moyen à élevé |
| <i>Opérationnel</i> | Moyen |
| <i>Politique</i> | Moyen |
| <i>Financier</i> | Faible à moyen |

| | |
|----------------------|----------------|
| <i>Gouvernance</i> | Faible à moyen |
| <i>De réputation</i> | Faible |
| <i>Sociétal</i> | Faible |

ÉVALUATION ET HIÉRARCHISATION DES RISQUES

Le nombre de risques pouvant s'avérer élevé, les meilleures pratiques de gestion des risques suggèrent de hiérarchiser ceux-ci pour assurer une allocation optimale des ressources. Le Cadre de gestion des risques de RBM établit une échelle prédéfinie d'évaluation de la vraisemblance des risques et de leur impact sur les objectifs de RBM (voir ci-dessous).

ÉCHELLE D'ÉVALUATION DE LA PROBABILITÉ DES RISQUES ET DE LEUR IMPACT

La probabilité (ou possibilité) d'occurrence d'un risque prend en compte le risque identifié du point de vue de sa réalisation effective ou non, et du degré de certitude qui entoure celle-ci. Les risques identifiés doivent être évalués à l'aide de l'échelle de possibilité d'occurrence ci-dessous :

| Probabilité du risque | Définition | Niveau de risque |
|-----------------------|--|------------------|
| Faible | Très rare, le risque peut survenir dans des circonstances exceptionnelles. | 1 |
| Faible à moyenne | Rare, le risque peut survenir dans très peu de circonstances. | 2 |
| Moyenne | Possible, le risque peut survenir. | 3 |
| Moyenne à élevée | Probable, il est vraisemblable que le risque survienne. | 4 |
| Élevée | Assez probable, le risque est relativement certain de survenir. | 5 |

Un autre outil d'évaluation de l'importance ultime d'un risque est l'exposition au risque (impact du risque). Cette exposition représente l'impact sur les objectifs de RBM au cas où le risque se produirait. L'évaluation de cet impact implique de faire comme si le risque s'était produit, c'est-à-dire de ne plus le considérer comme une possibilité, mais plutôt comme un fait, et de tenir compte de l'impact potentiel sur les objectifs à des fins d'évaluation. L'échelle suivante permet d'évaluer l'impact d'un risque sur les objectifs de RBM :

| Impact du risque | Définition | Niveau de risque |
|------------------|---|------------------|
| Faible | Impact négligeable | 1 |
| Faible à moyen | Impact mineur sur les performances opérationnelles | 2 |
| Moyen | Impact moyen sur les performances opérationnelles | 3 |
| Moyen à élevé | Impact important sur les performances opérationnelles | 4 |
| Élevé | Impact majeur sur les performances opérationnelles | 5 |

La détermination de l'importance du risque est calculée en multipliant la *probabilité du risque* par l'*impact du risque*, ce qui permet d'obtenir l'*exposition au risque* qui correspond au degré d'importance que revêt le risque pour les objectifs de RBM. Cela permet également de savoir s'il est nécessaire de désigner une personne qui sera responsable de prendre des mesures d'atténuation du risque en question.

RBM a défini la matrice suivante pour évaluer les expositions aux risques :

| | | | | | | |
|--------------------|------------------|---------------|----------------|-------|---------------|-------|
| Probabilité | Élevée | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 |
| | Moyenne à élevée | 4 | 8 | 12 | 16 | 20 |
| | Moyenne | 3 | 6 | 9 | 12 | 15 |
| | Faible à moyenne | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| | Faible | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | Faible | Faible à moyen | Moyen | Moyen à élevé | Élevé |
| | | Impact | | | | |

| | Exposition au risque | Note d'évaluation du risque |
|--|-----------------------------|------------------------------------|
| | Exposition faible | Égale ou inférieure à 5 |
| | Exposition modérée | 6 à 11 |
| | Exposition importante | 12 à 16 |
| | Exposition grave | 17 à 26 |

Il est important de noter que pour la probabilité et l'impact, le degré de certitude n'est jamais exact car les risques concernent des événements à venir potentiels.

SIGNALEMENT DES RISQUES À LA HIÉRARCHIE

Lors de l'évaluation des risques auxquels RBM fait face, deux scénarios nécessitent un signalement à la hiérarchie :

1. Le risque représente une menace ou une opportunité ne relevant pas de la responsabilité de l'évaluateur, qui ne peut donc pas prendre de décision en la matière. Il doit alors absolument être signalé à la personne disposant des pouvoirs/du rôle prédéfinis afin que les décisions concernant ce risque soient prises.
2. Le risque exige l'intervention d'une autre personne que celle qui a évalué l'exposition au risque de sorte que quelqu'un d'autre puisse prendre les mesures qui s'imposent.

Les règles de signalement des risques à la hiérarchie sont décrites dans le tableau suivant en tenant compte de l'exposition aux risques calculée ci-avant (avec les couleurs correspondantes) :

| Personne à l'origine du signalement | Destinataire du signalement | | | | |
|-------------------------------------|-----------------------------|------------------------------|--------------------|----------------------------|----------------------------------|
| | Secrétariat de RBM | Directeur de l'exploitation* | Directeur général* | Comité des finances de RBM | Conseil d'administration de RBM* |
| Secrétariat de RBM | | X | | | |
| Directeur de l'exploitation | | | X | | |
| Directeur général | X | X | | X | X |
| Comité des finances de RBM | | | X | | X |
| Conseil d'administration de RBM | | | X | X | |

**L'UNOPS est consultée pour les risques liés aux affaires fiduciaires, conformément aux conditions d'organisme hôte. L'UNOPS est en contact quotidien avec le directeur de l'exploitation, échange de manière régulière avec le directeur général et est un membre de droit du conseil d'administration de RBM.*

Au moment de signaler un risque à la personne concernée comme indiqué ci-avant, toute personne doit prendre en considération la nature du risque pour s'assurer de contacter la personne qui endosse les rôles et les responsabilités du risque en question. Elle se doit également de respecter les directives de signalement.

RÔLES ET RESPONSABILITÉS

Un aspect important de la gouvernance du risque est la définition claire des rôles et des responsabilités des personnes impliquées dans la gestion des risques de RBM de sorte que des mesures adaptées soient prises par ceux qui disposent des responsabilités et des pouvoirs nécessaires. Ces rôles et responsabilités doivent également respecter les définitions de propension au risque établies par l'organisation et les méthodes d'évaluation des risques selon leur importance relative pour RBM.

Cette rubrique présente les rôles et les responsabilités de l'application de cette politique et reconnaît un lien avec le cadre de gouvernance de RBM concernant les activités de gestion des risques.

Conseil d'administration du Partenariat RBM

Organe directeur du Partenariat, le conseil d'administration de RBM guide la réalisation de la vision du Partenariat par la mise en œuvre de ses stratégies et de ses plans opérationnels connexes. Il a entre autres pour rôle de :

1. approuver et autoriser cette politique ;
2. déterminer et procéder à une évaluation continue de la justesse de la propension au risque pour RBM en concertation avec le comité des finances et le directeur général ;

3. s'assurer que le comité des finances et le Secrétariat de RBM ont les capacités et les ressources nécessaires pour évaluer et gérer le profil de risques ;
4. passer en revue les principaux risques du registre des risques au moins deux fois par an lors de chaque réunion du conseil d'administration, suite à la revue par le comité des finances, et s'assurer que les mesures d'atténuation soutiennent les objectifs et buts stratégiques de RBM ;
5. gérer les risques dont il est le propriétaire (exposition au risque grave).

Comité des finances du Partenariat RBM

Le comité des finances a été mis en place pour fournir au conseil d'administration du Partenariat RBM des conseils de haut niveau sur les activités de l'organisation, les objectifs financiers et tous les problèmes de gestion des risques importants. Il a entre autres pour rôle de :

1. revoir et appuyer cette politique pour qu'elle soit ensuite soumise à l'approbation du conseil d'administration ;
2. s'assurer que le Secrétariat de RBM applique les principes, suit les processus et utilise les outils décrits dans ce Cadre de gestion des risques ;
3. s'assurer que le Secrétariat de RBM utilise un processus de mise à jour continue de son profil de risques pour être à même de faire face aux changements d'orientation stratégique selon les décisions prises par le conseil d'administration ;
4. passer en revue les risques clés du registre des risques quatre fois par an avant chaque réunion du conseil d'administration, procéder à un examen et s'assurer que les mesures d'atténuation soutiennent les objectifs et buts stratégiques de RBM ; et
5. gérer les risques dont il est le propriétaire (exposition au risque importante).

Secrétariat et directeur général de RBM

Le directeur général, avec l'aide du Secrétariat et de l'UNOPS, est responsable de la gestion proactive des risques de RBM et doit à ce titre :

1. identifier et évaluer les risques, et y répondre conformément à la propension au risque, en s'assurant que les procédures établies permettent d'atténuer l'impact négatif des menaces et en tirant parti de l'impact positif des opportunités, dans le meilleur intérêt de RBM ;
2. élaborer et tenir à jour le Cadre de gestion des risques ainsi que le journal des risques pour RBM ;
3. s'assurer de la conformité globale et du suivi de ce cadre ;
4. revoir ce cadre une fois par an et, si nécessaire, recommander d'éventuels changements, en vue d'une revue par le comité des finances et d'une approbation par le conseil d'administration ;
5. résumer les principaux risques et leur état pour une présentation au conseil d'administration au moins deux fois par an et à chaque réunion du conseil d'administration ;
6. s'assurer que le Secrétariat a les capacités et les ressources nécessaires pour gérer les risques pris par RBM du fait de la mise en place de ses fonctions et de ses tâches ;

7. signaler les risques stratégiques aux supérieurs hiérarchiques responsables lorsque ces risques font peser une menace pouvant avoir un impact élevé et imminent sur RBM ;
8. gérer les risques dont le Secrétariat de RBM est le propriétaire (exposition au risque faible et modérée).

EXIGENCES EN MATIÈRE DE REMISE D'INFORMATIONS

Le directeur général de RBM doit fournir au comité des finances et au conseil d'administration des rapports réguliers sur l'état de risques particuliers auxquels RMB est exposé.

Les rapports de gestion des risques doivent fournir assez d'informations pour permettre au comité des finances et au conseil d'administration d'entamer un dialogue constructif et dynamique au moment opportun. Ces derniers doivent au minimum :

1. aborder les principaux risques du journal des risques (y compris le contexte de chaque risque), l'alignement avec la stratégie et la propension au risque, et fournir une analyse avec le niveau de risque, son impact sur la valeur des parties prenantes et une évaluation de l'exposition, ainsi que des options de traitement des risques et l'action choisie ;
2. traiter les risques dont le conseil d'administration est le propriétaire ;
3. restituer les informations et les aligner sur les responsabilités de surveillance des risques du conseil d'administration et sur les informations que ce dernier estime devoir détenir pour être en mesure de prendre des décisions éclairées ;
4. utiliser des modèles normalisés pour offrir une présentation cohérente et structurée des informations concernant les risques au fil du temps ;
5. être mis à jour et diffusés en temps opportun et de pair avec le rythme d'évolution des risques et leur gravité ;
6. proposer des rubriques spéciales sur les risques qui ont été signalés à la hiérarchie le cas échéant.

La justesse de l'approche de gestion des risques et la qualité de sa mise en œuvre seront évaluées par le bureau d'audit interne de l'UNOPS qui travaille sous la responsabilité du Comité des commissaires aux comptes de l'Organisation des Nations Unies et endossera un rôle d'auditeur interne de RBM. Cela sera éventuellement élargi, si nécessaire, à des évaluations externes indépendantes.

MODÈLES

Échantillon et illustration de journal des risques ci-joints

* * *