

GESTION DES RISQUES

FONDAMENTAUX DE LA COOPÉRATION POUR LE DÉVELOPPEMENT

La gestion des risques a pour objet la création et la protection de la valeur. Elle améliore les performances, encourage l'innovation et favorise la réalisation des objectifs.



POURQUOI EST-CE IMPORTANT ?

Toutes les activités de coopération pour le développement sont exposées à des risques.

La reconnaissance et la gestion des risques permettent aux acteurs de la coopération pour le développement d'atteindre leurs objectifs. En revanche, une mauvaise gestion des risques peut :

- avoir des effets néfastes, en ralentissant les progrès vers les Objectifs de développement durable (ODD)
- conduire à l'échec, au gaspillage des ressources et à la détérioration des réputations
- exiger des ressources humaines et financières supplémentaires ou causer des retards
- mettre en danger la sécurité du personnel ou des partenaires
- compromettre le soutien à la coopération pour le développement.



Des politiques et des processus de gestion des risques sont élaborés et mis en œuvre. Ils déterminent le niveau d'appétence pour le risque et les mesures incitatives.



Les risques sont identifiés, évalués et suivis en permanence.



Les réponses aux risques assurent un équilibre entre les risques et les bénéfices.



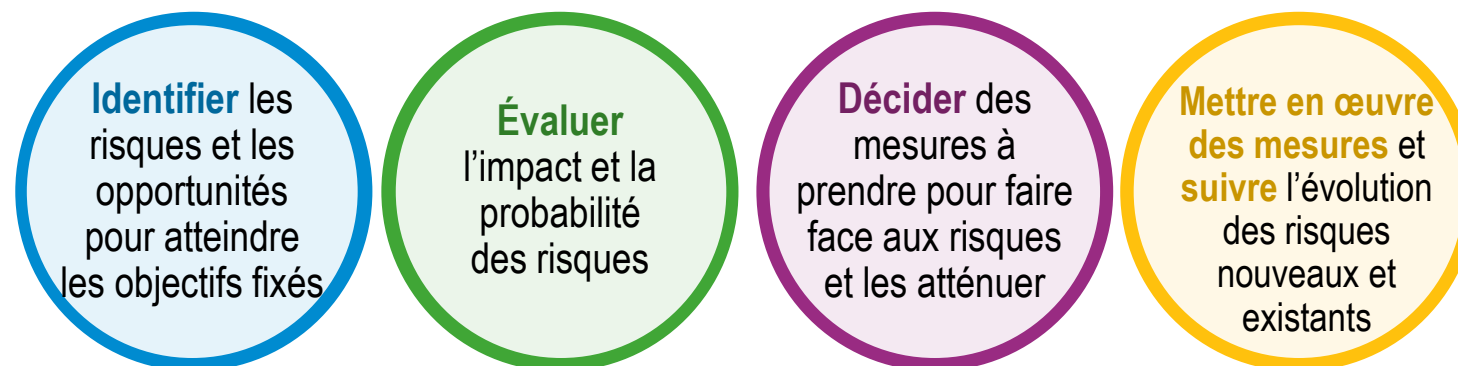
Le risque est géré alors que d'autres objectifs sont maintenus.



NORMES

- ▶ Les risques doivent être gérés, et non évités [[Busan 18\(a\)](#)]
- ▶ La gestion des risques devrait faire partie intégrante de la gouvernance et de la prise de décision [[ISO 31000](#)]

Quatre grandes étapes de la gestion des risques :



La section D.2 du [Cadre analytique des examens par les pairs réalisés par le CAD de l'OCDE](#) expose les attentes du Comité d'aide au développement (CAD) en matière de gestion des risques, notamment en ce qui concerne la Recommandation du Conseil à l'intention des acteurs de la coopération pour le développement sur la gestion du risque de corruption, et la Recommandation du CAD sur l'élimination de l'exploitation sexuelle, des atteintes sexuelles et du harcèlement sexuel.

BONNES PRATIQUES



Leadership et politique

Les cadres d'action de tous les prestataires indiquent clairement la nécessité de gérer activement les risques à tous les niveaux (organisation, portefeuille, projet) et de tous types (politiques, opérationnels, financiers, de sécurité, de réputation). Les cadres d'action exposent l'approche à adapter pour identifier et trouver le juste équilibre entre les différents risques et les bénéfices potentiels. Ils attribuent des responsabilités et des ressources, y compris des mesures incitatives pour une bonne gestion des risques.

- **L'Agence autrichienne de développement** dispose d'[une politique de gestion des risques](#) qui énonce l'objectif, la portée et les processus de sa gestion des risques. Elle précise que l'évitement du risque et l'aversion au risque ne font pas partie de ses objectifs.
- L'[Énoncé de l'appétence au risque](#) d'**USAID** aide le personnel à comprendre quels risques sont acceptables et comment gérer les arbitrages entre les risques et les objectifs.



BONNES PRATIQUES



Gestion institutionnelle

La responsabilité de la gestion des risques est clairement attribuée, y compris la capacité de faire remonter l'affaire et de désamorcer. Les organes de contrôle internes et externes examinent la gestion des risques de manière exhaustive. Les mesures sont ouvertement débattues et les décisions adoptées sont claires. Une communication efficace souligne la nécessité de prendre des risques et explique comment la gestion des risques opère dans les faits.

- **L'Irlande** a [clairement attribué des responsabilités en matière de risques](#) à chaque niveau d'autorité et créé un poste de responsable en chef de la gestion des risques au niveau de la direction. Un système de contrôle interne et externe à plusieurs niveaux évalue la qualité de la gestion des risques et ne se limite pas aux risques financiers.
- **L'Australie** fournit des [orientations](#) sur le moment où il convient de faire remonter les risques ou de les désamorcer.
- **La Suède** a [évalué la gestion des risques](#) du point de vue des partenaires de l'Agence suédoise de coopération internationale pour le développement (Sida).
- **La Finlande** a inclus une section sur la gestion des risques dans son [rapport sur la coopération pour le développement](#).



BONNES PRATIQUES



Capacités du personnel et des partenaires

Le personnel et, le cas échéant, les partenaires bénéficient des codes de conduites ainsi que des formations, des orientations et des conseils sur la gestion des risques. La bonne gestion des risques et la notification transparente récompensées, sans pénalité pour la prise en charge du risque résiduel (s'il est jugé acceptable) si le risque se concrétise. Il existe un partage équitable des risques entre les partenaires de développement et les responsables de la mise en œuvre, ce qui permet une certaine flexibilité, en particulier dans les contextes de fragilité.

- **L'Australie** dispose d'[orientations](#) détaillées sur son processus de gestion des risques et sur certaines [catégories de risques](#).
- **La Suisse** [dispense une formation](#) sur la corruption, l'exploitation sexuelle et les abus sexuels à l'intention du personnel et des partenaires.
- **La Norvège** a mobilisé son Bureau de l'Auditeur général pour [renforcer les capacités](#) des institutions supérieures de contrôle des finances publiques dans les pays partenaires, en renforçant les systèmes nationaux de gestion des risques de corruption.
- [Une prise de risque intelligente](#) est un critère pour récompenser la qualité du travail du personnel au **Royaume-Uni**.
- Le **PNUD** propose au personnel des orientations pour classer la probabilité et l'impact des risques sur une échelle de cinq points.



BONNES PRATIQUES



Procédures

La gestion des risques est intégrée aux processus opérationnels généraux. Des registres des risques régulièrement mis à jour documentent les risques et les réponses. Des mécanismes sont en place pour le suivi et la notification internes et externes (y compris la dénonciation). Les contrats définissent les responsabilités en matière de gestion des risques et les sanctions en cas de violations graves. Le partenariat est utilisé à la fois pour l'évaluation des risques et la réponse.

- La stratégie-pays de **la Suisse** au Burkina Faso comprend la [planification de scénarios](#) pour refléter le contexte fragile. Un suivi complet des risques au niveau des pays est régulièrement effectué.
- En **Irlande**, toutes les unités du siège et les missions irlandaises [tiennent des registres des risques](#) qui sont régulièrement examinés et mis à jour.
- **La France** dispose d'une base de données sur les incidents afin d'[améliorer les enseignements tirés de la gestion des risques](#).
- De nombreux membres du CAD réalisent ou utilisent des évaluations conjointes, par exemple les [évaluations des politiques et des institutions nationales](#) de la Banque mondiale et les évaluations PEFA de [dépenses publiques et responsabilité financière](#), et partagent des analyses.



MESURER LE SUCCÈS

La gestion des risques est efficace si elle permet d'atteindre un équilibre qui contribue à maximiser la réalisation des objectifs en :

- ▶ concentrant l'attention sur les risques **les plus pertinents**
- ▶ envisageant des **mesures d'atténuation** telles que : le renforcement des capacités, l'assurance et le partage des risques, les réponses au niveau des pays (et non pas uniquement au niveau des projets) ou les réponses conjointes avec les partenaires (dialogue politique, préparation aux catastrophes, action contre la corruption et gestion des finances publiques, par exemple)
- ▶ mettant **en perspective** la récompense et le coût de la gestion des risques
- ▶ adoptant une **perspective de portefeuille** pour équilibrer les interventions à haut risque et à faible risque
- ▶ veillant à ce que les risques sont **compris et acceptés** par les principales parties prenantes.



RESSOURCES

Le Conseil de l'OCDE a publié cette [Recommandation](#) à l'intention des acteurs de la coopération pour le développement sur la gestion du risque de corruption en 2016. En 2019, le CAD a adopté la [Recommandation](#) sur l'élimination de l'exploitation sexuelle, des atteintes sexuelles et du harcèlement sexuel.

L'Équipe de projet sur la lutte contre la corruption (ACTT) a élaboré des [orientations opérationnelles](#) à l'appui de la formulation de réponses coordonnées aux risques, publiées en juin 2020. L'OCDE a également élaboré des [orientations](#) sur la gestion des risques dans les marchés publics.

Une [publication](#) 6394 de l'OCDE fournit des données sur l'équilibre entre les risques et les opportunités dans les contextes fragiles, et cette [étude comparative](#) porte sur la gestion des risques dans quatre contextes fragiles.

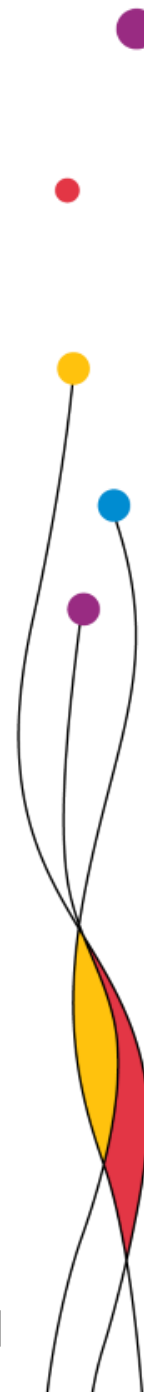
Des évaluations du [Royaume-Uni](#) et de la [Suède](#) montrent que le partage des risques avec les partenaires d'exécution reste difficile. Accédez à d'autres évaluations pertinentes par l'intermédiaire du [Centre de ressources du CAD sur l'évaluation du développement \(DERec\)](#).

Thèmes pertinents dans cette série

L'innovation nécessite une appétence au risque

Crises et fragilité, car la fragilité conduit à des risques accrus

Dernière actualisation : juin 2021



FONDAMENTAUX DE LA COOPÉRATION POUR LE DÉVELOPPEMENT

Cette série présente les normes relatives à la coopération pour le développement et montre comment les membres du CAD les appliquent. L'application de normes peut aider tous les acteurs à réaliser leurs ambitions et leurs engagements.

Chaque **élément fondamental** introduit un *aspect essentiel* d'une coopération efficace pour le développement, définit des *normes*, présente des exemples de *bonnes pratiques* et recense les *ressources pertinentes*.

D'autres thèmes de cette série, qui sera développée et actualisée au fil du temps, sont disponibles [ici](#). Pour tout commentaire, veuillez contacter DCD.TIPs@oecd.org.

