



SECRÉTARIAT DU PROGRAMME RÉGIONAL OCÉANIEN DE L'ENVIRONNEMENT

Plan de gestion des risques
Juin 2011



Section	Table des matières
1	Objectifs
2	Vue d'ensemble de la gestion des risques
3	Contexte : 3.1 Interne 3.2 Externe
4	Évaluation : 4.1 Analyse des risques 4.2 Évaluation des risques
5	Contrôle : 5.1 Solutions en matière de gestion des risques 5.2 Actions prioritaires
6	Suivi et rapports
Annexe A	Identification des risques
Annexe B	Outils d'analyse des risques
Annexe C	Évaluation de l'efficacité des contrôles

Objectifs	Vue d'ensemble	Contexte	Évaluation	Contrôle	Suivi et rapports	Annexes
-----------	----------------	----------	------------	----------	-------------------	---------

1. OBJECTIFS

- **Introduction**

Ce plan a été élaboré par l'équipe de direction, les directeurs de programme et le personnel du Secrétariat du Programme régional océanien de l'environnement (PROE). Bien qu'il ait été formulé pour donner suite à une recommandation de l'Évaluation institutionnelle du PROE, réalisée en octobre 2009 par la Commission européenne, le Secrétariat reconnaît que la gestion des risques est un facteur important pour le renforcement de ses processus institutionnels. L'actualisation annuelle de ce plan constituera un aspect essentiel de la planification et de la gouvernance du PROE.

- **Objectifs du plan**

Contexte : Établir le profil des risques pesant sur le PROE et les responsabilités en la matière, en évaluant leur probabilité et leurs conséquences possibles au moyen d'une matrice donnant une vision globale des risques ;

Stratégie de contrôle : Formuler des recommandations pratiques visant à atténuer (prévenir, minimiser ou maîtriser) les risques selon une stratégie de gestion des risques sur 12 mois ;

Rapports : Définir les responsabilités en matière de gestion des risques au sein du PROE, et prendre l'engagement de faire connaître, surveiller et réviser les stratégies de contrôle.

- **Déclaration d'engagement**

Le PROE traverse depuis deux ans une période de gestion du changement, et la préparation de ce plan de gestion des risques constitue une preuve supplémentaire de son engagement à améliorer le Secrétariat en permanence. Le Secrétariat a résolu d'aborder la gestion des risques en intégrant leur identification à son action au quotidien.

La direction du PROE s'engage à appliquer le plan de gestion des risques 2011 pour s'assurer que le Secrétariat sera en mesure d'atténuer et de gérer l'impact des risques stratégiques, financiers et opérationnels, ainsi que des risques pour sa réputation et la conformité de son action dans la réalisation de ses buts et objectifs stratégiques.

Le plan de gestion des risques permettra de garantir la bonne fourniture des services, tout en contribuant à la protection des actifs, des agents, des finances, des biens et de la réputation du Secrétariat.

L'actualisation annuelle du plan constituera un élément essentiel de la planification et de la gouvernance du PROE ; elle fera l'objet d'un rapport à la direction générale, qui sera présenté à la Conférence du PROE. La mise à jour du plan de gestion des risques s'inscrira dans un processus de consultations avec le personnel et l'équipe de direction.

Bien que tous les agents aient un rôle à jouer dans ce domaine, un comité de gestion des risques a été établi ; il présentera tous les six mois à l'équipe de direction un rapport sur l'évolution des activités engagées pour maîtriser les risques principaux, sur les enseignements de l'expérience, et sur tous les changements à apporter à l'environnement de travail, externe ou interne, du PROE, notamment en réponse aux tendances et risques émergents.

La responsabilité des résultats et de la gestion des risques auxquels l'Organisation est confrontée incombe au premier chef à la haute direction qui doit rendre compte aux Membres du PROE.

David Sheppard
Directeur

Objectifs	Vue d'ensemble	Contexte	Évaluation	Contrôle	Suivi et rapports	Annexes
-----------	----------------	----------	------------	----------	-------------------	---------

2. VUE D'ENSEMBLE DE LA GESTION DES RISQUES

- **Définition de la gestion des risques**

Par « *risque* », on entend tout ce qui pourrait menacer ou limiter l'aptitude du PROE à réaliser ses objectifs. La gestion des risques est le processus qui consiste à :

- définir le contexte et évaluer les risques : dresser le profil des résultats indésirables — au plan stratégique, financier et opérationnel, ainsi qu'au niveau de la réputation de l'Organisation et de la conformité de son action — avant qu'ils ne se matérialisent ;
- gérer les risques en instaurant des contrôles internes destinés à maîtriser les impacts en empêchant, minimisant ou corrigeant les risques ; et,
- faire connaître, surveiller et réviser l'approche de gestion des risques pour s'assurer qu'elle demeure exhaustive, à jour, et utile pour la prise de décisions.

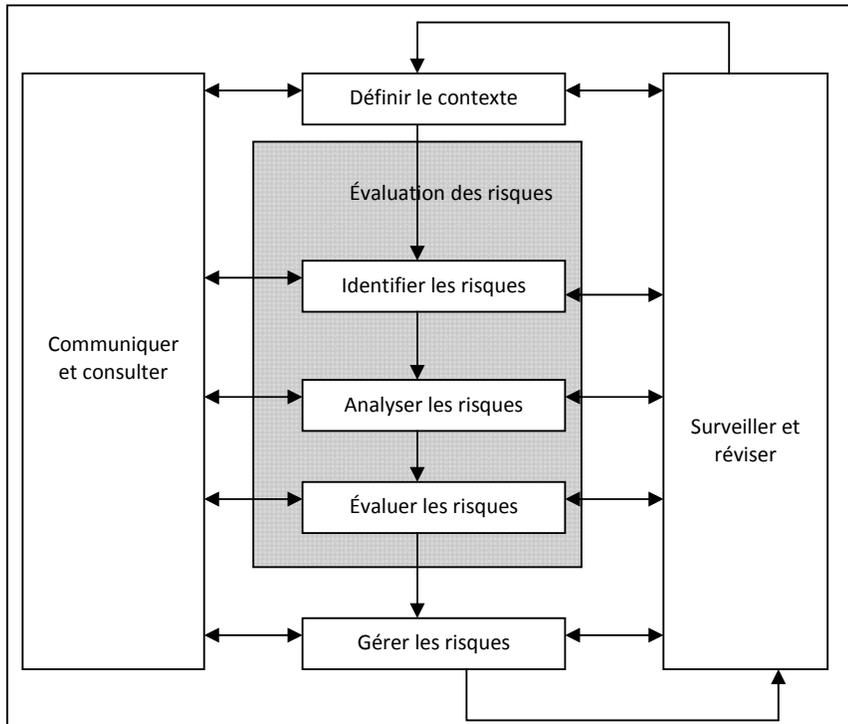
- **Responsabilités en matière de gestion des risques**

Le Directeur et le Directeur adjoint sont responsables devant les 25 pays et territoires membres du PROE au regard des résultats du Secrétariat, par le truchement de la Conférence du PROE. Cette responsabilité inclut la reddition de comptes sur la gestion des risques auxquels est confrontée l'Organisation.

Les directeurs de programmes et le directeur administratif rendent compte au Directeur du PROE de leurs actions et des résultats obtenus, à la fois pour eux-mêmes et pour les agents relevant de leur responsabilité. En conséquence, ils doivent s'assurer que leur personnel est au fait des responsabilités qui leur incombent en matière de gestion des risques, et mettre en place les contrôles nécessaires pour garantir une bonne conformité.

- **Processus de gestion des risques**

L'approche de gestion des risques adoptée par le PROE est calquée sur la séquence générique définie dans les meilleures pratiques en la matière, telle que résumée dans le graphique suivant adapté d'après la norme ISO 31000 (norme internationale en matière de *Gestion des risques — principes et lignes directrices*).



Objectifs	Vue d'ensemble	Contexte	Évaluation	Contrôle	Suivi et rapports	Annexes
-----------	----------------	----------	------------	----------	-------------------	---------

3. CONTEXTE

Le Programme régional océanien de l'environnement du Pacifique sud (PROE), tel qu'il avait été initialement baptisé, a vu le jour à la Commission du Pacifique sud (désormais appelée Secrétariat de la Communauté du Pacifique), à Nouméa (Nouvelle-Calédonie), suite à la Conférence de Stockholm sur l'environnement de 1972. En 1982, le PROE est devenu une entité autonome au sein de la Commission du Pacifique sud. Suite aux décisions adoptées à la troisième et à la quatrième Conférence intergouvernementale, en 1990 et 1991, et entérinées par la 30^e Conférence du Pacifique sud, tenue en 1990, le PROE est devenu indépendant et son Secrétariat a été installé à Apia (Samoa), en 1992. Un accord officiel portant création du PROE en tant qu'organisation intergouvernementale indépendante a été adopté par les Parties contractantes en 1993, pour une entrée en vigueur en 1995. La construction du siège de l'Organisation à Apia a été appuyée par le Gouvernement du Samoa, aux termes d'un accord avec le pays hôte. De 1992 à 2000, les bureaux étaient logés dans des bâtiments existants, à Vaitele. En 2000, le Secrétariat a emménagé dans les bâtiments du siège, spécifiquement construits à cette fin à Avele, sur des terres précédemment vouées à la recherche sylvicole et mises à disposition par le Gouvernement samoan. Les travaux de construction ont été financés par l'Australie, la Chine, la France, les États-Unis d'Amérique, le Japon, la Nouvelle-Zélande, la Papouasie-Nouvelle-Guinée, le Samoa et l'Union européenne.

3.1 Contexte externe

3.1.1 Contexte opérationnel local

Le site et les installations du siège du PROE, à Avele, sont des plus propices à l'évolution actuelle et future de l'Organisation. Les bâtiments fournissent un espace de travail suffisant pour l'effectif actuel du PROE et pour les agents des partenaires bénéficiant d'un accord d'occupation ; si cela devenait nécessaire à l'avenir, la superficie du terrain, à savoir 4,05 hectares, est suffisante pour une éventuelle extension des locaux et des installations.

Les questions à envisager dans le cadre de la gestion des risques sont notamment :

- *Le contexte politique*

Le Samoa jouit d'un gouvernement stable qui apporte un appui politique, administratif et législatif au PROE et à ses opérations.

- *L'ordre public*

De manière générale, le Samoa assure un climat social paisible pour les opérations du PROE et le séjour du personnel. Toutefois, les maisons des agents du PROE ont été cambriolées, ce qui est préoccupant pour leur sécurité et leur sûreté, et celles de leurs familles et de leurs biens. La direction du PROE a récemment approuvé diverses mesures visant à assurer la sécurité du personnel, notamment [insérer exemple - liste de pointage pour les locataires potentiels ?].

Un poste de sécurité, dont la garde est assurée en permanence par une entreprise locale de sécurité, a été établi à l'entrée du siège, ce qui permet de veiller à la protection des actifs de l'Organisation. Cette mesure semble assurer une protection adéquate.

- *La santé*

De manière générale, le Samoa présente un faible niveau de risque sanitaire, et offre aux membres du personnel du PROE de nombreuses possibilités de jouir d'un mode de vie sain, dans un environnement insulaire tropical faiblement pollué. Au nombre des risques connus, citons la typhoïde qui infecte de temps à autre un petit nombre de gens au sein de la population générale, ainsi que d'occasionnelles flambées de dengue qui est présente dans tous les pays insulaires du Pacifique. La filariose, maladie due à des nématodes et transmise à l'homme par les moustiques, est également présente au Samoa, bien que son incidence ait été grandement réduite au moyen de campagnes d'éradication fondées sur la distribution périodique de médicaments antimicrofilaires. Le personnel doit être informé de tous les risques sanitaires locaux et de ceux présents dans la région qui sont susceptibles de les affecter lorsqu'ils travaillent à l'étranger (voir le paragraphe 3.1.2). Citons également des problèmes fréquents tels que la vaccination contre l'hépatite, la tuberculose et le tétanos.

Objectifs	Vue d'ensemble	Contexte	Évaluation	Contrôle	Suivi et rapports	Annexes
-----------	----------------	----------	------------	----------	-------------------	---------

- *Le contexte économique et l'emploi local*

Le coût de la vie supporté par le personnel du PROE à Apia est relativement élevé, mais compensé par une indemnité de cherté de la vie. Le PROE peut généralement choisir les agents de soutien recrutés localement sur une réserve de candidats solides. Les salaires versés aux agents de soutien sont calculés conformément aux lignes directrices du CORP qui fixent les taux de rémunération à 10 % de plus que le quartile supérieur du marché local. La tendance salariale et les rétributions versées sur le marché local de l'emploi (qui est dominé par la fonction publique et pourrait concurrencer le PROE pour le recrutement des agents de soutien) sont restées fixes au cours des trois dernières années et les agents de soutien du PROE continuent donc d'être rémunérés bien au-dessus des taux du marché local.

- *Maintenance et fournitures*

Les artisans, le matériel et les fournitures d'entretien sont globalement disponibles sur place auprès des fournisseurs locaux. Certains articles spécialisés doivent toutefois être importés, suite à des procédures d'appel d'offres, et le matériel de bureau du siège est généralement acheté par l'intermédiaire de soumissionnaires de Nouvelle-Zélande et d'Australie. Une bonne planification est donc nécessaire pour commander les articles nécessaires bien avant que les besoins ne se présentent. Ceci impose aussi une maintenance et un entretien régulier, ainsi que le suivi de l'entretien du matériel dont les pièces de rechange doivent être importées en cas de panne. Ainsi, lorsque le groupe électrogène de secours est tombé en panne en 2007-2008, il a fallu plusieurs mois avant l'arrivée d'un nouveau groupe ; dans l'intervalle, le siège du PROE a régulièrement été privé d'électricité du fait des fréquentes coupures enregistrées sur le réseau national cette année-là. Les bâtiments du siège et l'ampleur du site sont un atout, mais ils imposent un entretien constant pour à la fois remplir leurs fonctions et rester présentables puisqu'ils sont la façade de l'Organisation.

- *Les services essentiels*

Les services nationaux d'eau et d'électricité sont généralement fiables, en dépit de coupures intermittentes de courte durée pouvant parfois aller jusqu'à quelques heures. Autant dire que le projet doit impérativement disposer d'un groupe électrogène de secours et de citernes à eau pour assurer la continuité de ces opérations. Du point de vue des télécommunications, la connectivité et le lien du PROE avec le monde extérieur sont assurés par un câble à fibres optiques qui relie SamoaTel aux installations du PROE, à Vailima. Les services du PROE seraient mis en péril si le câble venait à être sectionné à l'occasion d'une catastrophe naturelle ou par suite de travaux effectués sur son trajet.

- *Aléas météorologiques et environnementaux*

Le Samoa jouit d'un climat tropical modéré, mais il est situé dans la zone des cyclones tropicaux entre novembre et mars, et il est donc parfois frappé par des cyclones destructeurs. En 1991, les dévastations causées par le cyclone Val, un épisode centenaire, ont provoqué une catastrophe nationale. Même si les dégâts de cette ampleur sont heureusement peu fréquents, des cyclones moins puissants peuvent aussi occasionner des dommages considérables aux infrastructures et aux services et menacer le fonctionnement du siège du PROE ainsi que la sécurité des résidences et la santé de ses agents. Le PROE a établi un plan d'urgence en cas de cyclone qui doit être régulièrement mis à jour. Les pluies diluviennes peuvent aussi provoquer des inondations locales dans la ville d'Apia et perturber les transports.

Au plan géologique, le Samoa est proche de l'extrémité nord de la Fosse des Tonga qui marque la limite entre les plaques tectoniques indo-australienne et Pacifique. Le pays enregistre régulièrement de faibles secousses sismiques dues aux mouvements des plaques tectoniques. En septembre 2009, un séisme de magnitude 8,1 s'est produit à 200 milles au sud d'Upolu ; bien qu'il n'ait pas causé de dégâts structurels importants, il a généré un tsunami qui a dévasté la côte sud de l'île en divers endroits, ainsi que les Samoa américaines. L'aléa sismique constitue un risque potentiel pour les opérations du PROE du fait des dégâts que pourraient subir les infrastructures du siège et des impacts sur le personnel. Bien qu'Upolu où se trouve le siège du PROE ne soit pas directement menacée, l'île de Savai'i est toujours considérée comme active au plan volcanique, et présente un potentiel d'éruptions futures (voir le Rapport technique N° 295 de la SOPAC) — la dernière en date remontant à 1911 — qui pourraient perturber les services en provenance du Samoa et à destination du pays.

Objectifs	Vue d'ensemble	Contexte	Évaluation	Contrôle	Suivi et rapports	Annexes
-----------	----------------	----------	------------	----------	-------------------	---------

3.1.2 Contexte opérationnel régional

Le Secrétariat du PROE apporte des services aux 21 pays et territoires insulaires océaniques, et quatre pays membres métropolitains (Australie, France, États-Unis d'Amérique et Nouvelle-Zélande) sont actuellement signataires de l'Accord de 1993 portant création du PROE. Tous les Membres participent à la gouvernance de l'Organisation, bien que le soutien technique du PROE soit essentiellement axé sur les pays et territoires insulaires océaniques. La zone d'action géographique du PROE est immense, et s'étend de la Polynésie française à l'est à la Papouasie-Nouvelle-Guinée à l'ouest, et du Royaume des Tonga au sud aux Palaos au nord. Il intervient dans un contexte régional composé d'autres organisations régionales, notamment les organisations membres du Conseil des organisations régionales du Pacifique¹ (CORP) avec lesquelles il partage une approche commune de la gouvernance institutionnelle. Par ailleurs, le Forum des Îles du Pacifique joue un rôle déterminant, par l'intermédiaire de la réunion annuelle des dirigeants du Forum, dans la définition des politiques régionales sur diverses questions ayant une incidence pour le PROE, notamment les questions relatives à l'architecture institutionnelle régionale et le Plan Pacifique. Le PROE conduit actuellement ses opérations depuis le Samoa, mais il est possible qu'il opère aussi à l'avenir depuis d'autres pays.

Les questions clés liées au contexte régional sont notamment :

- *L'environnement politique*

Même si le PROE intervient auprès des pays et territoires membres en vertu de l'Accord qui a présidé à sa création, ainsi qu'en vertu de la Convention de Nouméa, les décisions politiques du Forum des Îles du Pacifique concernant les organisations du CORP lui sont également applicables. L'exemple le plus récent a trait au cadre institutionnel régional (RIF) qui a notamment abouti à l'intégration de la SOPAC au sein de la CPS et du PROE, et à l'intégration du Conseil d'évaluation éducationnelle du Pacifique Sud dans la CPS. Les études qui ont été réalisées entre 2005 et 2007, à la demande du Forum des Îles du Pacifique, et ont conduit à ces décisions, avaient aussi recommandé l'absorption du PROE par la CPS, une stratégie qui visait à créer une organisation unique de grande envergure, à même de servir de pilier technique au nouveau cadre institutionnel régional. Bien qu'il ait décidé de fusionner diverses organisations en 2007-2008, le Forum des Îles du Pacifique n'a pas retenu la recommandation visant à fusionner le PROE et la CPS. Il se pourrait toutefois que de futures évaluations viennent modifier la structure et l'autonomie actuelles du PROE.

- *Les relations interinstitutions*

Le PROE travaille en collaboration avec le CORP et d'autres organisations qui interviennent dans la région. Son mandat lui impose d'apporter une aide à ses 25 Membres par rapport à diverses problématiques environnementales, et le Plan stratégique 2011-2015, adopté en 2010 par la Conférence du PROE, recense diverses priorités stratégiques : changement climatique, diversité biologique, gestion des écosystèmes, lutte contre la pollution, gestion des déchets, gestion du savoir et gouvernance. Ces questions recouvrent en partie les intérêts des autres organisations régionales, et la construction de partenariats efficaces est l'une des clés de la mise en œuvre du Plan stratégique, permettant de s'atteler aux priorités environnementales stratégiques de la région. Les organisations se vouent une vive concurrence pour remporter des financements en vue de leurs projets et programmes, ce qui les incite parfois à « s'infiltrer » dans leurs mandats respectifs et à recourir à des méthodes peu propices à la collaboration pour mobiliser des aides en faveur des pays océaniques. Ainsi, les organisations régionales s'emploient actuellement à développer les fonctions en rapport avec le changement climatique et à recueillir des financements à cet effet, ce qui contribue à intensifier la compétition entre les organisations membres du CORP.

¹ Secrétariat du Forum des Îles du Pacifique, Secrétariat général de la Communauté du Pacifique, Agence des pêches du Forum des Îles du Pacifique, Commission océanique de recherches géoscientifiques appliquées (désormais CPS), Secrétariat du Programme régional océanique de l'environnement (PROE), Organisation océanique du tourisme, Université du Pacifique sud, Programme de développement des Îles du Pacifique, École de médecine des Fidji, Pacific Power Association, Conseil d'évaluation éducationnelle du Pacifique Sud (désormais CPS).

Objectifs	Vue d'ensemble	Contexte	Évaluation	Contrôle	Suivi et rapports	Annexes
-----------	----------------	----------	------------	----------	-------------------	---------

- *Les problèmes logistiques*

Le PROE est basé au Samoa qui est actuellement assez bien desservi par les compagnies aériennes bien qu'il se situe en marge des grandes routes de navigation. Par comparaison, les Fidji ont toujours été une plaque tournante régionale avec des vols directs vers les États-Unis d'Amérique, l'Asie, l'Australie et la Nouvelle-Zélande, mais aussi les autres pays membres et sous-régions du PROE (Îles Salomon, Kiribati, Guam, Tonga, Papouasie-Nouvelle-Guinée, Vanuatu). À l'heure actuelle, les vols directs vers les autres pays insulaires membres du PROE ne sont possibles qu'aux États-Unis d'Amérique, aux Fidji et aux Samoa américaines. En 2011, Air New Zealand a suspendu sa liaison entre la Nouvelle-Zélande, les Tonga et les États-Unis d'Amérique après que les gouvernements du Samoa et des Tonga ont interrompu leurs contributions. Il faut donc des connexions supplémentaires pour atteindre la plupart des pays et territoires océaniques du PROE depuis le Samoa. Toute perturbation des services aériens, brève ou prolongée, pourrait donc empêcher le PROE d'apporter à ses Membres un appui efficace en temps opportun.

Les voyages prolongés que le personnel du PROE doit entreprendre pour apporter son concours aux Membres coûtent cher, et une grosse partie du budget annuel est consacrée aux voyages. Signalons toutefois un recours croissant à la vidéoconférence pour réduire le coût des voyages entrepris en vue des réunions, une tendance qui devrait perdurer et s'intensifier à l'avenir.

- *Bien-être du personnel*

Les questions touchant à la santé et à la sécurité du personnel et de leurs familles dans le pays ont été évoquées au point 3.1.1 ; divers problèmes de gestion des risques doivent cependant être examinés en ce qui concerne l'intervention des agents du PROE dans les pays de la région. Le paludisme est endémique dans trois des pays Membres du PROE, à savoir les Îles Salomon, la Papouasie-Nouvelle-Guinée et Vanuatu. En outre, certaines régions de Papouasie-Nouvelle-Guinée sont en proie depuis 18 mois à de graves flambées de choléra.

En déplacement, le personnel a des possibilités de logement de qualité variable mais adéquate dans la plupart des pays et territoires insulaires de la région, quand les conditions sanitaires essentielles sont remplies. Les agents qui se rendent en Papouasie-Nouvelle-Guinée pour y travailler sont toutefois confrontés à de sérieux problèmes de sécurité, ce qui est aussi le cas dans d'autres pays océaniques secoués par des troubles civils (par exemple les Îles Salomon et les Tonga en 2006).

- *Considérations culturelles*

Même si les Océaniques ont des points communs au plan de leur culture, des coutumes et des perspectives sociales, les langues et les usages sociaux sont extrêmement variés, et les modèles de gouvernance comme les positions politiques divergent aussi à plusieurs titres. Les agents du PROE, en particulier les nouveaux arrivants dans la région, doivent être conscients de ces différences culturelles, sociales et politiques lorsqu'ils interviennent dans les pays et territoires insulaires membres. Une bonne maîtrise du français est nécessaire pour travailler efficacement dans les territoires francophones Membres du PROE où les interventions ne sont pas sans poser des difficultés.

3.1.3 Les parties prenantes à l'action du PROE

- *Les Membres du PROE*

Les pays et territoires membres sont les principaux acteurs du PROE. L'adhésion est volontaire, et tous les Membres doivent acquitter des contributions annuelles calculées selon un barème en rapport avec leur économie nationale. Le non-paiement des contributions est un problème persistant chez certains Membres, avec parfois d'importants cumuls d'arriérés. En outre, les 21 pays et territoires insulaires océaniques, l'Australie, les États-Unis d'Amérique, la Nouvelle-Zélande et la France jouent un rôle fondamental en apportant leur concours technique et financier au Secrétariat. Les financements sont globalement répartis entre le budget programme, à hauteur de 80 %, et le budget de base pour les 20 % restants. À l'heure actuelle, l'Australie et la Nouvelle-Zélande fournissent 92 % du budget des programmes. Si le niveau de cette aide venait à fléchir pour des raisons politiques ou autres, le PROE se trouverait en situation vulnérable étant donné que les contributions de ces deux pays financent des postes techniques clés pour la prestation de services aux Membres insulaires de l'Organisation.

Objectifs	Vue d'ensemble	Contexte	Évaluation	Contrôle	Suivi et rapports	Annexes
-----------	----------------	----------	------------	----------	-------------------	---------

Dans un contexte de gestion des risques, il est essentiel que les financements soient alloués à long terme, sur la base des programmes, une question qui est actuellement examinée avec l'Australie et la Nouvelle-Zélande. Durant les quatre dernières années, ces deux pays ont toutefois indiqué qu'il était nécessaire de procéder à des réformes de fond des systèmes du PROE et d'améliorer ses résultats. Plus précisément, il lui incombe d'appliquer les recommandations de l'évaluation indépendante de l'Organisation, réalisée conformément à l'engagement pris à l'égard de l'AusAID en 2007, dans le cadre du Plan stratégique 2011-2015.

Les frais de mise en œuvre des projets génèrent des financements importants, et le PROE compte actuellement sur un petit nombre de projets du FEM, ce qui constitue un risque pour sa viabilité financière à long terme.

- *Autres intervenants*

Diverses organisations bilatérales, multilatérales, internationales, régionales et non gouvernementales prennent part à l'action du PROE et lui apportent leur soutien. Plusieurs d'entre elles financent également des projets et programmes, notamment l'Union européenne (UE), le PNUE, la Chine, Taiwan, la GTZ, la Fondation MacArthur, le FEM par l'entremise du PNUE et du PNUD, la BAD, Conservation International, etc. Certains donateurs apportent leur appui sans condition, mais la plupart imposent des systèmes rigoureux de gestion, de suivi et de contrôle financier, et leurs exigences au plan de la gestion financière diffèrent souvent d'un donateur à l'autre. En 2009, l'UE a réalisé une évaluation institutionnelle du PROE qui a mis en évidence diverses défaillances liées aux systèmes opérationnels qui faisaient obstacle à un financement direct de la part de l'Union européenne. Ces irrégularités ont désormais été corrigées, mais elles ont révélé la vulnérabilité du PROE face aux normes imposées par des donateurs extérieurs, confirmant qu'il devait se mettre en conformité avec les normes internationales.

3.2 Contexte interne

3.2.1 Capacités

L'Organisation fonctionne en tant qu'organisation autonome basée au Samoa depuis maintenant 19 ans, dont 17 dans le cadre de l'Accord portant création du PROE. Elle s'est considérablement développée pendant cette période, en termes d'effectifs comme de budget. À l'heure actuelle, le PROE compte :

- 62 agents, dont 32 cadres professionnels et 30 agents de soutien ;
- un budget à hauteur de 11,5 millions de dollars É.-U. pour 2011.

Les cadres professionnels relèvent de deux programmes qui couvrent la gamme des grands domaines d'intervention du mandat de l'Organisation : changement climatique, biodiversité, protection des espèces, pollution, gestion des déchets, renforcement des capacités, gestion des connaissances et communications. Le niveau des effectifs techniques est adéquat, sans être idéal, et des postes supplémentaires demeurent nécessaires dans certains domaines clés. Les moyens du PROE sont adéquats pour ce qui est de la gestion financière, des ressources humaines et de l'administration. Cependant, un important taux de renouvellement du personnel et le départ de cadres professionnels dans tous les domaines — qui exige de lancer des procédures de recrutement externe — impliquent que les postes restent souvent vacants pendant longtemps, parfois plusieurs mois. Ces retards peuvent survenir pour diverses raisons, mais sont généralement dus à la longueur des périodes de publication des vacances de postes et de traitement des candidatures, à la nécessité de relancer la procédure par manque de candidats convenables, au désistement des personnes retenues qui retirent leur candidature, et au temps nécessaire aux candidats désignés pour prendre leur poste. Dans les postes clés, des périodes de vacance prolongée peuvent mettre en péril le fonctionnement d'importants secteurs de travail ainsi que la prestation de services aux Membres. Une telle situation peut s'avérer très préjudiciable pour la réputation et la crédibilité du PROE.

3.2.2 Prise de décision

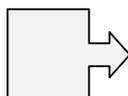
Objectifs	Vue d'ensemble	Contexte	Évaluation	Contrôle	Suivi et rapports	Annexes
-----------	----------------	----------	------------	----------	-------------------	---------

La Conférence annuelle des Membres du PROE adopte les décisions relatives aux questions stratégiques pour l'exécution du mandat de l'Organisation. Elle nomme le Directeur qui est chargé de gérer et de diriger tous les aspects des opérations techniques et administratives de l'Organisation. Le Directeur nomme l'ensemble des agents, en particulier le Directeur adjoint et les directeurs de programme qui constituent l'équipe de direction. Cette équipe se réunit tous les 15 jours pour adopter les décisions stratégiques, par consensus dans toute la mesure du possible ; les membres du personnel sont informés de ces décisions sous deux jours et à l'occasion des réunions mensuelles avec l'ensemble du personnel. Un directeur par intérim et des responsables sont désignés en l'absence du Directeur et du Directeur adjoint.

3.2.3 Objectifs

Les objectifs internes du PROE sont déterminés au moyen d'un processus à cinq étapes :

1. Accord portant création du PROE
2. Plan d'action sur cinq ans
3. Programmes stratégiques sur 10 ans
4. Règlement du personnel
5. Politiques administratives



Fusionnés dans le Plan stratégique 2011-2015

En 2010, le Secrétariat a élaboré, en concertation avec les pays et territoires insulaires océaniques membres, un nouveau Plan stratégique pour 2011-2015 qui réunit le Plan d'action et les programmes stratégiques. Comme indiqué ci-dessus, la Conférence du PROE a adopté en 2010 le Plan stratégique qui fusionne les étapes 2 et 3. Dans le cadre du processus de planification stratégique, le Secrétariat formulera en 2011 un plan directeur ainsi qu'un système révisé de suivi et d'évaluation.

L'administration du Secrétariat repose sur le Règlement du personnel qui est approuvé par la Conférence du PROE, et qui est sous-tendu par un ensemble de politiques et de procédures concernant, par exemple, le recrutement, la passation de marchés, les voyages, les questions de parité, etc.

3.2.4 Culture

Dans le cadre du processus de planification stratégique, le Secrétariat a adopté en 2011 des valeurs institutionnelles clés, à savoir :

- Leadership environnemental
- Prestation de services
- Juste appréciation de nos populations
- Intégrité

Le PROE traite le recrutement et les évaluations du personnel sur la base des principes de mérite et de performance ; en 2010, il a adopté un nouveau système de développement des performances qui prendra effet en 2011. Pour valoriser la diversité culturelle, le Secrétariat applique une politique de recrutement donnant la priorité aux candidats de la région, fondée sur le mérite, pour s'assurer que l'Organisation recrute en son sein les personnes les mieux qualifiées et jouissant de l'expérience nécessaire. Le personnel du Secrétariat représente aujourd'hui 16 pays et territoires.

3.2.5 Application du processus de gestion des risques

Le plan de gestion des risques du PROE fait partie intégrante des opérations du Secrétariat. Le processus a été conçu de manière à être déclenché dès qu'un risque est détecté, plutôt que d'attendre qu'il se manifeste ou que des mesures correctives soient engagées. Ce Plan sera intégré aux politiques et aux processus de planification du Secrétariat. Il permettra d'identifier et de résoudre les risques à un stade précoce de la planification, une action qui sera maintenue au moyen de l'action de suivi et d'évaluation pour s'assurer que les risques sont éliminés ou que des mesures sont mises en place pour les limiter. Le processus d'évaluation des risques est appliqué aux points d'entrée suivants :

- Tous les nouveaux projets régionaux, pour lesquels une matrice des risques est préparée ;

Objectifs	Vue d'ensemble	Contexte	Évaluation	Contrôle	Suivi et rapports	Annexes
-----------	----------------	----------	------------	----------	-------------------	---------

- les grandes orientations ou décisions exigeant l'aval des Membres ;
- la conception des cadres de suivi et d'évaluation ;
- les plans stratégiques, le plan directeur et les documents connexes du Secrétariat ;
- les politiques de ressources humaines ;
- les processus de gestion financière.

4. ÉVALUATION

4.1 Analyse des risques

- **Critères**

Pour déterminer les priorités de gestion, le PROE évalue l'importance des risques. Le processus d'évaluation comporte plusieurs grandes étapes, à savoir :

1. **Identification** : Un comité composé de membres du personnel du PROE ayant l'expérience et les connaissances requises a dressé la liste de tous les risques potentiels et connus. Cette liste, mise à jour chaque année, fait l'objet de l'Annexe A.
2. **Analyse** : Le Comité du PROE évalue les impacts potentiels de chaque risque en analysant sa probabilité et ses conséquences : on se reportera à l'Annexe B où sont présentés les tableaux de notation de la probabilité et des conséquences des risques. Une analyse d'impact des risques, comparable à celle utilisée dans nombre d'autres organisations, a été appliquée ici.

Tableau 1 : Matrice d'analyse de tous les risques potentiels ou connus au sein de l'Organisation, reprenant les différents risques identifiés à l'Annexe A

ANALYSE D'IMPACT DES RISQUES					
Probabilité	Conséquences				
	Faible	Modéré	Moyen	Élevé	Très élevé
Quasi certain	MODÉRÉ	ÉLEVÉ	ÉLEVÉ	TRÈS ÉLEVÉ	TRÈS ÉLEVÉ
Probable		MOYEN			
Possible	FAIBLE Technologies de l'information Services fournisseurs	MODÉRÉ	MOYEN Gestion de l'énergie Fourniture d'électricité Connectivité Internet	MOYEN Planification stratégique Gestion des performances Réforme institutionnelle Réformes institutionnelles régionales Participation des Membres Analyse de la conception des tâches Recrutement Modalités et conditions Maintien de l'effectif Performance du personnel Sécurité des installations Entretien des installations Incendie Communications internes et externes Sécurité des systèmes informatiques Assurance Publications Site Web Communications et médias Confidentialité Assistance institutionnelle des bailleurs de fonds Gestion budgétaire Rapports financiers Fraude	ÉLEVÉ Financements
Improbable			MOYEN		MOYEN
Rare		FAIBLE	FAIBLE	MODÉRÉ	MODÉRÉ

Objectifs	Vue d'ensemble	Contexte	Évaluation	Contrôle	Suivi et rapports	Annexes
-----------	-------------------	----------	------------	----------	----------------------	---------

Objectifs	Vue d'ensemble	Contexte	Évaluation	Contrôle	Suivi et rapports	Annexes
-----------	----------------	----------	------------	----------	-------------------	---------

3. **Évaluation** : Sur la base de cette analyse, le Comité a ensuite identifié les principaux risques justifiant des mesures correctives. Il a aussi affecté une notation à l'efficacité des mesures de contrôle en place. Se reporter aux lignes directrices exposées à l'Annexe C. Les notes attribuées ont été rassemblées pour identifier toute autre exposition à des risques éventuels, base sur laquelle seront fondées les décisions sur les risques prioritaires auxquels il convient de s'atteler.

Tableau 2 : Le tableau ci-dessous expose les principaux risques perçus au sein du PROE, et évalue l'utilité des systèmes en place pour les limiter.

ANALYSE DES RISQUES PRIORITAIRES							
			Efficacité des contrôles				
			Nulle	Insuffisante	Bonne	Très bonne	Excellente
			5	4	3	2	1
Impact des risques	Très élevé	5	25	20	15	10	5
	Élevé	4	20	16	12	8	4
				Financements assurés Rapports et conformité avec les exigences des donateurs	Maintien de l'effectif et gestion du recrutement et des performances	Conception et analyse des tâches	
	Moyen	3	15	12	9	6	3
	Modéré	2	10	8	6	4	2
Faible	1	5	4	3	2	1	

- Rouge = Risques majeurs. L'exposition résiduelle inacceptable (soit une valeur de 15 à 25) rend ces risques prioritaires, et impose à la haute direction d'adopter les mesures de prévention ou d'atténuation voulues.
- Orange = Ces risques pourraient être mieux gérés. Du fait de l'exposition résiduelle (6 à 12), ils viennent au second rang de priorité, et leur situation doit être améliorée, ce qui impose des responsabilités spécifiques à la direction, dès que les risques majeurs ont été corrigés.
- Vert = Ces risques ont un faible impact ou sont bien gérés. Ils peuvent être tolérés et/ou gérés au moyen des procédures ordinaires.

4.2 Évaluation des risques

- **Vue d'ensemble des risques prioritaires**

La matrice des risques prioritaires ci-dessous a été préparée d'après l'évaluation des impacts et de l'efficacité des contrôles, et récapitule la priorité relative des risques afin de guider les décisions de la direction.

Objectifs	Vue d'ensemble	Contexte	Évaluation	Contrôle	Suivi et rapports	Annexes
-----------	----------------	----------	------------	----------	-------------------	---------

Tableau 3 : À la lumière de l'analyse présentée aux tableaux 1 et 2, le tableau 3 présente une évaluation de la priorité relative des risques identifiés, servant ainsi de référence à la direction pour décider des mesures à prendre.

MATRICE DES RISQUES PRIORITAIRES AU SEIN DU PROE POUR 2011							
		Efficacité des contrôles					
		Nulle	Insuffisante	Bonne	Très bonne	Excellente	
		5	4	3	2	1	
Impact des risques	Très élevé	5					
	Élevé	4			<ul style="list-style-type: none"> Financements assurés Rapports et conformité avec les exigences des donateurs 	<ul style="list-style-type: none"> Recrutement du personnel et maintien de l'effectif Gestion des performances 	<ul style="list-style-type: none"> Analyse de la conception des tâches
	Moyen	3					
	Modéré	2					
	Faible	1					

5. CONTRÔLE

5.1 Options de gestion des risques

Les principales options en matière de gestion, de traitement et de contrôle des risques, compte tenu de leurs coûts et avantages respectifs, consistent à :

Éviter le risque :

- Éliminer la source du risque
- Décider de ne pas entamer ou poursuivre l'activité qui génère un risque inacceptable
- Choisir une activité ou un processus différent et plus acceptable

Réduire la probabilité ou les conséquences du risque :

- Choisir une solution satisfaisante ou d'un bon rapport coût-efficacité
- Appliquer les pratiques de minimisation des risques, acceptées dans le secteur privé ou dans d'autres organisations régionales

Partager le risque :

- Transférer tout ou partie du risque à une autre partie, par exemple un sous-traitant ou un assureur

Assumer le risque (généralement en cas de faible exposition), parce que :

- le PROE est obligé de le faire pour des raisons constitutionnelles ou politiques
- aucune mesure corrective ne peut être envisagée (par exemple quand le projet n'a aucune maîtrise sur la source du risque)
- le coût de correction du risque est supérieur aux avantages à en tirer.

Objectifs	Vue d'ensemble	Contexte	Évaluation	Contrôle	Suivi et rapports	Annexes
-----------	----------------	----------	------------	----------	-------------------	---------

5.2 Mesures prioritaires suggérées en matière de gestion des risques (2011)

Chaque année, le PROE déterminera les risques prioritaires exigeant l'adoption de mesures de gestion de la part de la direction ; il s'agit des risques qui, après évaluation, présentent la plus forte exposition résiduelle, donc la plus forte probabilité de provoquer des pertes majeures, et qui sont les moins bien contrôlés. Des améliorations sont proposées pour chacun des risques évalués dont le degré d'exposition s'est vu attribuer une note de 15 ou plus. Il incombe à la haute direction de prévenir ou de minimiser ces risques.

Dès que les mesures de contrôle interne du PROE ont été renforcées, les risques venant au second rang de priorité — ceux dont l'exposition résiduelle a été notée entre 6 et 12 — devront faire l'objet de plans d'amélioration, avec attribution de responsabilités spécifiques en matière de gestion.

Risque	Exposition	Recommandations	Coûts	Avantages	Responsabilité	Calendrier
Financements assurés (Contributions des Membres et financements des bailleurs de fonds)	[12]	<ul style="list-style-type: none"> • Éviter et réduire les conséquences : Proposer un mécanisme pour adoption par la Conférence du PROE afin de favoriser le paiement des contributions aux dates d'exigibilité : y compris en soumettant la fourniture des services du PROE au règlement préalable des contributions. • Formuler et appliquer une stratégie de financement par les bailleurs de fonds. • Améliorer et maintenir l'efficacité de la conception et du suivi des projets et programmes et la présentation de rapports en créant un groupe d'examen et de suivi des projets. • Créer un poste d'agent de liaison avec les donateurs et mobiliser les fonds nécessaires pour le pouvoir. 	Controverses, insatisfaction des Membres, incapacité à répondre aux besoins des pays. Temps de travail du personnel. Temps de travail du personnel et frais de consultants. 100 000 dollars É.-U. nécessaires pour ce poste	Plus de certitude par rapport aux revenus et engagement plus marqué des Membres. Amélioration de la prestation de services aux Membres, amélioration de la confiance des bailleurs de fonds et relèvements des niveaux de financement.	Directeur financier, direction	Conférence du PROE, septembre 2012 Conférence du PROE, septembre 2012 D'ici la fin septembre 2011 Y compris la nouvelle structure institutionnelle
Gestion des performances	[8]	Maintenir un engagement et des consultations régulières et efficaces avec les Membres, au moyen de contact et de visites régulières de la part de la direction, des directeurs de programmes et du personnel. Réalisation d'enquêtes périodiques auprès des Membres et des donateurs pour évaluer le niveau de confiance et la qualité des prestations de services.	Temps de travail et de voyage du personnel.	Amélioration de la confiance des Membres et des donateurs. Meilleure identification des priorités des Membres. Évaluation de la réalisation des priorités stratégiques.	Tout le personnel	En cours
Recrutement du personnel et maintien de l'effectif	[8]	Application effective de la politique de recrutement. Formation des membres du comité de sélection aux procédures de recrutement. Examen permanent des modalités et conditions d'emploi, et application des meilleures pratiques. Résolution des problèmes au sein du Groupe de travail du CORP.	Temps de travail et de voyage du personnel, et frais connexes.	Recrutement et maintien d'un effectif de qualité à même d'apporter les services requis aux Membres.	Directeur des ressources humaines Direction	En cours
Analyse de la conception des tâches et structure institutionnelle	[4]	Évaluation périodique des besoins institutionnels et des besoins en effectifs pour réaliser les priorités du Plan stratégique.	Temps de travail du personnel et coûts de rémunération connexes.	Réalisation des cibles et priorités stratégiques.	Ressources humaines et direction	En cours
Rapports et conformité avec les exigences des donateurs	[12]	Application efficace des exigences des bailleurs de fonds à l'égard de l'Organisation, et en matière de rapports. Application des meilleures pratiques internationales au sein de l'Organisation.	Temps de travail du personnel et coûts de mise en œuvre connexes.	Maintien de la confiance des donateurs et de la réputation de l'Organisation. Augmentation des financements. Amélioration de la mise en œuvre des projets et programmes.	Direction	En cours

Objectifs	Vue d'ensemble	Contexte	Évaluation	Contrôle	Suivi et rapports	Annexes
-----------	----------------	----------	------------	----------	-------------------	---------

6. SUIVI ET RAPPORTS

Mesures individuelles de gestion des risques :

- Rapports semestriels au Comité de gestion des risques :
 - Avancées dans le traitement des risques ;
 - Enseignements (par exemple coûts et avantages) ; et,
 - Autres recommandations.

Plan de gestion des risques du PROE :

- Rapports semestriels à l'équipe de direction :
 - Avancées dans le traitement des risques clés ;
 - Enseignements ;
 - Tout autre changement pertinent apporté au milieu/environnement externe et interne du PROE ; et,
 - toute tendance ou risque émergent.
- Révision annuelle du plan, avec rapport à l'équipe de direction, puis présentation à la Conférence du PROE :
 - Avancées dans le traitement des risques clés ;
 - Actualisation de l'évaluation des risques : principaux risques pour l'année à venir ; et,
 - Plan révisé de gestion des risques pour l'année à venir.

Objectifs	Vue d'ensemble	Contexte	Évaluation	Contrôle	Suivi et rapports	Annexes
-----------	----------------	----------	------------	----------	-------------------	---------

Annexe A : Identification des risques pour le PROE (mai 2011)

Annexe A : Identification des risques pour le PROE (mise à jour [mai 2011])					
Risques stratégiques : menaçant l'aptitude du PROE à atteindre ses objectifs clés					
Risque	Description	Impact	Mesure de contrôle	Exposition	Responsabilité
Planification stratégique	Manque d'alignement entre les objectifs à long terme et les objectifs annuels, ou entre les priorités régionales et les retombées de l'action du Secrétariat, du fait d'une confusion quant aux priorités, d'une perte de confiance de la part des Membres ou des donateurs. Incapacité à relier les plans de travail annuels et les priorités du Plan stratégique.	ÉLEVÉ Manque de coordination à long terme des orientations de l'Organisation, avec pour résultat une absence ou une insuffisance de résultats par rapport aux priorités fondamentales pour les Membres, d'où des critiques formulées par les grands partenaires et un manque de confiance de la part des donateurs.	Assurer une cohésion entre les plans de travail annuels et les processus de suivi par une planification et un suivi efficaces de l'action menée. Veiller à la disponibilité de ressources humaines et financières suffisantes pour réaliser les priorités du Plan stratégique et permettre la mise en œuvre des plans de travail annuels.	MOYEN	Directeurs de programme et personnel
Gestion des performances	La prestation de services aux principaux intéressés ne répond pas à leurs besoins ou à leurs attentes, d'où une réputation entachée, un fléchissement de la demande de services, et un détournement des Membres et des demandes de services au profit d'autres prestataires. Incapacité à apporter aux Membres les services convenus, y compris la qualité des produits, services et interventions fournis en temps opportun.	ÉLEVÉ Perte de confiance de la part des parties prenantes, conduisant à un abandon des partenariats et un retrait des financements.	Rester proactif en vue de l'apport de services de qualité aux Membres. Veiller à la productivité et à l'efficacité des relations avec les partenaires. S'appuyer sur des mécanismes internes de gestion des performances.	MOYEN	Exécutif et équipe de direction
Réforme institutionnelle	Manque de réformes périodiques conduisant à l'inefficacité de l'Organisation.	ÉLEVÉ Perte de confiance dans l'Organisation de la part des Membres et des donateurs.	Maintenir un programme régulier et constant de réformes institutionnelles.	MOYEN	Exécutif et équipe de direction
Réformes institutionnelles régionales	Manque de réformes régulières dans les organisations de la région donnant lieu à des chevauchements entre leurs mandats.	MOYEN Compétition plutôt que collaboration entre les organisations régionales, conduisant à un manque d'engagement de la part des bailleurs de fonds. Réduction des ressources nécessaires à la mise en œuvre des priorités du Plan stratégique. Baisse de l'efficacité du soutien apporté aux Membres.	Les réformes institutionnelles régionales garantissent une prestation efficace de services aux Membres et maintiennent la confiance des bailleurs de fonds.	MOYEN	Équipe de direction
Engagement auprès des Membres	Un engagement défaillant auprès des Membres pourrait se traduire par une incapacité à répondre à leurs besoins, attentes et priorités.	ÉLEVÉ Manque de confiance de la part des Membres et des bailleurs de fonds. Efficacité réduite de la prestation de services. Recul de l'appui des Membres.	Maintenir un engagement et des consultations régulières et efficaces avec les Membres au moyen de visites et de contacts réguliers de la part de la direction, des directeurs de programmes et des agents. Explorer les moyens d'améliorer le rayonnement de l'Organisation auprès des pays de la région.	MOYEN	Ensemble du personnel
Engagement auprès des partenaires	Le manque de soutien de la part des partenaires diminuera l'aptitude de l'Organisation à atteindre les buts et objectifs définis au Plan stratégique.	MOYEN L'Organisation manquera des occasions d'améliorer la coordination régionale, ce qui l'empêchera d'atteindre les buts et objectifs définis au Plan stratégique.	Consultations régulières et activités conjointement menées avec les partenaires en vue de la mise en œuvre des priorités du Plan stratégique, par exemple au moyen des missions du CORP relevant de la stratégie conjointe auprès des pays.	MOYEN	Ensemble du personnel

Objectifs	Vue d'ensemble	Contexte	Évaluation	Contrôle	Suivi et rapports	Annexes
-----------	----------------	----------	------------	----------	-------------------	---------

Annexe A : Identification des risques pour le PROE (mise à jour [mai 2011])					
Risques financiers : menaçant la position financière du PROE					
Risque	Description	Impact	Mesure de contrôle	Exposition	Responsabilité
Gestion du budget	Médiocrité de la planification et de la gestion financière au niveau des programmes et projets et de l'Organisation.	ÉLEVÉ Dépenses non budgétisées et difficultés de financement. Relations difficiles avec les bailleurs de fonds.	Mise en œuvre de mesures efficaces de contrôle et de vérification de la gestion, des budgets et des dépenses (règles relatives aux procédures de contrôle interne). Formation du personnel à la planification et à la gestion financière.	MOYEN	Tous les titulaires de budget et directeur financier
Financements assurés	Financement des donateurs Insuffisance ou imprévisibilité des fonds provenant des donateurs ne permettant pas d'atteindre les cibles du Programme stratégique et d'exécuter les programmes de l'Organisation. Contributions des Membres Non-paiement des contributions par certains pays Membres. Financement des postes Insuffisance des financements ne permettant pas de pourvoir les postes jugées prioritaires au Plan stratégique.	ÉLEVÉ Compression des programmes et réduction des services de protection de l'environnement. Réduction du soutien financier au budget de base. ÉLEVÉ Réduction des fonds disponibles au budget de base et des provisions pour imprévus. Incapacité à atteindre les cibles définies aux plans de travail de l'Organisation. ÉLEVÉ Incapacité à atteindre les objectifs du Plan stratégique.	Développer et maintenir des relations efficaces et productives avec les partenaires. Élaborer, appliquer et tenir à jour une stratégie de financement par les donateurs dans le cadre du plan directeur de l'Organisation. Assurer le suivi permanent des besoins financiers nécessaires à une bonne performance, et des sources de trésorerie. Rapports réguliers aux Membres sur la situation de leurs contributions, avec rapport annuel à la Conférence du PROE. Communication régulière aux Membres sur les arriérés de contributions et la nécessité d'honorer leurs obligations. Renforcement et sécurisation de la base financière de l'Organisation.	ÉLEVÉ	Direction et directeur financier
Rapports financiers	Les rapports financiers ne sont pas conformes aux normes comptables internationales, pour répondre aux besoins des Membres.	ÉLEVÉ Perte de confiance de la part des Membres et des bailleurs de fonds. Moindre possibilité d'accès à d'autres financements extérieurs.	Les rapports financiers sont gérés au moyen de mécanismes de contrôle approuvés par des commissaires aux comptes indépendants.	FAIBLE	Directeur financier
Fraude	Les actes frauduleux commis au sein du Secrétariat conduisent à des utilisations illicites de ses avoirs.	ÉLEVÉ Réserves émises par les commissaires aux comptes sur les états financiers et perte de confiance des partenaires extérieurs.	Mise en place de mesures de contrôle interne au sein de l'Organisation, et ségrégation des tâches.	MOYEN	Directeur financier

Annexe A : Identification des risques pour le PROE (mise à jour [mai 2011])					
Risques opérationnels : menaçant la capacité du PROE à atteindre ses objectifs clés					
Risque	Description	Impact	Mesure de contrôle	Exposition	Responsabilité
Analyse et conception des tâches (Structure institutionnelle)	La structure institutionnelle n'est pas propice à l'application du Plan stratégique. La conception des tâches et les descriptifs de fonctions ne correspondent pas aux priorités. Absence de personnes compétentes sur le marché.	ÉLEVÉ Mauvaise performance. Objectifs non atteints ou dans une mesure insuffisante. Mise en péril de la réputation de l'Organisation en cas de prestations de qualité médiocre.	Veiller à ce que la structure institutionnelle et la définition des postes correspondent aux priorités définies au Plan stratégique.	ÉLEVÉ	Exécutif, équipe de direction, Ressources humaines
Recrutement du personnel	Sélection de candidats inadaptés. Impact du taux de renouvellement élevé du personnel sur les programmes et projets. Coûts de recrutement élevés. Longueur des délais nécessaires pour pourvoir les	ÉLEVÉ Médiocrité des performances et non-réalisation des objectifs définis pour les postes. Retards ou incapacité à exécuter les priorités et services aux Membres, tels que définis au Plan stratégique. Mise en péril de la réputation	Bonne application de la politique de recrutement. Formation et perfectionnement des agents chargés du recrutement. Amélioration des modalités et conditions d'emploi dont le PROE à la maîtrise. Rationalisation des procédures	ÉLEVÉ	Exécutif, équipe de direction, ressources humaines, membres du personnel nommés au comité de

Objectifs	Vue d'ensemble	Contexte	Évaluation	Contrôle	Suivi et rapports	Annexes
-----------	----------------	----------	------------	----------	-------------------	---------

Annexe A : Identification des risques pour le PROE (mise à jour [mai 2011])					
Risques opérationnels : menaçant la capacité du PROE à atteindre ses objectifs clés					
Risque	Description	Impact	Mesure de contrôle	Exposition	Responsabilité
	postes. Les modalités et conditions d'emploi ne sont pas concurrentielles ou attirantes.	de l'Organisation qui ne peut retenir les agents de qualité. Les coûts de recrutement élevés ont un impact négatif sur le budget de l'Organisation. Difficultés à attirer les meilleurs candidats. Taux de renouvellement élevé du personnel. Mauvais moral chez les membres du personnel.	de recrutement afin de réduire les coûts et les délais. Révision permanente des conditions et modalités d'emploi. Veiller à respecter les meilleures pratiques en matière de modalités et conditions d'emploi. Participation aux processus de révision du CORP pour régler les problèmes clés.		sélection,
Politiques et directives	Les politiques et directives ne traitent pas des problèmes rencontrés ou sont ambiguës.	ÉLEVÉ Les politiques et directives ne traitent pas des problèmes de gestion importants rencontrés dans l'Organisation.	Veiller à ce que les politiques et directives soient pratiques, pertinentes et efficaces, et qu'elles sont élaborées avec la participation du personnel. Formation et perfectionnement du personnel.	MOYEN	Exécutif, équipe de direction, ressources humaines
Performances du personnel	Les politiques et directives ne sont pas appliquées par les directeurs et les membres du personnel. Insuffisance de la communication entre les directeurs et les membres du personnel.	ÉLEVÉ Les évaluations insuffisantes ne rendent pas compte des performances réelles des membres du personnel. Mauvais moral. Coûts superflus pour l'Organisation. Évaluation injuste pour les directeurs et les membres du personnel. Pas de retour d'information fourni aux intéressés en temps opportun.	Ateliers et sessions de sensibilisation organisés au profit des directeurs et des membres du personnel.	ÉLEVÉ	Tous les Membres du personnel, ressources humaines
Perfectionnement du personnel	Insuffisance des possibilités de perfectionnement offertes aux membres du personnel. Planification insuffisante des programmes de formation et de perfectionnement.	MOYEN Manque d'efficacité du personnel. Mauvais moral. L'Organisation est à la traîne des évolutions et des nouvelles technologies, et a une réputation de mauvais employeur.	Les possibilités de formation et de perfectionnement offertes répondent aux besoins de l'Organisation et du personnel. Mise en place d'une politique de formation et de perfectionnement du personnel accompagnée d'un calendrier annuel de formation.	MOYEN	Exécutif, équipe de direction, ressources humaines, directeurs de programme, superviseurs

Annexe A : Identification des risques pour le PROE (mise à jour [mai 2011])					
Risques opérationnels : menaçant la capacité du PROE à intervenir régulièrement et efficacement					
Risque	Description	Impact	Mesure de contrôle	Exposition	Responsabilité
Sécurité des installations (s'applique à toutes les zones)	Entrée non autorisée sur les terres et les installations du PROE. Incapacité à sécuriser les lieux ou à sensibiliser les membres du personnel aux problèmes de sécurité.	ÉLEVÉ Risque de dégâts ou de vol des biens du PROE, notamment le matériel informatique, résultant en une incapacité d'assurer certains services.	Présence permanente de vigiles. Mise en place de mesures, de règles et de politiques internes de sécurité. Entretien des clôtures, des portails et des éclairages de sécurité.	FAIBLE	Responsable maintenance
Maintenance des installations (s'applique à toutes les zones)	Maintenance insuffisante des équipements, des bâtiments, des biens meubles et du terrain.	ÉLEVÉ Augmentation des dépenses et risques pour la sécurité. Risques de pannes des systèmes informatiques et des technologies de la communication.	Travaux réguliers de maintenance. Plan 2007 de secours en cas de sinistre informatique. Politique de sécurité.	FAIBLE	Responsable maintenance
Incendie (s'applique à toutes les zones)	Incendie dans les bâtiments du PROE.	ÉLEVÉ Sécurité du personnel. Un incendie pourrait priver le PROE de la capacité de s'acquitter de ses obligations et de remplir son mandat. Il pourrait entraîner une perte des	Maintenir l'accès aux services et procédures de lutte contre l'incendie d'Apia. Disponibilité de matériel de lutte contre l'incendie. Polices d'assurance.	FAIBLE	Responsable maintenance

Objectifs	Vue d'ensemble	Contexte	Évaluation	Contrôle	Suivi et rapports	Annexes
-----------	----------------	----------	------------	----------	-------------------	---------

Annexe A : Identification des risques pour le PROE (mise à jour [mai 2011])					
Risques opérationnels : menaçant la capacité du PROE à intervenir régulièrement et efficacement					
Risque	Description	Impact	Mesure de contrôle	Exposition	Responsabilité
		systèmes informatiques, mettant le personnel dans l'incapacité de travailler et d'assurer les services et les opérations du Secrétariat.	Plan 2010 d'intervention en cas de catastrophe. Plan 2007 de secours en cas de sinistre informatique.		
Communications internes et externes	Perte des télécommunications internes et externes par suite de la rupture du câble à fibres optiques alimentant le PROE ou d'une panne du système PABX.	ÉLEVÉ Risque majeur d'une interruption des communications avec le monde extérieur.	Recours à la téléphonie mobile et satellitaire Envisager la possibilité d'installer un système de communication par satellite.	MOYEN	Responsable des technologies de l'information
Gestion de l'énergie	Mauvaise utilisation de l'énergie et manque de fiabilité de l'approvisionnement énergétique. Coûts énergétiques. Mauvaise gestion de l'énergie conduisant à des coûts énergétiques excessifs (services tels que l'internet, le téléphone, l'électricité).	MOYEN Faible productivité du personnel. Coûts excessifs d'électricité et nécessité de réparer les équipements.	Planification des mesures d'urgence pour le rétablissement des services, y compris la détermination des pièces de rechange nécessaires. Veiller à mettre en place un programme efficace d'économie d'énergie.	MOYEN	Responsable des biens immobiliers, et ensemble du personnel
Technologies de l'information Approvisionnement électrique	Manque de fiabilité de la distribution d'électricité du réseau national.	ÉLEVÉ Panne totale de tous les systèmes informatiques et des technologies de l'information.	Entretien et maintenance du groupe électrogène de secours. Envisager la possibilité de se doter d'un groupe électrogène solaire/éolien de secours.	ÉLEVÉ	Responsable maintenance
Technologies de l'information Connectivité Internet	Perturbations de la connectivité Internet suite à des sinistres majeurs.	ÉLEVÉ Perte des communications électroniques avec le monde extérieur.	Maintenir des liens opérationnels étroits avec les fournisseurs de services. Explorer les possibilités de se doter d'un système de communication par satellite.	MOYEN	Direction et Responsable des technologies de l'information
Capacité et compatibilité des technologies de l'information	Incapacité à actualiser les systèmes informatiques et les technologies de l'information.	MOYEN Risque d'une perte de capacité et d'un manque de fiabilité des systèmes informatiques et des technologies de l'information.	Suivre les besoins en matière d'informatique et de technologies de l'information, et procéder à leur mise à jour régulière.	FAIBLE	Direction et Responsable des technologies de l'information
Sauvegarde des données	Omission des procédures régulières de sauvegarde des données, et insuffisance de capacité du matériel informatique.	MOYEN Risque de perdre des données et de ne pas pouvoir restaurer les systèmes après des pannes majeures.	Plan 2007 de secours en cas de sinistre informatique	FAIBLE	Responsable des technologies de l'information
Sécurité des systèmes informatiques	Pannes des systèmes informatiques et des technologies de l'information par suite d'un virus informatique, d'un piratage ou d'une incapacité à maintenir/mettre à jour les protections logicielles.	ÉLEVÉ Risque de panne des systèmes informatiques et des technologies de l'information.	Protection par logiciels et pare-feu (Plan de secours en cas de sinistre informatique)	MOYEN	Responsable des technologies de l'information
Services après-vente des fournisseurs de systèmes informatiques	Incapacité à obtenir les garanties nécessaires et le service après-vente de la part des fournisseurs.	FAIBLE Risque de panne du matériel.	Obtention des garanties fournisseurs.	FAIBLE	Responsable des technologies de l'information
Assurance	Omission des mesures nécessaires au remplacement du matériel en cas de dégâts, de perte ou de vol, ainsi qu'à la suite de catastrophes naturelles.	ÉLEVÉ Risque de panne de certains services informatiques.	Contracter et maintenir des polices d'assurance complètes.	FAIBLE	Responsable des ressources humaines et de l'administration

Objectifs	Vue d'ensemble	Contexte	Évaluation	Contrôle	Suivi et rapports	Annexes
-----------	----------------	----------	------------	----------	-------------------	---------

Annexe A : Identification des risques pour le PROE (mise à jour [mai 2011])					
Risques liés à la réputation : menaçant la réputation et la notoriété du PROE					
Risque	Description	Impact	Mesure de contrôle	Exposition	Responsabilité
Information incorrecte	Inclusion d'informations incorrectes dans les publications que diffuse le PROE.	ÉLEVÉ Perte de confiance dans l'Organisation de la part des homologues et des organisations sœurs. Perte de confiance dans le PROE en tant qu'organisation chef de file du CORP dans le domaine de l'environnement.	Mise en place d'un système d'édition et d'examen collégial des publications officielles, dans le cadre de la stratégie de communication.	ÉLEVÉ Perte de crédibilité du PROE en tant que première organisation de défense de l'environnement du Pacifique.	Responsable des médias et des relations publiques
Site Web	Impact mineur et consultation insuffisante du site Web du PROE.	ÉLEVÉ Piètre impression initiale de l'Organisation. Diffusion inefficace de l'information en ligne. Perte de confiance des utilisateurs à l'égard de l'information disponible sur le site Web du PROE.	Veiller à publier sur le site Web un contenu récent et intéressant. Surveillance du site par le Groupe de gestion des connaissances.	ÉLEVÉ Mauvaise image publique en ligne. Informations erronées provenant du site Web du PROE dans d'autres publications, d'où un retentissement négatif sur le PROE.	Responsable des médias et des relations publiques/WADS
Communications avec les médias	Déclarations erronées sur le PROE publiées dans la presse.	ÉLEVÉ Perte de crédibilité, inexactitude de l'information.	Mise en œuvre de la politique médiatique, dans le cadre de la stratégie globale de communication.	MOYEN Risque de perte de crédibilité du PROE en tant que première organisation de défense de l'environnement dans le Pacifique.	Responsable des médias et des relations publiques
Utilisation frauduleuse du logo et du nom du PROE	Utilisation non autorisée du logo et du nom du PROE.	MOYEN Utilisation du logo et du nom du PROE pour promouvoir des produits, idées, opinions ou initiatives contraires aux valeurs, à l'éthique et au mandat de l'Organisation. Risque de perte de crédibilité du PROE conduisant à une diminution de l'aide financière, et à une insatisfaction des Membres exprimée à l'égard du PROE.	Stratégie de communication institutionnelle imposée au personnel, précisant que le logo ne peut être utilisé à des fins non conformes au mandat et à la vision du PROE. Directives aux utilisateurs du logo du PROE exposant clairement le mandat et la vision de l'Organisation.	ÉLEVÉ Risque de perte de crédibilité du PROE.	Responsable des médias et des relations publiques

Annexe A : Identification des risques pour le PROE (mise à jour [mai 2011])					
Risques liés à la conformité : menaçant la conformité de l'action du PROE au regard des lois, réglementations et autres dispositions					
Risque	Description	Impact	Mesure de contrôle	Exposition	Responsabilité
Violation de la confidentialité	Divulgaration d'informations privées conduisant à des procédures judiciaires. Incapacité à assurer la bonne garde des informations personnelles et sensibles concernant les membres du personnel ou des parties prenantes clés, et à empêcher leur divulgation à des tiers. Divulgaration d'informations confidentielles concernant l'Organisation.	ÉLEVÉ Perte de réputation et autres pertes, financières ou autres, pour l'Organisation. Dégradation ou rupture des relations financières. Possibilité de poursuites civiles intentées par les parties lésées.	Classer l'information en fonction de son degré de sensibilité, et mettre en place des systèmes d'autorisation. Inclure ces contrôles dans le Règlement du personnel et, le cas échéant, dans la politique de confidentialité et de respect de la vie privée.	FAIBLE	Directeurs
Rapports et conformité avec les exigences des bailleurs de fonds	La non-conformité avec les exigences institutionnelles des bailleurs de fonds et leurs obligations en matière de rapports sur les projets et programmes pourrait conduire à une diminution de leur confiance et de leur aide financière.	ÉLEVÉ Possibilités d'accès réduites à l'assistance et aux aides financières des donateurs.	Veiller à intégrer les exigences institutionnelles des donateurs dans le système de gestion administrative et financière de l'Organisation.	ÉLEVÉ	Exécutif et superviseurs/directeurs de programme concernés
Autres infractions contractuelles	Non-exécution des conditions contractuelles.	MOYEN Risque de poursuites civiles intentées par les parties lésées.	Contracter les polices d'assurance requises ou, à défaut, des systèmes d'autoassurance. Prendre des avis juridiques autorisés.	FAIBLE	Directeurs/ELA
Préjudices causés à des tiers hors relation contractuelle	Accidents de la route, violation des droits d'auteur, diffamation, etc.	MOYEN Risque de poursuites civiles ou pénales, d'où une publicité défavorable.	Contracter les polices d'assurance requises ou, à défaut, des systèmes d'autoassurance. Prise de conscience générale des risques. Prendre des avis juridiques autorisés.	FAIBLE	Directeurs/ELA

Objectifs	Vue d'ensemble	Contexte	Évaluation	Contrôle	Suivi et rapports	Annexes
-----------	----------------	----------	------------	----------	-------------------	---------

Annexe B : Outils d'analyse des risques

PROBABILITÉ	
Notation	Description
Quasi certain	Susceptible de se produire/relativement fréquent : par exemple plus de 10 fois par an.
Probable	Pourrait se produire dans la plupart des cas/s'est déjà produit plusieurs fois : par exemple 2 à 10 fois par an.
Possible	Pourrait se produire une fois tous les un à cinq ans.
Improbable	Ne devrait pas se produire, sans pouvoir être totalement écarté : par exemple une fois tous les cinq à 10 ans.
Rare	Susceptibles de se produire dans des circonstances exceptionnelles/s'est déjà produit ailleurs : par exemple moins d'une fois tous les 10 ans.

CONSÉQUENCES					
Notation	Stratégique	Financier	Opérationnel	Réputation	Conformité
Très élevé	Incapacité à assurer sa viabilité	Perte totale de budget	Décès/incapacité à poursuivre les opérations pendant une longue période	Perte permanente de crédibilité auprès de divers bailleurs de fonds ou partenaires Gêne ou humiliation publique répétée	Violation grave, systémique
Élevé	Nécessité d'une réorientation radicale.	Diminution du budget supérieure à 25 %	Perte majeure des infrastructures physiques, perturbation majeure des systèmes et processus opérationnels, réduction massive de l'effectif	Perte de crédibilité permanente auprès des bailleurs de fonds ou des partenaires/comptes rendus très négatifs dans les médias	Violation grave, non systémique
Moyen	Incapacité à atteindre certains objectifs clés	Diminution du budget de l'ordre de 10 à 25 %	Perturbation à moyen terme des systèmes et processus opérationnels/perte de certains postes	Perte temporaire de crédibilité auprès des donateurs ou des partenaires/quelques comptes rendus négatifs dans les médias	Absence de conformité systémique, sans être critique
Modéré	Incapacité à atteindre un objectif clé	Diminution du budget inférieure à 10 %	Perte de certaines infrastructures physiques sans caractère essentiel/perturbation à court terme des systèmes et processus opérationnels	Perte temporaire de crédibilité auprès d'un donateur ou des partenaires/peu d'intérêt de la part des médias	
Faible	Retard dans la réalisation d'un objectif clé.	Impact minime sur le budget.	Brève perturbation des opérations.	Brève perte de crédibilité auprès des donateurs ou partenaires/aucun intérêt de la part des médias	Défaillance sans caractère critique ou systémique

Objectifs	Vue d'ensemble	Contexte	Évaluation	Contrôle	Suivi et rapports	Annexes
-----------	----------------	----------	------------	----------	-------------------	---------

Annexe C : Évaluation de l'efficacité des contrôles

CONTRÔLES	
Notation de l'efficacité	Description
1 – Excellente	Les mesures de contrôle en place correspondent aux besoins et sont appliquées par les membres du personnel. Elles permettent une atténuation optimale du risque.
2 – Très bonne	Les mesures de contrôle sont adéquates. Elles peuvent encore être légèrement améliorées.
3 – Bonne	Le risque est globalement géré, mais les mesures de contrôle pourraient échouer. Une amélioration est recommandée.
4 – Inacceptable	Les procédures et mesures de contrôle sont inadéquates en soi, ou elles ne sont pas assorties des procédures de vérification et de supervision nécessaires pour garantir leur bon fonctionnement. Les mesures de contrôle doivent être révisées et renforcées.
5 – Nulle	Les contrôles sont inexistants ou sans efficacité ou les membres du personnel n'en ont pas connaissance. De nouvelles mesures de contrôle doivent être mises en place.