**Analyse de risques au niveau Programme**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Evènement** | **Cause** | **Impact** | **Catégorie** | **Mesures d’atténuation** |
| Réduction des recettes budgétaires institutionnelles pour le PNUD et Manque ou recouvrement des coûts réduits, principalement de frais de gestion générale « GMS » | a) Non-application des taux GMS standard inscrits dans les accords de financement ;  b) Non-réactualisation de la ‘’Local Price List’’  c) Non-inclusion des coûts complets dans le budget des projets (DPC) | Diminution de la viabilité financière du bureau  Perte de personnel clé au niveau national et international, avec un impact sur le programme et la mise en œuvre du projet, ainsi que sur la performance globale du bureau Pays et la réalisation des résultats de développement | Fourniture des services  Facteurs Internes | * Appliquer une politique restrictive de réduction des coûts de fonctionnement (Cost Containment) * Renforcer la politique de recouvrement des coûts et mettre en œuvre le DPC ; * Tenir des réunions mensuelles du Comité Mobilisation des ressources pour faire le point sur les ressources mobilisées et prendre des mesures idoines |
| Réduction des ressources propres (TRAC) et autres ressources (réduction du soutien des donateurs traditionnels) | Crise mondiale ; faible attractivité du pays pour l’aide extérieure ; changement du statut du Pays de Pays pauvre à Pays à revenu intermédiaire | Manque de ressources suffisante pour mettre en œuvre le Programme adopté | Programme | * Elaborer ou mettre à jour une stratégie de mobilisation de ressources agressive en approchant les donateurs non traditionnels ; * Améliorer la communication autour des programmes et projet et améliorer la visibilité des donateurs ; * Etudier de nouveaux mécanismes innovants (Fonds vert pour le Climat, Fonds pour l’’environnement mondial, partenariats public-privés, les fonds d’affectation spéciale) ; adopter une approche plus concertée avec le G5-Sahel ; * Plaidoyer plus argumenté auprès du Gouvernement pour la mobilisation des contreparties nationales au Programme et pour l’encourager à honorer ses engagements déjà obtenus notamment pour la Gouvernance régionale * Renforcer la politique de recouvrement des coûts et mettre en œuvre le DPC |
| Qualité insuffisante des programmes et projets | Capacités du staff et des partenaires à concevoir des programmes de qualité ; non-respect des normes et standards de qualité | Non atteinte des résultats attendus ou résultats médiocres | Programme | * Renforcer les capacités du personnel en formation continue ; * Renforcer les capacités des partenaires nationaux ; * Adopter et mettre en œuvre les normes d’assurance qualité du PNUD. |
| Catastrophe naturelle (inondation) | Aléas climatiques | Arrêt ou perturbation de la continuité des activités au niveau central et/ou au niveau des activités des projets. Non atteinte des résultats ; mise en danger de la sécurité du personnel | Programme/Sécurité | * Intégrer les normes sociales et environnementales dans la conception des projets * Mettre en œuvre les procédures accélérées pour répondre aux situations de crises |
| Faible capacité des institutions nationales de mise en œuvre des programmes et projets | Faible organisation institutionnelle et forte mobilité des ressources humaines (instabilité institutionnelle). | Forte pression sur les ressources humaines du Bureau du PNUD pour la mise en œuvre des activités. Plus forte implication du PNUD dans les aspects transactionnels au détriment de l'aspect conceptuel/stratégique. Faible délivery et non atteinte des résultats attendus ou résultats médiocres | Programme | * Renforcer les capacités de la cellule nationale d’assistance à l’exécution des projets ; * Renforcer les capacités des partenaires nationaux d’exécution en partenariat avec les agences ExCom (UNFPA et UNICEF) dans le cadre d’une accélération de la mise en œuvre du HACT * Renforcer la mise en œuvre du HACT avec le passage à la modalité d’avances de fonds quand cela est possible et mettre en place le plan d’assurance. * Signer des lettres d’accord pour les services d’appui du PNUD et adopter la modalité DIM en cas de besoin |
| Faible implication des autorités et autres acteurs de la partie nationale dans la réalisation et le suivi des projets | Absence d’appropriation de la partie nationale | • Non pérennisation et non durabilité des résultats obtenus.  • Faible taux de réalisation des PTA. | Programme Accountability |  |
| Menace sécuritaire sur les interventions et sur le personnel | Instabilité sécuritaire au Mali et au Maghreb avec activités terroristes dans ces deux régions | * Arrêt ou perturbation total ou partielle des activités du Programme et par conséquent non atteinte des résultats * Menace sur la sécurité du personnel du Bureau au niveau national et au niveau des zones à risque. | Sécurité | * Etablir et/ou mettre à jour le Plan de Continuité de service en collaboration avec UNDSS * Mettre en œuvre les décisions du Management Security Team (MST) |
| Conflits socio-politiques | Exacerbations des tensions sociales et politiques liées à une demandes sociale forte et à l’absence d’un consensus entre acteurs politiques en perspectives des consultations électorales de 2018 et 2019 | * Arrêt ou perturbation total ou partielle des activités du Programme et par conséquent non atteinte des résultats * Menace sur la sécurité du personnel du Bureau au niveau national et au niveau des zones à risque. | Politique/sociale | * Mobiliser un conseiller politique et développement * Renforcer la concertation avec les autres partenaires concernés comme le HCDH * Préparer des briefings réguliers sur l’évolution de la situation socio-politique du Pays * Concevoir des plans B pour les interventions à haute contenance politique |
| Changement d’organigrammes ou de responsables au niveau du Ministère de l’Economie et des Finances ou les ministères sectoriels clefs partenaires du Programme | Remaniement ministériel | * Perturbation du fonctionnement des instances de gestion et de coordination du programme au niveau des partenaires nationaux, * Retard dans la mise en œuvre des projets et par conséquent, une baisse de déboursement, * Remise en cause ou lenteur dans l’exécution de certains engagements de la partie nationale (par exemple versement de la contrepartie nationale). | Politique | * Dynamiser les instances de gestion et de pilotage du Programme dans le cadre du dispositif de l’UNDAF/CPD pour assurer la transition en cas de changement de responsable ou d'organigramme * Plaider pour systématiser la désignation de suppléant dans tout dispositif CPD piloté par un partenaire national. |