

COMITÉ PERMANENT DES PROGRAMMES ET DES FINANCES

Vingt-troisième session

INFORMATIONS ACTUALISÉES SUR LA GESTION DES RISQUES

INFORMATIONS ACTUALISÉES SUR LA GESTION DES RISQUES

Contexte

1. En 2014, l'OIM a entrepris de mettre en œuvre une approche de la gestion des risques plus structurée, plus cohérente et mieux intégrée, fondée sur la norme ISO 31000 de l'Organisation internationale de normalisation. Un cadre de gestion des risques a été élaboré, et une instruction sur la gestion des risques a été publiée en octobre 2015 (IN/213), dont le respect est obligatoire.

2. Toutes les organisations – y compris celles à but non lucratif – ont pour but de créer de la valeur pour leurs parties prenantes. Les décisions de gestion prises dans tous les domaines d'activité, depuis la formulation de politiques à l'administration quotidienne de l'organisation, produisent, préservent ou érodent de la valeur. Une bonne gestion des risques permet d'obtenir de bons résultats dans des contextes d'incertitude, et préserve et crée de la valeur en :

- a) Fournissant des informations de meilleure qualité, qui contribuent à des décisions prises en meilleure connaissance de cause et débouchent sur de meilleurs résultats ;
- b) Anticipant les risques plus tôt ou plus clairement, ce qui élargit l'éventail des possibilités permettant de les gérer ;
- c) Réagissant avec rapidité et de manière cohérente aux écarts par rapport aux objectifs de résultat ;
- d) Mettant à profit les possibilités existantes et en identifiant de nouvelles ;
- e) Élaborant une approche des risques par portefeuille, plus globale et plus cohérente ;
- f) Renforçant la confiance, la collaboration et le partage d'informations.

3. La mise en œuvre du plan de gestion des risques de l'Organisation a commencé par la réalisation d'évaluations des risques dans les bureaux régionaux, les centres administratifs et plusieurs bureaux de pays clés. La deuxième édition du *Manuel des projets de l'OIM*, parue en 2017, impose d'intégrer la gestion des risques dans toutes les étapes du cycle de projet.

4. En 2018, l'OIM a poursuivi la mise en place de son système de gestion des risques et a continué d'intégrer celle-ci dans les processus décisionnels et administratifs clés. Trente et un bureaux ont effectué une évaluation des risques à l'échelle du pays, ont donné suite aux plans de traitement des risques prioritaires, et actualisé le registre des risques sur place. Plus de 130 bureaux ont analysé et enregistré les risques des projets lors de la phase d'élaboration, aux fins de suivi et de gestion pendant la mise en œuvre, et 127 ont rapporté que le suivi est assuré d'un bout à l'autre des projets.

5. Les activités clés lancées et achevées en 2018 sont présentées ci-après, ainsi qu'une feuille de route en vue d'une amélioration du processus de gestion des risques.

Contexte actuel de la gestion des risques à l'OIM

6. À l'OIM comme dans d'autres organismes, le contexte du risque a fortement changé ces dernières années, si bien qu'il est devenu difficile de bien gérer les risques. Dans ce contexte, ISO a publié en 2018 une version actualisée de sa norme ISO 31000, intitulée *Management du risque*. Cette révision a suivi la publication, en 2017, du document *Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance*, élaboré par le Comité des organisations coparrainantes de la Commission Treadway (COSO). Ces normes et orientations internationalement reconnues servent de points de référence à l'aune desquels les organisations peuvent comparer leurs propres pratiques de gestion des

risques, et énoncent des principes judicieux pour une bonne gestion des risques dans le contexte actuel d'incertitude et de risques croissants.

7. En réponse à ces évolutions, et au titre d'une surveillance accrue de l'efficacité de la gestion des risques, l'OIM a examiné le cadre de gestion des risques existant pour s'assurer de sa conformité avec la dernière norme ISO en date et les orientations publiées par le COSO. Ce faisant, elle a passé en revue les structures de gouvernance des risques, ainsi que la culture, l'information, la communication et la divulgation en matière de risques au sein de l'Organisation. L'objectif est d'élaborer un cadre concret et approprié qui permette une mise en œuvre échelonnée visant à favoriser l'efficacité par une suppression des cloisonnements aux fins d'intégration et la mise à profit des ressources existantes.

8. D'importants progrès ont été accomplis ces dernières années en ce qui concerne le nombre d'évaluations des risques effectuées au niveau des bureaux de pays et des projets. Cependant, ce nombre doit encore augmenter si l'on veut parvenir au niveau requis de couverture des risques afin de donner une vue globale du portefeuille de risques et du degré d'exposition de l'Organisation. Le but est de faire en sorte que les bureaux régionaux/de pays et que les administrateurs/coordonnateurs de projet s'approprient ces processus. Étant donné que les risques ne peuvent être gérés par une fonction centrale seule, le but est d'instituer une culture dans laquelle ils sont gérés principalement par ce personnel de première ligne, avec l'appui de structures de gestion des risques, afin que la gestion des risques soit pleinement intégrée dans les activités quotidiennes de l'Organisation. En conséquence, le plan de gestion des risques 2018-2019 prévoit une évaluation visant à déterminer si les directives données au personnel (par exemple dans l'instruction IN/213, dans le *Manuel des projets de l'OIM* et dans d'autres supports de formation) sont systématiquement appliquées dans un échantillon de projets.

9. En plus d'identifier les risques, les administrateurs de programme et de projet doivent les surveiller et les gérer de façon permanente. Des évaluations ponctuelles des risques ne peuvent être la norme. Une formation à l'élaboration des projets a été mise en place, qui contient un module consacré à la gestion des risques. Des formations ont été données en 2018, et il est prévu de les poursuivre en 2019 et 2020. Parallèlement aux formations, l'OIM renforcera les capacités de la fonction de gestion des risques afin qu'elle puisse fournir aux bureaux de pays et aux administrateurs de projet l'appui nécessaire pour leur permettre de mettre pleinement en œuvre le cadre de gestion des risques.

10. Par le passé, les évaluations des risques étaient effectuées uniquement au Siège, dans les bureaux régionaux ou dans les bureaux de pays. En 2018, la fonction de gestion des risques a commencé à réaliser des évaluations détaillées des risques pour des fonctions clés qui concernent l'ensemble de ces bureaux, telles que la gestion des achats et de la chaîne d'approvisionnement. Ces évaluations comprennent un examen des contrôles et des mesures d'atténuation en place. Le but des évaluations effectuées au niveau des fonctions – et non pas uniquement au niveau des bureaux – est de renforcer l'environnement de contrôle en identifiant les domaines dans lesquels les contrôles essentiels sont limités, et de favoriser les synergies et les efficacités en identifiant les contrôles et processus inefficaces ou faisant double emploi. De telles évaluations détaillées contribuent en outre à l'intégration de la gestion des risques au sein de l'Organisation et apportent concrètement la preuve de son utilité.

Améliorations futures

11. Pour poursuivre les efforts entrepris en vue d'instituer un système efficace de gestion des risques et de créer une culture de vigilance, il est nécessaire de comprendre l'importance d'ancrer la gestion des risques dans les processus décisionnels et de veiller à ce que les risques soient gérés par le personnel de première ligne.

12. Parallèlement à la poursuite des mesures visant à ancrer la gestion des risques dans les processus décisionnels, il faut veiller au niveau approprié de participation à l'évaluation des risques et à la réponse apportée par diverses fonctions et à différents niveaux de l'Organisation lorsque des risques sont identifiés. Les risques étant transversaux, il n'est pas possible d'élaborer des réponses efficaces et orientées vers l'action s'ils sont évalués et gérés isolément. Pour surmonter cette difficulté, l'Administration a entrepris d'examiner la communauté des coordonnateurs des risques, afin de garantir le niveau approprié de participation à l'évaluation et au traitement des risques dans toutes les fonctions et, ce faisant, de renforcer la confiance, la collaboration et le partage d'informations.

13. Une autre priorité clé est la mise en place de mécanismes de divulgation des risques qui permettent de communiquer des informations sur les risques aux bonnes personnes au bon moment. Il y a lieu de traiter les risques émergents et critiques en priorité et de les transmettre au niveau supérieur de la chaîne de gestion, tout en veillant à ce que les risques faibles ne diluent pas le message et ne créent pas de distractions. En 2018, l'OIM a introduit un nouveau modèle de divulgation des risques. Le système d'information sur les risques qu'il est prévu de mettre en œuvre en 2019 offrira une vue d'ensemble en temps réel du portefeuille des risques de l'Organisation, ce qui permettra d'effectuer une analyse plus solide des risques. Le but est de fournir des informations de meilleure qualité à l'appui de décisions prises en meilleure connaissance de cause, afin que l'OIM puisse anticiper les risques plus tôt ou plus clairement, et disposer ainsi d'un éventail de possibilités de traitement plus large. Une bonne divulgation des risques est indissociable des efforts visant à intégrer la gestion des risques dans les activités de l'Organisation, et contribue de manière déterminante à une surveillance institutionnelle appropriée.

14. Enfin, l'OIM met en œuvre diverses initiatives concernant, entre autres, la gestion des risques, la gestion axée sur les résultats, le suivi et l'évaluation et le contrôle interne. Conscients que ces initiatives sont interdépendantes, les membres du personnel de l'OIM travaillent aujourd'hui main dans la main en tirant parti de leurs capacités, alors qu'auparavant ils travaillaient isolément dans leurs domaines respectifs. Une telle collaboration devrait déboucher sur des messages cohérents. Une mise en œuvre concertée de ces initiatives permettra en outre d'améliorer la compréhension de la situation d'ensemble à tous les niveaux de l'Organisation, et facilitera l'intégration de la gestion des risques dans les activités menées sur le terrain.