

## **COMITÉ PERMANENT DES PROGRAMMES ET DES FINANCES**

### **Trente et unième session**

#### **INFORMATIONS ACTUALISÉES SUR LA GESTION DES RISQUES**



## INFORMATIONS ACTUALISÉES SUR LA GESTION DES RISQUES

1. L'OIM continue d'adopter des pratiques et des processus de gestion des risques dans l'ensemble de l'Organisation selon une approche dynamique et intégrée qui vise à identifier et à gérer les risques dans ses structures à l'échelle régionale, nationale et du Siège. L'évolution rapide des risques émergents a fait ressortir l'importance de gérer les risques selon une approche pragmatique clairement corrélée à la réalisation des objectifs stratégiques de l'OIM et qui, en tant qu'élément constitutif de la gouvernance de l'Organisation, renforce la transparence, la responsabilité et les résultats.

2. Dans le sillage de l'examen de la structure organisationnelle du Siège de l'OIM (document S/28/11), la nouvelle structure a été effectivement mise en place au début de 2022. L'Unité de gestion des risques a été incorporée dans le nouveau Département de la planification stratégique et des résultats institutionnels en même temps que les unités suivantes : Suivi et évaluation, Gestion axée sur les résultats, Conformité opérationnelle, PRIMA<sup>1</sup> et Cadre de gouvernance interne.

3. Grâce aux synergies accrues permises par ce rattachement organisationnel, l'Unité de la gestion des risques a pu continuer d'intégrer de nouvelles initiatives favorisant des gains d'efficacité et renforçant la visibilité de ses activités dans toute l'Organisation. Par ailleurs, le Responsable du contrôle des risques informe régulièrement le Directeur général des principaux risques qui pèsent sur les activités de l'OIM et lui présente des mesures d'atténuation pour y faire face.

4. L'Unité continue de contribuer de manière déterminante à une culture de l'apprentissage et de favoriser la résilience, en incitant le personnel et les parties prenantes à être sensibles aux risques lors de la mise en œuvre d'activités visant à réaliser le mandat, la vision stratégique et les objectifs de l'OIM, tout en gardant à l'esprit que la réussite n'est pas systématiquement assurée, ce qui permet à l'Organisation de tirer des enseignements sur la base de résultats tant positifs que négatifs.

### Cadre et Politique de gestion des risques actualisés

5. Le Cadre et la Politique de gestion des risques ont été actualisés en 2022, après que des examens organisationnels tant internes qu'externes préconisant une nouvelle approche des pratiques de gestion des risques à l'OIM ont maintes fois souligné l'importance centrale de ces deux instruments. La mise en application du Cadre et de la Politique révisés est complétée par des orientations actualisées spécifiques en matière de mise en œuvre et par des déclarations d'appétence au risque, qui sont en cours de finalisation.

6. Au moment de finaliser le Cadre révisé, l'OIM s'est efforcée de le mettre en conformité avec les normes internationales pertinentes<sup>2</sup> ainsi qu'avec les lignes directrices<sup>3</sup> et les pratiques exemplaires des Nations Unies. Il a, en outre, été élaboré en étroite concertation avec les collègues des bureaux régionaux et de pays. Les directeurs régionaux, les chefs de mission, les spécialistes thématiques régionaux et les chargés régionaux principaux de la gestion des ressources ont tous contribué au produit final.

---

<sup>1</sup> Système de gestion de l'information sur les projets.

<sup>2</sup> Le cadre et la politique de gestion des risques de l'OIM tiennent compte des lignes directrices de la [norme ISO 31000:2018 relative au management du risque](#), qui traite de la relation entre risques, stratégie et performance, et satisfont aux principes qui y sont énoncés.

<sup>3</sup> Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination, Comité de haut niveau sur la gestion, [Guidelines on Risk Appetite Statement](#) (CEB/2019/HLCM/26).

7. Comblant une lacune identifiée dans la politique précédente, le Cadre énonce maintenant clairement les rôles et responsabilités du personnel au Siège et dans les bureaux régionaux et de pays en ce qui concerne le processus de gestion des risques, et simplifie et harmonise les critères d'impact et de probabilité grâce à une nouvelle matrice des risques. Une formation à la gestion des risques sera finalisée et mise en œuvre sous peu dans toute l'Organisation afin de sensibiliser le personnel de terrain à cette question.

### **Évaluations des risques à l'échelle régionale**

8. Dans le cadre de ses efforts visant à garantir l'utilisation à l'échelle de l'Organisation d'évaluations des risques spécifiques reliées aux objectifs stratégiques de l'OIM, l'Unité a coordonné la révision des évaluations des risques des neuf bureaux régionaux, qui sont reliées à des objectifs stratégiques régionaux. Il est prévu que cette approche proactive des risques émergents dans toutes les régions serve de base d'apprentissage en vue de révisions futures des objectifs stratégiques régionaux de l'OIM, en tenant compte des risques connexes et en veillant à ce que des plans de traitement soient en place.

### **Évaluations thématiques des risques**

9. Tout au long de 2021 et 2022, l'Unité a fourni un soutien technique à plusieurs départements et bureaux aux fins d'évaluation des risques de leurs opérations. Elle a adopté diverses approches compte tenu des restrictions liées à la COVID-19, consistant à cartographier les parties prenantes et à organiser des entretiens et des webinaires afin de tirer le meilleur parti de ses ressources et d'accroître l'impact des activités d'évaluation thématique des risques.

10. Dans le cadre de ces activités, l'Unité a soumis le Programme mondial d'évaluation de la santé dans le contexte migratoire et le Département des technologies de l'information et de la communication à une analyse et une évaluation détaillées des risques, auxquelles ont participé 60 personnes à tous les niveaux de l'Organisation ; le Bureau de pays en Ukraine a fait l'objet d'une évaluation spécifique, à laquelle la direction a apporté une contribution essentielle.

11. Les risques émergents dans le contexte des activités de l'OIM sont nombreux. L'Unité est souvent sollicitée pour évaluer des crises ou des situations critiques sous l'angle des risques. Aujourd'hui elle participe activement – en assurant des fonctions de conseil et/ou de coordination – à 10 groupes de travail et équipes spéciales internes, dont l'équipe spéciale du Siège de l'OIM chargée de la prévention de l'exploitation et des atteintes sexuelles, le groupe de travail sur le lien entre l'action humanitaire, le développement et la paix, et le Comité du risque de trésorerie. En outre, elle mène régulièrement des activités de coordination en matière de contrôle avec le Bureau de l'Inspecteur général et le Comité consultatif pour les questions d'audit et de surveillance.

### **Évaluations des risques à l'échelle des pays**

12. Pendant la même période, l'Unité a présenté les principes de gestion des risques et leur application à 20 nouveaux chefs de mission ainsi qu'à 15 responsables principaux des technologies de l'information et de la communication. Des progrès continuent d'être enregistrés dans ce domaine, puisque la gestion des risques est désormais un module à part entière de la formation introductive destinée aux chefs de mission et chefs de mission adjoints, et figure également au programme d'un autre cours de formation.

13. Le lancement du nouveau Cadre et de la nouvelle Politique a entraîné une forte hausse des demandes adressées par les bureaux de l'OIM à l'Unité pour qu'elle fournisse des orientations et des formations en matière de conformité et de mise en œuvre. En réponse, elle a organisé des ateliers en

ligne et sur place, en priorisant les bureaux sur la base de critères tels que leur taille et la complexité de leurs opérations, les recommandations issues d'audits internes précédents et les indicateurs de risques clés nouveaux et émergents.

14. Il est prévu que le lancement du Cadre et de la Politique débouche sur la création d'un registre des risques pour chaque bureau, qui sera relié aux profils des risques à l'échelle tant régionale qu'institutionnelle et comprendra des plans d'action pour l'atténuation des risques assortis de délais pour le suivi et l'évaluation, contribuant ainsi à une meilleure connaissance générale de l'environnement des risques.

15. En 2022, le nombre de registres des risques a augmenté de 50 %. On estime à 60 le nombre d'entités ayant réalisé des évaluations, et l'on s'attend à ce que la conformité avec le nouveau Cadre et la nouvelle Politique augmente encore d'ici à la fin de l'année. Ces résultats sont pris en compte dans des indicateurs de performance clés qui visent à suivre les progrès en matière d'évaluation des risques et d'élaboration de registres des risques aux différents niveaux de l'Organisation.

16. Cette analyse détaillée des risques permet aux départements du Siège et aux bureaux régionaux et de pays d'évaluer la probabilité que les opérations soient exposées à des risques et de mettre en œuvre des mécanismes préventifs grâce à des mesures d'atténuation. En recensant et en analysant systématiquement la nature, la probabilité et l'impact des risques potentiels, ils peuvent déterminer les domaines qui présentent les risques les plus importants et gérer ces risques avec plus d'efficacité.

17. Depuis la levée des restrictions de voyage liées à la COVID-19, l'Unité a organisé des ateliers de gestion des risques et réalisé des évaluations des risques en présentiel pour plus de 200 membres du personnel dans le cadre de 30 opérations menées par des bureaux extérieurs, et a renforcé ses activités de sensibilisation afin de faciliter la constitution d'équipes spéciales ou de comités chargés de la gestion des risques réunissant du personnel programmatique ou opérationnel de rang supérieur menant des interventions de l'OIM complexes et de grande envergure. En 2022, l'Unité a participé à des opérations de terrain menées par l'OIM en Afghanistan, en Iraq, en Grèce, au Nigéria et en Ukraine, et prévoit d'effectuer d'autres évaluations des risques et d'organiser de nouveaux ateliers avant la fin de l'année.

18. Bien qu'il s'agisse d'une tâche en chantier, l'Unité a identifié les dix opérations les plus importantes par la taille et le volume, en veillant en outre à prioriser les bureaux intervenant en réponse à une crise ou à une situation humanitaire en cours ou émergente. L'objectif fixé pour la fin de l'année 2022 est de soumettre ces dix opérations à une évaluation des risques spécifique.

19. En parallèle, le Responsable du contrôle des risques joue un rôle actif depuis le début de la crise de la COVID-19, en cartographiant les nouveaux risques à mesure qu'ils se présentent, en garantissant une approche institutionnelle cohérente, en veillant à ce que les réponses aux risques soient prises en temps voulu, et en réduisant au minimum les effets de la COVID-19 sur les activités de l'OIM. À l'invitation du Bureau de la Coordonnatrice résidente en Ukraine, il participe depuis le début de la situation en Ukraine à l'examen des priorités et des objectifs de tous les organismes des Nations Unies afin de déterminer le niveau d'importance des programmes<sup>4</sup>.

### **Systeme de gestion des risques**

20. En concertation étroite avec l'équipe chargée de la réorganisation du mode de fonctionnement, et dans le cadre des efforts en cours pour mettre à profit la technologie, l'Unité a

---

<sup>4</sup> <https://programmecriticality.org/Static/index.html?loc=Fr>

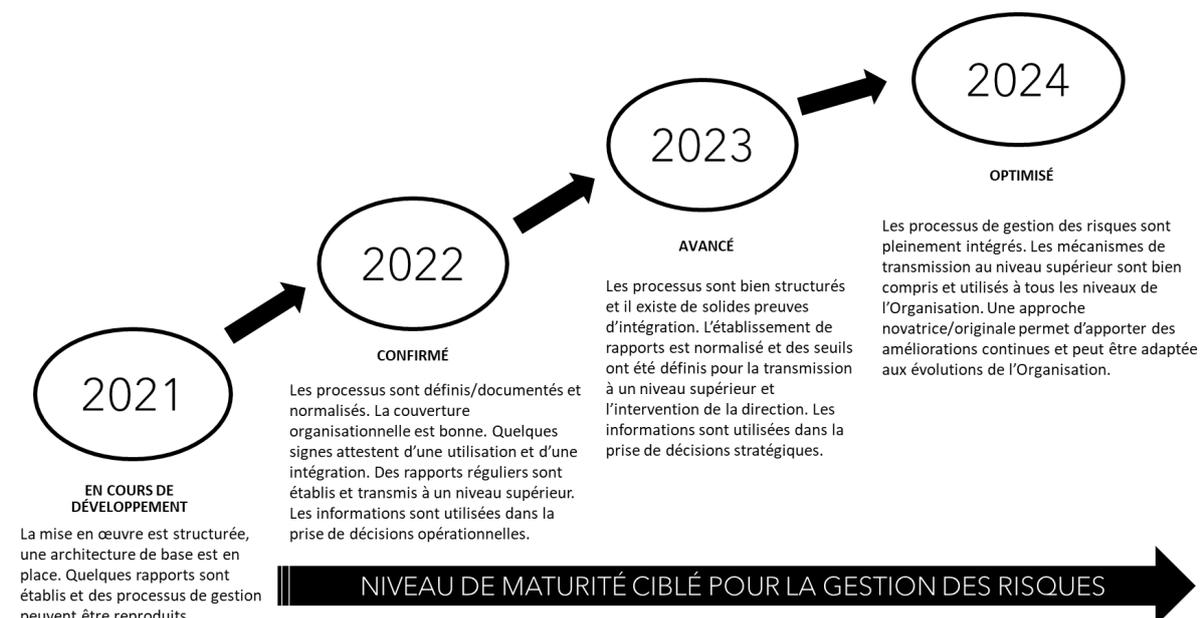
participé activement à l'examen des soumissionnaires à l'appel d'offres en vue de l'acquisition du nouveau système de planification des ressources d'entreprise. Pour faciliter le processus de sélection, elle a formulé des recommandations sur les aspects techniques des différents produits, en particulier sur les composantes relatives à la gestion des risques de l'informatique en nuage. Des ateliers ont été organisés afin d'arrêter le futur modèle opérationnel de gestion des risques, qui ont réuni près de 40 personnes du terrain et du Siège.

21. Le nouveau système de planification des ressources d'entreprise sélectionné permettra d'ancrer solidement le processus de gestion des risques grâce à une meilleure intégration des systèmes. Il a donc été décidé qu'il serait l'outil central de gestion des risques institutionnels. Il avait été envisagé précédemment d'élaborer un système autonome d'information sur les risques. Cependant, une intégration dans le système de planification des ressources d'entreprise permettra d'améliorer la façon dont les risques sont pris en compte, évalués et suivis.

### Suivi des examens et des recommandations

22. Afin de garantir une bonne gestion du risque institutionnel au fil du temps, le Bureau de l'Inspecteur général a soumis la fonction de gestion des risques de l'OIM, son cadre et ses activités à un examen d'assurance en 2021. Cette évaluation a porté sur des aspects relatifs à la gestion des risques, tels que la gouvernance, le cadre et la politique, le processus et l'intégration, et l'efficacité des systèmes et outils disponibles. L'Unité a considérablement progressé sur le plan du suivi donné aux principales recommandations issues de l'examen, et travaille activement à l'amélioration des systèmes et outils essentiels qui seront intégrés dans le nouveau système de planification des ressources d'entreprise.

23. Selon le modèle de maturité de référence pour la gestion des risques élaboré par l'Équipe spéciale multifonctionnelle de la gestion des risques du Comité de haut niveau sur la gestion, qui relève du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination, le niveau de maturité de l'OIM était « en cours de développement » en 2021. Ainsi que l'avait souligné l'examen, les principaux domaines à renforcer étaient la structure organisationnelle et les liens hiérarchiques des fonctions de gestion des risques, ainsi que la mise en place et l'intégration de systèmes de gestion des risques dans les structures régionales et de pays. Grâce aux progrès accomplis en 2022, l'OIM estime que son niveau de maturité actuel est « confirmé ». L'Organisation a élaboré un plan en plusieurs étapes en vue d'accroître son niveau de maturité d'ici à 2024.



## **Coordination interne et collaboration à l'échelle des Nations Unies**

24. Afin de resserrer la collaboration avec d'autres organismes des Nations Unies sur la base d'un échange de pratiques exemplaires et de l'utilisation des gains d'efficacité en matière de gestion des risques, l'OIM a signé en 2022 avec les Nations Unies un mémorandum d'accord sur le dispositif d'évaluation de l'importance des programmes, qui officialise l'adhésion de l'Organisation à ce dispositif. Étant donné l'ampleur des activités de l'OIM et les contextes nationaux à haut risque dans lesquels elle intervient souvent, l'Unité de la gestion des risques a adopté une démarche proactive à cet égard, en formant des membres de son équipe pour qu'ils puissent faciliter la réalisation d'évaluations au titre de ce dispositif.

25. L'Unité est toujours un membre actif de tous les forums pertinents du système des Nations Unies où sont élaborées des initiatives en matière de gestion des risques, notamment le Forum de gestion des risques, le Groupe de travail mondial sur le Système de gestion de la résilience institutionnelle et le Forum sur la santé et la sécurité au travail, qui relèvent tous du Comité de haut niveau sur la gestion du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination. Parmi les réalisations marquantes de la période, il convient de citer l'élaboration d'indicateurs de performance clés révisés pour le Système de gestion de la résilience institutionnelle, aux fins de mise en œuvre par les organismes des Nations Unies.

## **Effectifs et ressources**

26. L'Unité de gestion des risques est dirigée par le Responsable du contrôle des risques, qui supervise deux spécialistes des risques à plein temps et un stagiaire, ce qui représente une augmentation des effectifs par rapport aux années précédentes. À l'exception d'un poste à plein temps, qui est couvert par la partie administrative du budget, les autres postes sont financés à la fois par les revenus de soutien opérationnel et des contributions volontaires sans affectation spéciale. Les contributions sans affectation spéciale sont essentielles pour le fonctionnement de l'Unité, car elles permettent de recruter et de garder au service de l'OIM des personnes hautement qualifiées, tant au Siège que sur le terrain.

27. En 2022, outre l'exercice collectif entrepris avec les bureaux régionaux, l'Unité a créé un réseau de points focaux régionaux pour la gestion des risques avec qui sont coordonnées les initiatives institutionnelles en la matière, ce qui permet de mieux cibler l'analyse et le suivi des risques dans toutes les régions. Ce réseau réunit des spécialistes de toutes les fonctions opérationnelles et de gestion des ressources clés de l'OIM, telles que le suivi et l'évaluation, la gestion des ressources, l'élaboration des projets et les opérations. La structure du réseau sera complétée par la désignation de coordonnateurs des risques au sein des bureaux de pays en 2023.