

COMITÉ PERMANENT DES PROGRAMMES ET DES FINANCES

Trente-troisième session

INFORMATIONS ACTUALISÉES SUR LA GESTION DES RISQUES

INFORMATIONS ACTUALISÉES SUR LA GESTION DES RISQUES

1. L'OIM est fermement déterminée à mettre en place des pratiques et des processus de gestion des risques dans l'ensemble de l'Organisation. Les efforts continus qu'elle déploie à cet effet lui permettent de traiter de manière proactive les risques susceptibles de nuire à sa mission et à ses opérations. Elle entend instituer une culture de la sensibilité aux risques qui favorise l'identification, l'évaluation et la gestion des risques.
2. L'Unité de la gestion des risques joue un rôle central en ce qu'elle supervise l'élaboration et la mise en œuvre du cadre institutionnel de gestion des risques de l'OIM, qui prévoit l'adoption de déclarations d'appétence au risque et de protocoles pour l'établissement de rapports sur l'exposition aux risques au Directeur général et dans l'ensemble de l'Organisation. L'Unité améliore en permanence les méthodologies, les outils et les compétences qui facilitent la prise de décisions tenant compte des risques.
3. Entre autres priorités, l'Administration a pour objectif d'établir une définition détaillée de l'approche de l'OIM en matière de risques. De récents examens menés à l'échelle de l'Organisation (par le Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales [MOPAN] et le Ministère des affaires étrangères, du Commonwealth et du développement du Royaume-Uni) ont livré de précieuses informations pour la révision des projets de déclaration d'appétence au risque. Ces travaux de révision visent à assurer la conformité avec les priorités et stratégies organisationnelles actuelles, une meilleure prise en compte des risques émergents associés à des impacts importants sur la performance, et la promotion d'une culture de la sensibilité aux risques dans l'ensemble de l'Organisation.
4. La révision des critères de risque institutionnel de l'OIM préparera le terrain pour une définition plus fine des seuils de tolérance au risque et des mesures des risques connexes au niveau opérationnel. L'Administration étudie également les possibilités d'analyse des données offertes par le nouveau système de planification des ressources d'entreprise et par d'autres outils, tels que la fonctionnalité de registre des risques en ligne et l'intégration des risques liés aux projets depuis le système PRIMA d'information et de gestion des projets.
5. L'Unité continue d'apporter une contribution déterminante à la culture de l'apprentissage et à la résilience en incitant le personnel et les parties prenantes à prendre les risques en considération lors de la mise en œuvre d'activités visant à réaliser le mandat et les objectifs stratégiques de l'OIM. Gardant à l'esprit que la réussite n'est pas systématiquement assurée, elle met à disposition un mécanisme permettant de tirer les enseignements des résultats tant positifs que négatifs.

Opérations et situations d'urgence

6. L'Unité de la gestion des risques fait désormais partie intégrante de la réponse apportée par l'OIM aux situations d'urgence humanitaire et de crise. Dans le contexte des séismes dévastateurs qui ont frappé la Türkiye et la République arabe syrienne en février 2023 et de la crise actuelle en Ukraine, l'Unité a déployé une équipe chargée d'aider les bureaux de l'OIM en Türkiye, en Ukraine, en Pologne et en République de Moldova à mener des évaluations des risques complètes et inclusives de leurs activités d'urgence afin de renforcer les réponses opérationnelles par une identification précoce des risques et des possibilités. Depuis le déclenchement du conflit au Soudan, l'Unité participe activement à la planification régionale et à l'élaboration de programmes d'urgence aux fins de la réponse régionale de l'OIM.

7. Depuis le début de 2023, l'Unité contribue également aux réponses aux crises prolongées : au Bangladesh, elle a mené des ateliers de renforcement des capacités de gestion des risques sur mesure et des évaluations des risques sur site, en portant une attention particulière à la gestion des camps et aux activités d'urgence connexes de l'OIM à Cox's Bazar ; et à Panama, elle a apporté son concours à l'intervention régionale prolongée en faveur des réfugiés vénézuéliens, à laquelle de nombreux bureaux de pays d'Amérique centrale et d'Amérique du Sud sont associés.

8. L'Unité se concerte actuellement avec le Département des opérations et des situations d'urgence aux fins du pilotage d'un cadre de partage des risques¹, publié en juin 2023 dans le contexte du pacte relatif au financement de l'action humanitaire (Grand Bargain), en vue de réunir des pratiques exemplaires et des enseignements tirés à même d'améliorer l'approche générale de l'OIM en matière d'ancrage local et de partage des risques.

9. L'OIM reconnaît l'importance de répartir équitablement la charge des risques liés aux opérations humanitaires d'un bout à l'autre de la chaîne de fourniture de l'aide, et juge primordial d'intégrer ce principe dans les orientations et les pratiques en matière de partenariat. L'Unité de la gestion des risques s'emploie résolument à faire appliquer ce principe.

Évaluations des risques à l'échelle régionale

10. Dans le prolongement de l'élaboration, en 2022, d'évaluations des risques à l'échelle régionale alignées sur les objectifs stratégiques de l'OIM, les efforts portent désormais sur la révision et la fourniture d'orientations techniques aux bureaux régionaux qui actualisent leurs profils et indicateurs de risque. Le but est de prendre en compte tout changement survenu dans les objectifs stratégiques régionaux ou le contexte opérationnel de l'OIM, et de rester au fait des risques émergents. Cette approche itérative permettra de jeter les fondements des révisions futures des objectifs stratégiques régionaux de l'OIM ainsi que des plans de gestion des risques connexes.

Évaluations thématiques des risques

11. L'Unité de la gestion des risques est fréquemment sollicitée pour évaluer des crises ou des situations délicates sous l'angle des risques. Elle participe activement à différents groupes de travail et équipes spéciales internes, et fournit un appui consultatif et en matière de coordination. Dans le domaine de premier plan que constitue la prévention de l'exploitation et des atteintes sexuelles, elle s'emploie à élaborer des boîtes à outils aux fins de l'évaluation des risques, des matrices des risques et des approches visant à lutter contre les risques en la matière dans les environnements à haut risque, à la faveur d'une étroite collaboration avec l'Unité Prévention et réponse à l'exploitation et aux atteintes sexuelles et au harcèlement sexuel.

12. L'Unité de la gestion des risques participe aux processus institutionnels jusqu'au sein du Comité du risque de trésorerie, dans le cadre duquel elle prodigue des conseils fondés sur les risques concernant les stratégies d'investissement de l'OIM et fournit des orientations sur les plans d'action pour l'atténuation des risques de trésorerie. Elle mène également des analyses des risques approfondies relatives au détournement de l'aide dans certains contextes opérationnels de l'OIM, effectue la surveillance des risques pour le projet de nouveau bâtiment du Siège et assure une coordination régulière en matière de contrôle avec le Bureau de l'Inspecteur général (fonction d'audit interne) et le Comité consultatif pour les questions d'audit et de surveillance.

¹ Comité international de la Croix-Rouge (CICR), InterAction et Ministère des affaires étrangères des Pays-Bas, [Risk Sharing Framework – Enhancing the Impact of Humanitarian Action through Risk Sharing](#) (Comité permanent interorganisations, juin 2023).

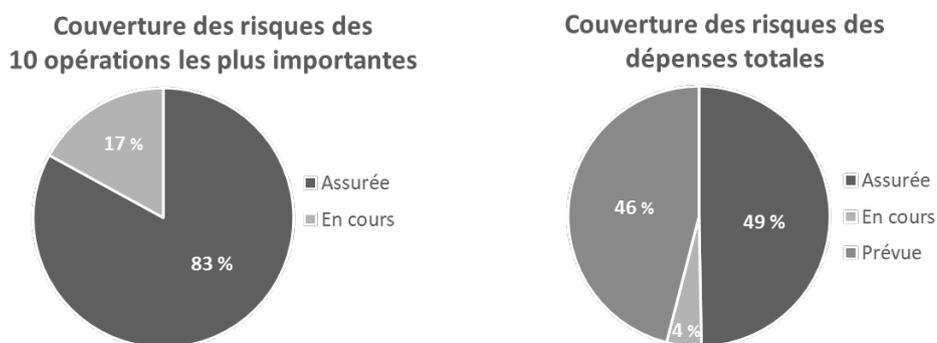
13. L'OIM continue de participer activement au cadre de la criticité des programmes des Nations Unies, qui réunit l'ensemble des organismes des Nations Unies aux fins d'évaluations des risques des programmes à l'échelle des pays dans les lieux à haut risque. En 2023, l'OIM codirige la révision du cadre visant à aligner celui-ci sur les pratiques exemplaires internationales en matière de gestion des risques. L'Organisation contribue également au Forum sur la gestion des risques² du Comité de haut niveau sur la gestion des Nations Unies dans des domaines stratégiques tels que la cybersécurité et les avancées politiques au sein du système des Nations Unies.

Évaluations des risques à l'échelle des pays

14. L'Unité continue d'accorder la priorité aux zones à haut risque dans lesquelles l'OIM intervient, et en particulier à ses 10 opérations les plus importantes dans le monde (par ordre de taille, Ukraine, Iraq, Grèce, Türkiye, Bangladesh, Soudan du Sud, Afghanistan, Éthiopie, Yémen et Nigéria). Dans les résultats financiers pour 2022³, ces opérations représentaient 38 % des dépenses totales de l'OIM.

15. Depuis les dernières informations actualisées (document S/31/5), l'Unité a appuyé la mise en œuvre des plans relatifs aux risques de huit de ces opérations, et se concerte avec les équipes des deux opérations restantes (au Soudan du Sud et au Yémen) à cette même fin. Cette initiative a permis à elle seule d'assurer la couverture de 83 % des dépenses associées aux dix plus grandes opérations et de 31 % des dépenses totales de l'OIM. Si l'on prend en compte les efforts de développement des capacités menés à l'échelle de l'Organisation, la couverture des risques dans les bureaux de pays représente au total 49 % des dépenses totales, avec pour 2023 un objectif de 83 % des dépenses totales (voir la figure 1).

Figure 1. Couverture des risques, juillet 2022 – juin 2023



Source : Unité de la gestion des risques de l'OIM

16. L'Unité a été sollicitée par 40 autres bureaux de pays en quête d'un appui technique supplémentaire pour finaliser leurs évaluations des risques, 11 d'entre eux ayant prié l'Unité de mener des ateliers de renforcement des capacités et des évaluations des risques sur site en présentiel. À cette fin, l'Unité recourt à des supports de formation et à des outils conçus pour faciliter les évaluations des risques et généraliser une culture de la gestion des risques d'un bout à l'autre de l'Organisation. Elle mène également des enquêtes anonymes dans le but de recueillir des observations et d'améliorer continûment ses activités de formation. Les résultats des enquêtes font apparaître une impression générale bonne à excellente (94 %), associée à un niveau de confiance relatif à élevé (85 %).

² Système des Nations Unies, Conseil des chefs de secrétariat pour la coordination, [Forum sur la gestion des risques](#).

³ OIM, Conseil, [Rapport financier de l'exercice clôturé le 31 décembre 2022](#) (document C/114/3 daté du 6 juin 2023), Appendice 5.

Systèmes d'information de gestion des risques

17. En vue de consolider les informations sur les données provenant des registres des risques remplis par les départements du Siège, les bureaux régionaux et les bureaux de pays et d'en rendre compte, l'Unité a mis au point une plateforme en ligne en collaboration avec le Département des technologies de l'information et de la communication. Celle-ci permettra d'obtenir une vue générale analytique de l'ensemble des risques auxquels est exposée l'Organisation et assurera la transition jusqu'à ce que le nouveau système de planification des ressources d'entreprise soit déployé en 2024. La plateforme est jugée extrêmement pratique par les différentes unités qui l'utilisent actuellement, et les responsables de la gestion des risques sont désormais en mesure d'axer leurs efforts sur les principaux risques et les mesures à prendre.

Renforcement des capacités et formation en matière de risques

18. En réponse à la forte demande d'orientations et de conseils approfondis sur la mise en œuvre concrète des processus de gestion des risques à tous les niveaux de planification stratégique et de décision de la part du Siège et des bureaux régionaux/de pays dans le monde, l'Unité a pris l'initiative de créer des tutoriels en ligne. Ceux-ci permettent aux membres du personnel assumant des responsabilités de gestion des risques de mieux comprendre le processus de gestion des risques. Composés de modules détaillant pas à pas la gestion des risques, les tutoriels sont accessibles à l'ensemble du personnel de l'OIM.

19. Depuis l'actualisation du cadre de gestion des risques, l'Unité a mené une action fructueuse auprès de plus de 600 membres du personnel dans 82 bureaux de pays, la plupart du temps dans des lieux à haut risque, sous la forme d'évaluations des risques en présentiel et sur site et de sessions de formation en ligne. Ces initiatives sont conçues de manière stratégique en vue de développer une culture de la gestion des risques et de rationaliser le processus d'évaluation des risques.

20. Par ailleurs, dans le cadre de ses efforts permanents en faveur de l'intégration de la gestion des risques d'un bout à l'autre de l'Organisation, l'Unité continue de désigner des points focaux pour la gestion des risques parmi les membres du personnel chargé des programmes et des opérations de rang supérieur au sein des opérations d'envergure particulièrement complexes de l'OIM.

21. Afin d'accroître encore l'expertise et les compétences techniques essentielles nécessaires à son personnel, l'Unité, avec le soutien extrêmement précieux de l'Unité de perfectionnement et de formation du personnel, a mis au point un programme complet de formation et de certification internationale. Dans ce cadre, les membres du personnel de l'Unité ont obtenu des certifications internationales auprès de diverses organisations⁴.

Suivi des examens et des recommandations

22. Afin de garantir la bonne gestion des risques d'entreprise 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 2021⁵. Pendant la période considérée, l'Unité a mis en œuvre 11 des 12 recommandations issues de l'audit interne, la dernière (relative à la mise en place de déclarations d'appétence au risque) devant être appliquée avant la fin de 2023.

⁴ Organisation internationale de normalisation (ISO) – 31 000 [Management du risque](#); Comité des organisations coparrainantes de la Commission Treadway (COSO) – [Référentiel intégré de contrôle interne](#); [Institute of Risk Management](#); [Association of Certified Fraud Examiners](#); [certificat de spécialiste de l'analyse des données délivré par les Nations Unies \(UN Data Analytics Professional Certificate\)](#).

⁵ OIM, Bureau de l'Inspecteur général, [Management Response and Actions – Management of Risk in IOM – Audit File No. 3P202107](#) (s.d.).

23. Au cours de 2022 et de 2023, la fonction de gestion des risques a été intégrée dans des examens externes indépendants menés à l'échelle de l'Organisation, et notamment dans l'évaluation du MOPAN et dans des examens d'assurance bilatéraux. Les premières conclusions, encourageantes, attestent les avancées importantes réalisées dans le renforcement des processus de gestion des risques de l'OIM. Si l'Organisation se réjouit de ces progrès, les examens externes ont également mis en évidence des domaines nécessitant des améliorations, parmi lesquels on peut citer la dotation en ressources, le recrutement et la fidélisation du personnel, une articulation plus claire des mécanismes de transmission des risques, la participation active à des cadres organisationnels de lutte contre la fraude, et la définition précise des niveaux de tolérance au risque. Les recommandations découlant de ces évaluations joueront un rôle important dans l'établissement de la vision et de la feuille de route de l'Unité de la gestion des risques pour 2024.

24. L'OIM continue d'évaluer et de mesurer ses progrès au regard du modèle de maturité de référence pour la gestion des risques⁶ élaboré par l'Équipe spéciale multifonctionnelle de la gestion des risques du Comité de haut niveau sur la gestion des Nations Unies. Elle remplit désormais les exigences minimales pour le niveau de maturité « confirmé » en matière de risques. Au vu des progrès accomplis en 2023, l'OIM prévoit d'atteindre le niveau suivant (« avancé ») d'ici 2024. Elle a élaboré un plan en plusieurs étapes en vue de parvenir au niveau de maturité le plus élevé (« optimisé ») d'ici 2024 ou 2025 (figure 2).

Figure 2. Niveaux de maturité en matière de risques



Source : d'après Système des Nations Unies, CCS, note 6.

Dotation en effectifs et ressources

25. Comme en 2022, l'Unité de la gestion des risques est dirigée par le Responsable de la gestion des risques, qui supervise deux fonctionnaires chargés de la gestion des risques à plein temps et une fonctionnaire adjointe chargée de la gestion des risques.

⁶ Système des Nations Unies, Conseil des chefs de secrétariat pour la coordination (CCS), Comité de haut niveau sur la gestion, [Reference Maturity Model for Risk Management \(Final\)](#) (document CEB/2019/HLCM/25 daté du 30 septembre 2019).

26. Conformément aux priorités définies dans le cadre du processus de réforme budgétaire et approuvées par les États Membres de l'OIM lors de la trentième session du Comité permanent des programmes et des finances, les postes chargés du suivi et de l'évaluation à l'échelle régionale ont été renforcés de manière à intégrer des responsabilités en matière de gestion des risques. L'objectif est double : élargir la portée de la gestion des risques dans l'ensemble des bureaux régionaux de l'OIM et aider l'Organisation à relayer les informations relatives au risque recueillies sur le terrain.