

COMITÉ PERMANENT DES PROGRAMMES ET DES FINANCES

Trente-cinquième 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 et a accompli des progrès réguliers en ce sens. Alors que ce concept était nouveau à l'OIM il y a seulement quelques années et que les capacités restent limitées, l'Organisation est résolue à renforcer ses moyens d'action en matière de gestion des risques. Pour mettre à profit les progrès réalisés à ce jour, des investissements des États Membres et des donateurs seront essentiels.
2. L'intégration d'informations sur les risques dans les processus de gestion des projets, décisionnels et opérationnels a nécessité la création de la Division des risques institutionnels, qui contribue à diverses initiatives transversales. La prise en compte des composantes des risques ainsi que de leur probabilité et de leur impact continue de progresser à mesure qu'un nombre croissant de fonctions de l'Organisation prennent conscience de la valeur ajoutée d'une approche axée sur les risques pour la mise en place de garde-fous et pour la réalisation des buts et objectifs stratégiques de l'OIM.
3. Si l'approche de l'OIM en matière de risque gagne en maturité, en clarté et en ampleur, des financements seront indispensables pour que cette évolution positive se poursuive dans les années à venir. L'adoption d'outils mieux adaptés, tels que les modules relatifs aux risques et à la conformité du nouveau système de planification des ressources d'entreprise, sera également essentielle à la poursuite des progrès. Ces modules portent sur les risques nationaux, régionaux et fonctionnels et sur l'atténuation des risques, et facilitent une approche globale pour des contrôles internes solides qui prennent en compte de nombreux risques inhérents aux activités de l'OIM.
4. L'OIM a conscience qu'une gestion des risques efficace à l'échelle d'une grande institution suppose que tous les domaines de l'Organisation disposent des connaissances et capacités nécessaires. Elle a par conséquent plaidé en faveur de la création de nouveaux postes de chargés régionaux des risques et de la conformité, qui figurent dans le Programme et Budget pour 2025. Les titulaires de ces postes travailleront de concert pour renforcer plus avant les processus de gestion des risques et mettre en œuvre les pratiques exemplaires d'une manière uniformisée et efficace.
5. L'OIM reste attentive aux indicateurs mondiaux de risques qui pourraient mettre en péril ses activités, sans pour autant perdre de vue les possibilités susceptibles de faciliter la réalisation de son mandat et d'accroître sa contribution à la protection des plus vulnérables dans le monde en assurant des migrations sûres et ordonnées.

Plan stratégique de l'OIM 2024-2028

6. La publication et le déploiement du Plan stratégique de l'OIM 2024-2028 marquent un tournant pour l'Organisation, car ce Plan propose une nouvelle vision devant permettre à l'OIM de réaliser le potentiel qu'offre la migration tout en aidant les populations vulnérables. La Division des risques institutionnels a réalisé une évaluation préalable des risques portant sur les trois objectifs clés, les sept leviers et les quatre priorités transversales exposés dans le Plan stratégique.
7. Conformément à la Politique et au Cadre de gestion des risques de l'OIM et avec les conseils du [Comité de haut niveau sur la gestion](#) des Nations Unies, la gestion des risques a été intégrée dans les processus de planification stratégique afin que les facteurs qui pourraient nuire à la mise en œuvre du Plan stratégique soient évalués et traités et que les possibilités soient exploitées.

8. L'évaluation des risques du Plan stratégique avait pour but d'identifier les principaux risques qui pourraient peser sur la mise en œuvre du Plan, compte tenu des informations recueillies auprès des responsables dans le monde et des conclusions des examens externes réalisés en 2023 par le Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales et le Ministère des affaires étrangères, du Commonwealth et du développement du Royaume-Uni. À ce titre, plus de 500 risques clés identifiés par 187 unités administratives de l'OIM et plus de 250 conclusions issues d'examens externes ont été analysés.

9. Bien que les résultats de l'analyse confirment l'utilité de cette approche pour prendre en compte l'ensemble des risques liés au Plan stratégique, il reste nécessaire de procéder régulièrement à l'identification des risques spécifiques touchant les objectifs, les effets directs et les produits du Plan afin de suivre, d'identifier et de traiter de manière systématique les risques tout au long de la phase de mise en œuvre.

Opérations et situations d'urgence

10. Conformément à sa vision stratégique, l'OIM ne se contentera pas de répondre aux crises liées aux déplacements, mais anticipera et atténuera les risques et renforcera la préparation. Elle entend également interpréter les données, les hiérarchiser et agir sur la base de celles-ci à des fins de prospective stratégique et de préparation. Grâce à des exercices pilotes de prospective et de hiérarchisation des risques menés en 2024, l'OIM a commencé à tirer profit du vaste ensemble de données qu'elle a produit, ainsi que de l'expertise thématique de son personnel.

11. La Division des risques institutionnels apporte une contribution essentielle à la prospective stratégique et à la préparation de l'OIM en analysant des données pour identifier et évaluer les risques opérationnels potentiels. En permettant à l'OIM de mieux comprendre les aspects complexes de la migration et d'anticiper les changements soudains et les événements produisant des effets importants, la prospective stratégique facilite la préparation, la planification et l'action. Les activités menées par l'OIM en matière de prospective stratégique visent à appuyer les processus décisionnels à tous les niveaux en mettant à profit l'expertise de l'Organisation sur le terrain et en favorisant une culture tournée vers l'avenir.

12. Partie intégrante de la réponse apportée par l'OIM aux situations d'urgence humanitaire et de crise, la Division des risques institutionnels a collaboré avec le Bureau de l'OIM en Ukraine pour formuler plusieurs recommandations stratégiques assorties de mesures qui, une fois mises en œuvre, renforceront la structure et la gouvernance du Bureau. Par ailleurs, un représentant de la Division des risques institutionnels rejoindra prochainement le Bureau de l'OIM en Ukraine pour une affectation de courte durée afin de piloter la mise en œuvre des recommandations.

13. La gestion des risques et la conformité joueront un rôle majeur dans les activités menées par l'Organisation dans le Territoire palestinien occupé. Les enseignements tirés d'autres situations d'urgence seront mis à profit en vue de renforcer la gouvernance et d'accroître la transparence et la responsabilité, qui constituent des principes fondamentaux des opérations. Une équipe spéciale chargée de la gestion des risques et de la conformité sera établie pour veiller à la bonne adoption et à la bonne mise en œuvre des systèmes, structures et procédures relatifs à la gestion des risques et à la conformité, ainsi que pour réaliser un examen de la conformité des processus des programmes. Elle aidera également les responsables à donner suite aux recommandations qui en seront issues et à les mettre en œuvre.

Initiatives institutionnelles transversales en cours

14. La Division des risques institutionnels fait également partie du groupe de l'OIM chargé de l'intégrité, un organe de coordination qui assure une communication régulière et efficace entre les départements et bureaux pertinents dans le but de pourvoir à un environnement de travail respectueux et de prévenir les manquements et une mauvaise gestion. Dans le cadre de ses activités, ce groupe analyse les tendances systémiques au sein de l'Organisation et y répond à la lumière des recommandations d'audit courantes et des difficultés récurrentes mises en évidence lors d'enquêtes internes, identifie les lacunes du cadre politique, et coordonne l'élaboration et la révision des politiques et des procédures.

15. Un des principaux résultats attendus du groupe chargé de l'intégrité est l'établissement d'une politique institutionnelle actualisée sur la prévention et la détection de la fraude, dont la nécessité a été mise en exergue lors d'examens externes. En 2024, la Division des risques institutionnels a tracé les grandes lignes d'un plan pour l'établissement et la mise en œuvre d'une politique de lutte contre la fraude et la corruption, assortie de directives d'application, de supports de formation et de ressources aux fins de sensibilisation. Ce plan tient compte des orientations sur la gestion du risque de fraude à l'échelle du système des Nations Unies formulées par le Comité de haut niveau sur la gestion¹. La nouvelle politique précisera également les rôles et les responsabilités à tous les niveaux de l'Organisation ainsi que les fonctions institutionnelles connexes intervenant en deuxième ligne de maîtrise dans la lutte contre la fraude.

16. Conformément aux recommandations issues de l'audit externe réalisé en 2023 relatives à la nécessité de disposer d'un cadre de contrôle interne actualisé assurant la deuxième ligne de maîtrise dans la lutte contre la fraude, la Division des risques institutionnels a identifié des contrôles clés pour tous les processus qui présentent un risque pour la réalisation des objectifs de l'OIM. La Division collabore avec d'autres unités de l'Organisation afin de déterminer les attributions et les responsabilités pour ce qui est de la mise en œuvre des différents contrôles, notamment concernant la séparation des tâches, dans le nouveau système de planification des ressources d'entreprise. Les activités menées par la Division en vue d'informer d'autres unités sur les principes clés de la gestion des risques et de faire en sorte que le système de planification des ressources d'entreprise soit mis en œuvre d'une manière automatisée et efficace aideront à réduire les risques d'erreur et de fraude.

17. La révision en cours du Manuel des projets de l'OIM est un autre sujet clé revêtant une importance intersectorielle. Cette révision vise à améliorer l'identification et l'enregistrement des risques afférents aux projets dans le système d'information et de gestion des projets (PRIMA) et à faciliter leur intégration ultérieure dans le nouveau système de planification des ressources d'entreprise de l'OIM (WAVE). Ces nouveautés ont pour but de renforcer la capacité de l'OIM à suivre, analyser et communiquer aux échelons supérieurs les risques des projets, conformément aux pratiques exemplaires internationales. Des efforts ont été déployés en vue d'une collaboration active avec les domaines d'activité de l'OIM, afin que la gestion des risques soit réellement intégrée dans les cadres normatifs et opérationnels de l'OIM, y compris à des fins de suivi, d'établissement de rapports et d'ancrage local.

Capacités régionales en matière de gestion des risques et de conformité

18. Dans le prolongement de la conception d'évaluations des risques à l'échelle régionale et nationale, il est prévu de donner aux régions les moyens d'agir en reliant les risques aux objectifs

¹ Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination – Comité de haut niveau sur la gestion, [Guidance Notes: Managing Fraud Risk](#) (New York, Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination, 2020).

stratégiques et aux contextes opérationnels. La création d'un poste chargé du contrôle des risques et de la conformité dans chaque bureau régional s'inscrit dans cette stratégie d'autonomisation.

19. Ces fonctionnaires chargés des risques et de la conformité à l'échelle régionale appuieront la mise en œuvre de la stratégie institutionnelle relative aux risques dans les bureaux de pays de leur région. Ils mèneront également des activités de supervision, de contrôle interne et de conseil technique en vue de promouvoir l'intégration de la gestion des risques dans les opérations et les programmes des bureaux régionaux et de pays. L'objectif consiste à surveiller les risques fiduciaires, pour la réputation ou d'autre nature liés à la planification stratégique et à la prise de décisions aux niveaux national et régional.

Évaluations thématiques des risques

20. Les évaluations thématiques des risques transversales sont un moyen très efficace de traiter le risque au sein de l'OIM. Elles offrent des éclairages précieux et une approche structurée à l'égard de différents lieux et activités. La Division des risques institutionnels continue de donner la priorité aux domaines à haut risque et de vaste portée, comme exposé ci-dessous.

Le renforcement de la résilience au changement climatique est une priorité fondamentale à l'égard de laquelle l'OIM est fermement résolue à agir. Pour atteindre les ambitieux objectifs de l'initiative « ONU – Du bleu au vert », de solides processus de gestion des risques appliqués à l'ensemble des activités de l'Organisation et des lieux où elle opère et associant l'ensemble des acteurs seront essentiels. Ainsi, il sera possible de recueillir des informations vérifiables et précises afin d'appuyer l'établissement de rapports et de fournir des orientations supplémentaires concernant les procédures qui doivent être mises en œuvre pour assurer la conformité avec les obligations découlant des politiques environnementales.

La Division des risques institutionnels a appuyé l'exercice d'évaluation des risques relatif au Programme d'évaluation sanitaire dans le contexte migratoire, qui a contribué de manière déterminante à la publication d'un rapport faisant apparaître les principaux risques auxquels sont exposées les activités relevant du Programme dans le monde entier. Plus récemment, la Division a collaboré avec le Programme pour actualiser cette étude en mettant l'accent sur les activités de laboratoire, qui comportent une multitude de risques administratifs et techniques nécessitant un traitement rigoureux. La Division des risques institutionnels s'emploie également à insérer des catégories de risque spécifiques et formelles dans ses modèles destinés au Programme et à la future base de données de planification des ressources d'entreprise, afin de permettre la collecte de données et l'établissement de rapports sur les activités de laboratoire et d'autres opérations liées à la santé dans le monde.

Parallèlement, les interventions en espèces sont actuellement examinées par une équipe réunissant des spécialistes des projets et du domaine traité. Cette équipe s'emploie à identifier des moyens efficaces d'aider les migrants dans le cadre d'initiatives en espèces tout en réduisant les risques pour toutes les parties concernées et en renforçant l'efficacité des interventions grâce à une approche élargie et mieux harmonisée. Par ailleurs, une évaluation interne complète des risques, des processus de gestion des risques et une stratégie connexe ont été mis en œuvre dans l'ensemble des projets prévoyant l'utilisation d'espèces au titre de leur approche des bénéficiaires, et sont appliqués dans les opérations sur le terrain visant à évaluer les risques à différents niveaux.

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 2024, à l'occasion du [Forum sur la gestion des risques](#) organisé par le Comité de haut niveau sur la gestion des Nations Unies, l'OIM a été

invitée à partager ses pratiques exemplaires en matière de gestion des risques dans le cadre des opérations sur le terrain. Plus récemment, l'OIM a participé activement à la session annuelle de formation sur le système de gestion de la résilience institutionnelle des Nations Unies.

Renforcement des capacités et formation en matière de risques

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 et de pays, la Division des risques institutionnels a mis au point 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 d'apprentissage pas à pas sur la gestion des risques, les tutoriels sont accessibles à l'ensemble du personnel de l'OIM.

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, la Division 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.

Afin d'accroître encore l'expertise et les compétences techniques essentielles nécessaires à son personnel, la Division, avec le soutien extrêmement précieux de l'Unité de perfectionnement et de formation du personnel, a continué d'appliquer un programme complet de formation et de certification internationale. Dans ce cadre, les membres du personnel de la Division ont obtenu des certifications internationales auprès de diverses organisations².

Faits récents concernant le nouveau système de planification des ressources d'entreprise

WAVE, le nouveau système de planification des ressources d'entreprise de l'OIM, fournit une solution globale pour la gestion des risques à l'OIM. En 2024, l'Organisation a déjà commencé à intégrer des modules relatifs à la gestion des risques et à la conformité dans le système de planification des ressources d'entreprise. Ces modules portent sur les trois volets essentiels de la gestion des risques : contrôles d'accès avancés, conformité de l'information financière et contrôles financiers avancés.

21. Le module concernant les contrôles d'accès avancés est essentiel pour empêcher les accès non autorisés et pour établir des règles relatives à la séparation des tâches au sein de l'Organisation. La Division des risques institutionnels est chargée de superviser cette fonctionnalité transversale de planification des ressources d'entreprise, qui renforce et automatise la séparation des tâches et sécurise l'accès à l'information aux fins de données et de rapports fiables et précis dans l'ensemble de l'Organisation. Grâce à cette fonction, la Division des risques institutionnels contribue désormais de manière importante à prévenir les conflits en appliquant le principe du moindre privilège à l'accès des utilisateurs, en se fondant sur les principes de la délégation de pouvoir et de la séparation adéquate des tâches. Ainsi, les utilisateurs n'ont accès qu'aux données, ressources et applications dont ils ont besoin pour s'acquitter des tâches qui leur sont dévolues.

22. Le module relatif à la conformité de l'information financière hébergera tous les registres des risques de l'OIM, et permettra ainsi de compiler les informations sur les risques qui sont actuellement recueillies par les bureaux de pays, les bureaux régionaux et le Siège. La nouvelle plateforme apportera de la souplesse tout en prévenant les pertes de données, et permettra de consulter les risques et d'en

² Ces organisations sont notamment les suivantes : [Organisation internationale de normalisation](#), [Comité des organisations coparrainantes de la Commission Treadway](#), [Institute of Risk Management](#), [Association of Certified Fraud Examiners](#) et [École des cadres du système des Nations Unies](#).

rendre compte sous différents angles afin de répondre aux besoins divers des parties prenantes de l'OIM en matière d'information.

23. Le module relatif aux contrôles financiers avancés est un outil efficient et efficace pour détecter de manière précoce les erreurs concernant les transactions ainsi que les tentatives de fraude. Cette fonctionnalité est constituée d'un système d'alerte rapide conçu pour identifier des signaux d'alerte prédéfinis appelant un examen plus poussé. Il permet également d'analyser un grand volume de transactions dans le but de déceler des tendances, de repérer des inefficacités et de fournir des solutions dans le cadre d'examens continus et réguliers.

24. L'incorporation des trois modules susmentionnés dans la plateforme de gestion de risques de WAVE permettra à la Division des risques institutionnels d'avoir accès à des données sur les risques reflétant des éclairages divers et donc de renforcer son rôle de deuxième ligne de maîtrise. Ainsi, l'efficacité et l'efficacités des systèmes institutionnels de contrôle interne seront assurées, et la capacité de l'OIM à répondre de manière proactive aux menaces avant qu'elles ne se concrétisent sera renforcée.

25. Le lancement prochain du système de planification des ressources d'entreprise sera déterminant, car la Division des risques institutionnels assumera la responsabilité du suivi des contrôles d'accès avancés et des contrôles des transactions avancés en sus de l'examen et de la surveillance de l'ensemble des informations relatives à la gestion des risques de l'OIM.

26. En raison de la restructuration de l'Organisation menée au cours de l'année écoulée, tant au niveau du Siège que des régions, ainsi que du déploiement de nouveaux systèmes et outils, la gestion des risques à l'OIM devrait continuer de gagner en maturité en 2025, conformément au [modèle de maturité de référence pour la gestion des risques](#) dans le système des Nations Unies du Comité de haut niveau sur la gestion.

27. Forte des initiatives de gestion des risques fondamentales désormais en place, l'OIM sera en mesure de formuler et de présenter en bonne et due forme ses déclarations d'appétence au risque, en tenant compte de son Plan stratégique et en intégrant les éclairages tant du Siège que des régions. Les déclarations d'appétence au risque permettront de mieux orienter la gestion et les opérations, selon le niveau de risque auquel l'OIM est disposée à s'exposer dans la poursuite de ses objectifs. Les projets de déclaration d'appétence au risque seront présentés au Comité permanent des programmes et des finances en 2025.

Dotation en effectifs et ressources

28. Comme en 2023, la Division des risques institutionnels est dirigée par le Responsable de la gestion des risques, qui supervise trois fonctionnaires chargés de la gestion des risques à plein temps au Siège. La création de postes de chargés régionaux de la gestion des risques et de la conformité dans tous les bureaux régionaux de l'OIM, qui est prévue dans le Programme et Budget pour 2025, permettra de compléter ces capacités centrales.