

**Comité exécutif du Programme  
du Haut Commissaire**

Distr. restreinte  
29 août 2018  
Français  
Original : anglais et français

**Comité permanent**  
**73<sup>e</sup> réunion**

---

## **Gestion des risques au HCR**

*Résumé*

Ce document fournit une mise à jour sur les progrès accomplis dans la mise en œuvre du cadre de gestion globale des risques, depuis que le précédent rapport sur le sujet (EC/67/SC/CRP.22) a été présenté à la soixante-septième réunion du Comité permanent en 2016. Il détaille l'initiative gestion des risques 2.0 du Haut Commissaire visant à renforcer l'intégrité des programmes et des activités du HCR, ainsi qu'à prévenir les causes profondes de la corruption et de la fraude, et à y remédier.

## Table des matières

<i>Chapitre</i>	<i>Paragraphes</i>	<i>Page</i>
I. Introduction .....	1-4	3
II. Mise en œuvre du cadre de gestion globale des risques au HCR.....	5-20	3
A. Historique .....	5-9	3
B. Intégration de la gestion des risques .....	10-14	4
III. Initiative gestion des risques 2.0.....	15-21	5
IV. Déploiement de l'initiative gestion des risques 2.0 et étapes suivantes .....	22-28	6
Annexe		
Catégorisation et statistiques d'évaluation des risques dans le registre des risques organisationnels.....		7

## I. Introduction

1. L'approche de la gestion globale des risques adoptée par l'Organisation, y compris son cadre, sa méthodologie et les progrès accomplis dans sa mise en œuvre, ont été exposés à la soixante-septième réunion du Comité permanent (EC/67/SC/CRP.22). Depuis, le processus a mûri et sa mise en œuvre a été étudiée dans le cadre des activités ordinaires du Comité de contrôle et d'audit indépendant (IAOC), du Comité des commissaires aux comptes des Nations Unies et du Bureau des services de contrôle interne des Nations Unies. Le Bureau des services de contrôle interne a également procédé à un examen à titre consultatif pour évaluer le niveau de maturité de la mise en œuvre de la gestion des risques au HCR.
2. Pour renforcer encore l'approche de l'Organisation en matière de gestion des risques, maintenir l'intégrité de ses programmes et lutter contre les causes profondes de la corruption et de la fraude, le Haut Commissaire a annoncé le lancement de l'initiative gestion des risques 2.0 lors de la soixante-huitième session du Comité exécutif, en octobre 2017.
3. Cette initiative a pour objectif majeur de promouvoir une culture de la gestion des risques au HCR et de renforcer les systèmes, les structures, les capacités et les processus nécessaires pour gérer efficacement les risques, maximalisant ainsi le potentiel qu'a l'Organisation d'atteindre ses objectifs. Cette initiative vise aussi à parvenir à une meilleure intégration des considérations relatives aux risques dans la planification et les processus décisionnels, et de renforcer l'obligation redditionnelle dans toute l'Organisation.

## II. Mise en œuvre du cadre de gestion globale des risques au HCR

### A. Historique

4. En 2006, l'Assemblée générale des Nations Unies a entériné l'adoption de la gestion globale des risques dans le système des Nations Unies, afin de renforcer l'obligation redditionnelle (A/RES/61/245). En juillet 2014, la politique du HCR sur la gestion globale des risques a été publiée, suivie par des instructions détaillées sur la mise en œuvre. Depuis, l'identification, l'évaluation et la gestion globales des risques, rendues possibles grâce à une approche structurée de la gestion des risques, ont contribué à accroître l'efficacité des programmes du HCR. Les informations sur les risques, obtenues grâce à des évaluations régulières, sont consignées dans des registres des risques. Le HCR dispose de deux registres, un registre des risques organisationnels et un registre des risques stratégiques, considérés comme des outils internes.

5. Le registre des risques organisationnels contient des informations détaillées sur les risques gérés par les opérations sur le terrain et les entités du Siège. Il s'agit du principal outil de contrôle des risques au niveau opérationnel. Les « propriétaires du risque » sont responsables de l'identification et de la gestion des risques dans leurs opérations ou leurs domaines de travail, et de la mise à jour du registre des risques en conséquence. L'annexe du présent document fournit des informations statistiques sur les risques contenus dans ce registre.

6. Le registre des risques stratégiques enregistre les risques au niveau de l'Organisation, et son « propriétaire » est le Haut Commissaire. Il est suivi et régulièrement revu par l'équipe des cadres dirigeants. Les risques qui figurent en tête de ce registre sont liés : i) à un préjudice potentiel causé à la réputation du HCR à cause d'un grave scandale ; ii) à la préparation aux situations d'urgence, à la capacité d'intervention et aux pratiques en cas d'urgence ; et iii) à la gestion de l'enregistrement, des statistiques et des données opérationnelles.

7. Le fonctionnaire principal chargé des risques et l'Unité chargée de la gestion globale des risques, au Siège du HCR, soutiennent l'élaboration des registres des risques et facilitent les évaluations des risques dans les opérations complexes et de grande ampleur,

afin d'actualiser les mesures d'analyse et de gestion, et, s'il y a lieu, d'intégrer de nouvelles mesures pour atténuer les risques prioritaires dans la mise en œuvre des programmes. L'Unité chargée de la gestion globale des risques fournit aussi un appui grâce à des ateliers où les participants sont présents en personne et à des webinaires pour tout le réseau des points focaux pour la gestion globale des risques, et met au point des outils et des orientations. Pour compléter ces actions, un programme d'apprentissage en ligne spécifique au HCR sur la gestion globale des risques pour tout le personnel est disponible en anglais, arabe, espagnol et français.

## B. Intégration de la gestion des risques

8. Avec l'introduction de la politique de gestion globale des risques, les évaluations annuelles des risques à l'échelle de toute l'Organisation font désormais partie du processus de planification détaillé, structurant le registre global des risques du HCR. Depuis, les opérations du terrain et les entités du Siège ont l'obligation d'intégrer des examens réguliers des risques dans leur processus de gestion, qui servent de base non seulement à la planification détaillée, mais aussi au suivi régulier des activités, et à la planification annuelle des années ultérieures, et des examens semestriels.

9. En outre, l'Unité chargée de la gestion globale des risques s'est attachée tout particulièrement à assurer l'intégration et l'harmonisation effectives de processus de gestion des risques séparés ou parallèles. Dans le cadre de ces actions et sur la base de consultations sur le terrain, les évaluations du risque de fraude ont été intégrées au registre des risques organisationnels en 2017. Il a également été demandé aux opérations d'enregistrer systématiquement dans leurs registres des risques les risques liés à la mise en œuvre des interventions en espèces, et ceux relatifs à la préparation aux situations d'urgence.

10. En 2016, le Bureau des services de contrôle interne a procédé à des évaluations informelles du niveau de maturité de la gestion globale des risques des pratiques de gestion des risques du HCR pendant les missions sur le terrain. En 2017, le Bureau des services de contrôle interne a formalisé cette approche, et les rapports d'audit internes contiennent aussi à présent des évaluations et des recommandations relatives à la gestion globale des risques. Le but est d'aider les opérations à améliorer leurs pratiques de gestion des risques, en fournissant des informations sur le niveau de maturité général de la gestion globale des risques sur le terrain et en tirant des enseignements des constatations qui ont été faites. En 2018, le Bureau des services de contrôle interne a désormais adopté une approche pleinement intégrée et évalue l'efficacité de la gestion des risques dans le cadre de chaque domaine ayant fait l'objet d'un contrôle quant au fond. De plus, le Comité des commissaires aux comptes, le Comité de contrôle et d'audit indépendant et le Comité de haut niveau de gestion du Conseil des chefs de secrétariat des Nations Unies pour la coordination ont livré des orientations importantes sur la manière de renforcer la gestion globale des risques au HCR.

11. En décembre 2016, le HCR a demandé au Bureau des services de contrôle interne de procéder à un examen à titre consultatif sur l'état d'avancement de la mise en œuvre du cadre de gestion globale des risques dans l'Organisation, et de fournir des options et des suggestions en vue de la révision du cadre. Le rapport consultatif (2017/115)<sup>1</sup> publié en novembre 2017 a confirmé que le cadre de gestion globale des risques était fermement en place et était de plus en plus accepté au HCR, bien qu'il ne soit pas encore pleinement intégré à la culture organisationnelle. Le rapport souligne l'importance de certains changements prévus dans la présentation de rapports et fait des suggestions pour une meilleure intégration de la gestion globale des risques dans la structure de gestion et de contrôle du HCR.

12. Diverses autres conclusions de l'audit ont confirmé les conclusions du rapport consultatif du Bureau des services de contrôle interne, à savoir que des bases solides étaient en place, que les examens réguliers des risques faisaient désormais partie intégrante des

---

<sup>1</sup> Disponible [en anglais] à <https://oios.un.org/page/download/id/754>.

processus de planification, et que les informations sur les risques commençaient à être de bonne qualité. Au niveau organisationnel, il est recommandé d'établir des liens plus clairs entre les registres des risques stratégiques et organisationnels. De plus, l'intégration de la gestion des risques dans les processus décisionnels et de gestion quotidiens permettra à l'Organisation de renforcer sa culture de gestion des risques, afin que les registres des risques deviennent un outil actif d'information sur la gestion et de prise de décision. Un certain nombre de recommandations sont mises en œuvre dans le cadre de l'initiative gestion des risques 2.0 et certaines seront envisagées lors de l'examen du cadre prévu d'ici au milieu de l'année 2019.

### **III. Initiative gestion des risques 2.0**

13. Le HCR a amélioré son approche de la gestion des risques par un certain nombre de mesures visant à renforcer les systèmes de gestion et l'intégrité des programmes de l'Organisation. L'initiative gestion des risques 2.0 vise à faire en sorte que la planification stratégique et la prise de décisions tiennent systématiquement compte des risques opérationnels et de gestion, l'accent étant mis sur l'identification et la prévention proactives de pratiques potentielles de fraude, de corruption et d'exploitation. Cette initiative doit être mise en œuvre sur une période de trois ans (2018-2020).

14. L'initiative gestion des risques 2.0 renforce le continuum entre l'identification des risques, l'analyse des causes profondes, la mise en œuvre de mesures d'atténuation et la réponse aux risques. Elle vise à renforcer la gestion des risques selon les trois lignes de défense : i) les fonctions du terrain qui sont les propriétaires des risques et les gèrent ; ii) les fonctions qui supervisent les risques dans les bureaux régionaux et les divisions ; et iii) les fonctions de contrôle indépendantes. Ces actions amélioreront l'intégrité des opérations, renforçant ainsi la crédibilité et la réputation de l'Organisation.

15. Dans le cadre de l'initiative, la capacité supplémentaire de gestion des risques a été intégrée à certaines opérations de grande envergure, à commencer par celles menées au Kenya et en Ouganda, et plus récemment en Iraq, afin de soutenir la gestion des risques et d'identifier les domaines dans lesquels les mesures de gestion des risques devaient être renforcées. Cette capacité supplémentaire a déjà fourni des résultats, permettant l'identification et l'atténuation proactive des risques, ainsi que l'échange des enseignements retirés dans toute l'Organisation.

16. Les capacités supplémentaires de gestion des risques au Kenya et en Ouganda ont favorisé l'intégrité opérationnelle, y compris en établissant des mécanismes de retour d'informations globaux et réactifs pour les personnes relevant de la compétence du HCR, leur permettant de signaler directement et de manière confidentielle les incidents d'exploitation, d'abus, de fraude et de corruption, et de soulever d'autres types de problèmes. Ces mécanismes ont aussi aidé le HCR à pallier les insuffisances signalées dans l'apport de services, et à fournir des informations objectives sur les droits des bénéficiaires et les prestations auxquelles ils pouvaient prétendre. De plus, le HCR et ses partenaires ont renforcé les systèmes et les procédures d'échange d'informations entre les organisations concernant le recrutement et l'approvisionnement, leur permettant ainsi de gérer collectivement les risques de fraude et de corruption dans ces processus. De surcroît, une série d'outils innovants en matière de technologies de l'information ont été mis au point, améliorant l'efficience et l'efficacité de la protection et de la communication, de même que l'intégrité des processus en éliminant les possibilités de fraude.

17. L'inclusion de postes relatifs aux risques dans la structure de certaines opérations du terrain a renforcé la compréhension et l'application pratique des approches de gestion des risques dans le cadre de la gestion régulière. La présence de ces fonctions a également renforcé la formation et la sensibilisation sur ce sujet au sein de l'opération, et a amélioré la communication et les rapports aux parties prenantes externes concernant les actions en cours visant à gérer les risques majeurs.

18. Avec le temps, les informations recueillies auprès du réseau des conseillers principaux chargés de la gestion des risques et des points focaux sur la gestion globale des risques aideront à perfectionner encore le cadre de gestion globale des risques et les outils

d'établissement de rapports, ainsi que les orientations et les matériels de formation, afin d'améliorer la gestion des risques et de répondre aux besoins changeants.

19. L'initiative gestion des risques 2.0 renforcera aussi le rôle de la gestion globale des risques au sein du HCR, complétant et reliant d'autres cadres et politiques liés à la gestion des risques, y compris les orientations détaillées sur la manière de gérer les fraudes commises par des personnes relevant de la compétence du HCR, le cadre stratégique de prévention de la fraude et de la corruption, et le cadre renforcé de mise en œuvre avec les partenaires.

#### **IV. Déploiement de l'initiative gestion des risques 2.0 et étapes suivantes**

20. L'initiative gestion des risques 2.0 fixe un programme de travail ambitieux pour le HCR, qui nécessite de lourds investissements et l'engagement de l'Organisation dans son ensemble. Toutefois, les résultats attendus sont importants, avec un renforcement de la culture de gestion des risques et des décisions relatives aux risques reposant sur un système de valeurs et de comportements communs au sein de l'Organisation.

21. Les informations sur les risques et leurs mesures d'atténuation devenant plus précises dans le registre des risques organisationnels à chaque examen, les informations sur la gestion des risques peuvent de plus en plus être utilisées pour éclairer les décisions relatives à l'établissement des priorités et à l'allocation des ressources, ainsi qu'à la planification d'activités spécifiques. En outre, le registre des risques stratégiques sera mieux informé sur les risques émergents.

22. L'organisation de formations ciblées et l'intégration de la gestion des risques dans des matériels de formation plus larges permettront d'améliorer la compréhension et la prise de conscience de la gestion des risques, contribuant ainsi à renforcer la culture de la gestion des risques dans l'Organisation.

23. L'Unité renforcée chargée de la gestion des risques servira de plate-forme où enregistrer les expériences obtenues et les bonnes pratiques mises en œuvre. Celles-ci seront communiquées aux opérations qui ne bénéficient pas directement d'un appui ciblé. Les propriétaires de politique et les experts du sujet à tous les niveaux seront impliqués pour retirer des enseignements et s'assurer qu'ils contribuent aux changements de politique générale s'il y a lieu.

24. La capacité de gestion des risques sera encore renforcée dans plusieurs autres opérations en 2018 et 2019. Une capacité itinérante de gestion des risques a aussi été établie au sein de l'Unité renforcée de gestion des risques pour fournir un appui à court terme à des opérations de terrain spécifiques, veillant à ce que les principes de gestion des risques soient fermement intégrés à leurs processus décisionnels et autres.

25. Les tendances des risques dans le registre des risques organisationnels continueront d'être suivies et les outils d'établissement de rapports seront encore améliorés, en fonction des besoins. Les principaux domaines de risques émergents dans les registres des risques stratégiques et organisationnels seront présentés à l'équipe dirigeante, en attirant systématiquement leur attention sur les risques importants qui existent sur le terrain et ailleurs dans l'Organisation, permettant l'adoption de mesures rapides et appropriées.

26. La politique et les procédures de mise en œuvre de la gestion des risques globaux doivent être révisées et amendées au cours du premier semestre 2019, pour tenir compte des bonnes pratiques et des enseignements tirés de l'initiative gestion des risques 2.0.

## Annexe

### Catégorisation et statistiques d'évaluation des risques dans le registre des risques organisationnels

1. Le HCR utilise trois catégories pour suivre les risques dans le registre des risques organisationnels : a) la catégorie institutionnelle ; b) la catégorie gestion et appui ; et c) la catégorie opérations/mise en œuvre, avec 37 sous-catégories permettant une analyse plus poussée des risques. Les risques liés à la fraude et aux interventions en espèces font l'objet d'un suivi séparé au sein de ces catégories, afin de permettre une analyse détaillée.

2. Les risques sont évalués en termes de leur probabilité et impact sur une échelle de 1 à 5, allant de « très faible » à « très élevé » pour ce qui est de leur probabilité, et de « insignifiant » à « désastreux » en ce qui concerne l'impact potentiel. Sur la base de la combinaison de la probabilité et de l'impact du risque, une note globale de « élevé », « moyen » ou « faible » est attribuée.

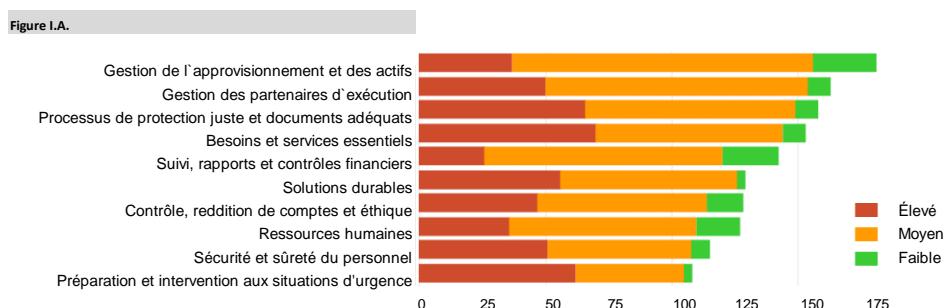
3. Outre la catégorisation et l'évaluation des risques, il existe également une distinction entre les risques prioritaires et les risques non prioritaires, ce qui permet d'aider les opérations à focaliser leur attention sur les questions essentielles. Cette information fournit une bonne base pour l'analyse des tendances des risques dans le registre des risques organisationnels. Le tableau I.A présente la répartition des risques dans chaque catégorie principale par note, y compris une répartition uniquement pour les risques prioritaires.

**Tableau I.A**  
**Risques par catégories et évaluation au 25/07/2018**

<i>Catégories de risques</i>	Tous les risques				Risques prioritaires uniquement			
	Élevé	Moyen	Faible	Total	Élevé	Moyen	Faible	Total
Institutionnelle	112	108	9	<b>229</b>	43	16	0	<b>59</b>
Gestion et appui	439	789	127	<b>1 355</b>	179	119	12	<b>310</b>
Opérations/Mise en œuvre	457	519	58	<b>1 034</b>	212	111	6	<b>329</b>
<b>Total</b>	<b>1 008</b>	<b>1 416</b>	<b>194</b>	<b>2 618</b>	<b>434</b>	<b>246</b>	<b>18</b>	<b>698</b>

4. La figure I.A présente une répartition des 10 sous-catégories les plus importantes de risques dans le registre des risques organisationnels au 25/07/2018. Comparé aux années antérieures, on constate une évolution visible dans les opérations du terrain vers l'identification et le traitement d'un nombre supérieur de risques liés à la *gestion de l'approvisionnement et des actifs* et à la *gestion des partenaires d'exécution*. Les menaces potentielles liées aux *besoins et services essentiels*, aux *processus de protection juste et documents adéquats*, à la *préparation et l'intervention aux situations d'urgence*, et aux *solutions durables* sont systématiquement identifiées comme des risques élevés depuis l'instauration du registre des risques organisationnels, de même que les risques *sécurité et sûreté du personnel*.

**Figure I.A**  
**Dix sous-catégories les plus importantes de tous les risques dans le registre des risques organisationnels au 25/07/2018**



5. La figure I.B présente une répartition des 10 sous-catégories les plus importantes des risques prioritaires dans le registre des risques organisationnels au 25/07/2018. Les risques prioritaires reflètent un changement du contexte opérationnel dans un certain nombre de sites du terrain, une attention accrue étant accordée aux risques liés aux *relations avec le gouvernement*, car de plus en plus d'opérations adoptent le Cadre d'action global pour les réfugiés (CRRF). Les risques liés aux *processus de protection juste et documents adéquats*, et aux *solutions durables* sont systématiquement traités comme assortis d'une priorité élevée, tandis que l'on constate une hausse marquée des risques prioritaires dans le domaine de la *sécurité contre la violence et l'exploitation* de manière globale.

**Figure I.B**

**Les 10 sous-catégories les plus importantes des risques prioritaires dans le registre des risques organisationnels au 25/07/2018**

