

**Comité exécutif du Programme  
du Haut Commissaire**

Distr.: restreinte  
28 août 2019  
Français  
Original : anglais et français

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

---

## **Gestion des risques au HCR**

*Résumé*

Le présent document fait une mise à jour sur l'approche et les réalisations du HCR pour la gestion globale des risques. Il indique la manière dont l'Organisation poursuit ses efforts visant à introduire des mesures concrètes pour gérer efficacement les risques et promouvoir une culture plus solide de gestion des risques en son sein, notamment par la mise en œuvre de l'Initiative 2.0 pour la gestion des risques.

## Table des matières

	<i>Paragraphes</i>	<i>Page</i>
I. Introduction .....	1-3	3
II. Vers une meilleure culture de gestion des risques au HCR. ....	4-25	3
A. Connaissance et capacités pour la gestion des risques.....	4-8	3
B. Appréciation et analyse des risques .....	9-16	4
C. Atténuation des risques.....	17-21	5
D. Intégration de la gestion des risques .....	22-25	5
III. Prochaines étapes .....	26-29	6
Annexe		
Catégorisation et statistiques d'évaluation des risques dans le registre des risques organisationnels .....	7	

## I. Introduction

1. En 2014, le HCR a introduit une politique officielle de gestion globale des risques pour soutenir l'identification systématique, l'analyse et le traitement des risques pouvant avoir un impact sur l'atteinte de ses objectifs en matière de protection et de solutions. Cette politique (HCP/2014/7) avait été présentée à la 67<sup>e</sup> réunion du Comité permanent (EC/67/SC/CRP.22).
2. En octobre 2017, lors de la 68<sup>e</sup> session du Comité exécutif, le Haut Commissaire a lancé l'Initiative 2.0 pour la gestion des risques. Cette initiative, limitée dans le temps (2018-2020), contribue à l'intégrité des programmes du HCR par un appui ciblé aux opérations à haut risque, renforce les capacités de gestion des risques à l'échelle de l'Organisation et assoit la gestion des risques dans les principaux processus. Ses objectifs et son plan de mise en œuvre ont été présentés à la 73<sup>e</sup> réunion du Comité permanent (EC/69/SC/CRP.18).
3. Le présent document montre les progrès réalisés à ce jour dans l'amélioration de la gestion des risques à travers l'Organisation, par une mise à jour sur l'exécution de la politique de gestion globale des risques et de l'Initiative 2.0 pour la gestion des risques.

## II. Vers une meilleure culture de gestion des risques au HCR

### A. Connaissances et capacités pour la gestion des risques

4. L'amélioration des connaissances et des capacités pour la gestion des risques et une responsabilité claire à tous les niveaux de l'Organisation sont indispensables pour le renforcement de la culture de gestion des risques au HCR. Les propriétaires du risque, qui sont habituellement les Représentants sur le terrain ou les Directeurs au Siège, sont chargés d'examiner les risques, de coordonner l'élaboration des plans de traitement de ces risques, de suivre leur mise en œuvre et de remonter aux bureaux régionaux ceux ne pouvant être traités au niveau national.
5. Grâce à l'Initiative 2.0 pour la gestion des risques, le HCR a systématiquement renforcé sa capacité de gestion des risques. Au Siège, le Responsable du contrôle des risques, qui relève directement de la Haut Commissaire Adjointe, dirige l'Unité de gestion globale des risques et coordonne un réseau d'experts en matière de risque basés sur le terrain. Au niveau régional, des postes de Conseillers principaux régionaux pour la gestion des risques et la conformité (SRA) ont été créés dans le cadre du processus de décentralisation et de régionalisation, et font partie intégrante des sept Bureaux régionaux. Au niveau des pays, les propriétaires du risque (Représentants) sont soutenus, en fonction des besoins opérationnels, par des SRA et/ou des points focaux nationaux pour la gestion des risques.

6. À ce jour, l'appui à la gestion des risques s'est focalisé sur les milieux opérationnels fragiles et à haut risque. Les SRA travaillent étroitement avec les Représentants dans les opérations pour identifier les risques d'une manière proactive, les gérer, mieux sensibiliser à leur gestion et renforcer les capacités en la matière. Les opérations ayant bénéficié en 2018 et 2019 du déploiement des SRA nationaux sont : l'Afghanistan, le Bangladesh, l'Éthiopie, l'Iraq, le Kenya, le Liban, le Soudan et l'Ouganda. Les recrutements sont en cours à des postes sur le terrain en République démocratique du Congo, en Libye, en République-Unie de Tanzanie ainsi qu'à des postes régionaux. En 2018, les opérations ainsi visées représentaient 33 % du total des dépenses (4,2 milliards de dollars E.-U enregistrés). En fin 2019, le nombre de postes de gestion des risques aura augmenté, passant à 27, alors qu'il était de 3 en 2017.

7. Pour satisfaire les besoins d'appui à court terme pour la gestion des risques, des conseillers itinérants en gestion des risques apporteront leur appui aux propriétaires du risque et à leurs équipes. À ce jour, les opérations au Bangladesh, en Libye, en République-Unie de Tanzanie et en Zambie ont bénéficié de missions itinérantes. Au cours des six prochains mois, le Tchad, le Nigéria, le Pakistan et la République arabe syrienne bénéficieront de ce type d'appui. Ces missions portent sur la facilitation d'ateliers et de formations en gestion des risques, l'appui pour l'appréciation des risques et l'aide pour l'opérationnalisation de leur traitement.

8. Plus de 220 fonctionnaires du HCR ont été formés à l'appréciation et au traitement des risques afin d'apporter leur appui aux propriétaires du risque, tandis que plus de 2 000 fonctionnaires ont achevé le programme d'apprentissage en ligne sur la gestion des risques.

## B. Appréciation et analyse des risques

9. L'identification et l'analyse systématiques des risques constituent la pierre angulaire d'une gestion efficace des risques. Cela suppose l'intégration de l'appréciation des risques dans les processus du cycle de gestion des opérations ainsi qu'une gestion, une analyse et une utilisation efficaces des informations sur les risques. Le registre des risques stratégiques indique le niveau le plus élevé de risques aux objectifs du HCR, tandis que le registre des risques organisationnels sert à gérer les informations sur les risques provenant des opérations sur le terrain et des Divisions du Siège.

10. Aux fins d'une gestion ciblée et orientée vers l'action, le registre des risques stratégiques a fait l'objet en début 2019 d'une révision complète du Haut Commissaire qui est le propriétaire du risque, en ce qui concerne les risques stratégiques, et qui travaille avec l'Équipe de hauts responsables et les Divisions du Siège. Cette révision s'est inspirée des Orientations stratégiques du HCR pour 2017-2021 et des tendances émergentes dans le registre des risques organisationnels.

11. Les risques présentent aussi des opportunités, car l'incertitude (le risque) peut entraîner des résultats aussi bien positifs que négatifs. Le registre révisé des risques stratégiques contient 16 risques transversaux aux objectifs de haut niveau du HCR en matière de protection et de solutions. Parmi ces risques, quatre ont été considérés comme particulièrement importants, à savoir i) l'intégrité et la conduite éthique ; ii) le changement organisationnel ; iii) les réponses d'urgence ; et iv) les données et leur analyse. Pour accroître la transparence concernant les risques organisationnels, un résumé du registre des risques stratégiques a été communiqué à tous les membres du personnel du HCR et aux États membres.

12. En juillet 2019, le registre des risques stratégiques a été encore mis à jour pour tenir compte des changements intervenus depuis la révision faite en début d'année. Même si les 16 risques transversaux importants n'ont pas connu de changement substantiel, cette opération était nécessaire pour évaluer les progrès réalisés dans la mise en œuvre des mesures d'atténuation.

13. Grâce à sa politique de gestion globale des risques, le HCR a intégré l'appréciation obligatoire des risques dans le processus annuel de planification qu'effectuent les opérations et les entités du Siège. Avec un taux de conformité de 100 %, le processus d'examen des risques de 2019 a abouti à la mise à jour de 162 registres de risques. Pour la première fois, des observations ont été systématiquement faites à toutes les entités sur les mesures prises pour les risques et leur atténuation, ce qui a contribué à améliorer davantage la qualité du registre des risques organisationnels.

14. Il résulte de l'analyse globale des données du registre des risques organisationnels que le nombre total de risques a diminué de 11 % entre 2018 et 2019. Toutefois, ce résultat s'explique dans une large mesure par le fait qu'il y a une plus grande cohérence sur le niveau de détail auquel les opérations enregistrent les risques, et non par une réduction des risques auxquels les opérations du HCR font face. On a estimé que 43 % des risques étaient « élevés », ce qui représente une augmentation 3 % par rapport à 2018. Au total, 72 % des risques existants ont été mis à jour, tandis que 923 risques ont été classés et 652 nouveaux risques ont été identifiés. Le nombre de mises à jour lors de ce processus indique une approche de plus en plus proactive de gestion des risques à travers les opérations. Un résumé des conclusions du processus d'examen des risques en 2019 figure en annexe A.

15. Un cadre de présentation de rapports a été mis au point pour faciliter l'utilisation des informations sur les risques dans la prise de décision. Grâce à ce cadre, des rapports résumant les tendances des données du processus d'examen de 2019 ont été produits à l'intention des hauts responsables, tandis qu'un résumé de l'analyse globale des données a été communiqué à tous les membres du personnel du HCR. Des analyses par secteur ont été effectuées et débattues

avec les Divisions du Siège pour soutenir l'élaboration des politiques et la fixation des normes. Ces analyses ont également éclairé l'examen semestriel du registre des risques stratégiques.

16. La systématisation des processus d'appréciation des risques a permis d'améliorer la qualité des informations disponibles sur les risques, contribuant ainsi à accroître leur valeur et leur utilité pour la prise des décisions. C'est ce qui ressort de l'enquête effectuée en avril 2019 auprès des propriétaires du risque et des points focaux. Pour 94 % des personnes interrogées, le cadre de gestion globale des risques a facilité une prise éclairée de décisions. Pour 69 %, le registre des risques stratégiques a été utilisé pour éclairer l'appréciation des risques dans leur entité ou opération.

## C. Atténuation des risques

17. La définition des traitements appropriés pour les risques identifiés et une attention soutenue pour leur mise en œuvre sont indispensables pour une gestion efficace des risques. À la suite du processus d'examen des risques de 2019, les opérations et les divisions ont identifié plus de 8 400 traitements proactifs et réactifs d'atténuation.

18. Au niveau des pays, le traitement des risques a été renforcé grâce à la clarification des rôles et des responsabilités pour sa mise en œuvre. L'outil du registre des risques organisationnels a été renforcé, en ce qu'il a été demandé aux opérations d'attribuer à des personnes la responsabilité de la mise en œuvre du traitement spécifique des risques. Pour une meilleure obligation redditionnelle en vue de la mise en œuvre du traitement des risques, des notifications automatiques avec des mises à jour sur le statut et les délais seront envoyés aux personnes chargées du traitement des risques et aux propriétaires du risque.

19. La présence des SRA dans diverses opérations sur le terrain a facilité l'identification, la diffusion et la reproduction des meilleures pratiques et des leçons apprises. Celles-ci comprennent : i) la mise au point de stratégies globales et de plans d'action pour la prévention contre la fraude et la corruption dans huit opérations à haut risque ; ii) le renforcement de l'obligation de rendre compte aux populations affectées, par l'extension des mécanismes efficaces de retour de l'information en Afrique de l'Est ; iii) l'amélioration des procédures de déclaration de conflit d'intérêts ; iv) la facilitation des dialogues sur le code de conduite ; v) le renforcement des processus dans les milieux à risque par la mise au point de procédures opérationnelles permanentes solides ; et vi) l'amélioration du suivi par l'utilisation de systèmes et technologies de données actifs.

20. La collaboration avec d'autres acteurs internes travaillant sur les questions liées à l'intégrité et l'institutionnalisation de meilleures pratiques en matière d'atténuation des risques sont aussi indispensables. Par des initiatives institutionnelles plus larges, le HCR a publié des politiques et des orientations pour atténuer les risques de fraude et de corruption. Parmi les exemples importants, il y a la politique intitulée « *Policy on addressing fraud committed by persons of concern* » (UNHCR/HCP/2017/3), le cadre stratégique intitulé « *Strategic framework for the prevention of fraud and corruption* » (IOM/044-FOM/044/2013) et le cadre renforcé intitulé « *Enhanced framework for implementing with partners* ».

21. Les principaux systèmes et outils contribuant à la mise en œuvre de ces politiques et cadres, comme le système global d'enregistrement des profils du HCR (proGres) IV, l'Écosystème d'enregistrement de population et de gestion de l'identité (PRIME) et les procédures opérationnelles permanentes pour les interventions en espèces et les outils techniques renforcés de suivi, sont aussi promus dans le cadre des activités de gestion des risques.

## D. Intégration de la gestion des risques

22. Il faudrait asseoir la gestion des risques dans le cycle de gestion des opérations du HCR et dans d'autres processus importants, afin d'intégrer la gestion des risques dans les activités quotidiennes de l'Organisation.

23. Après l'intégration des exigences liées à la gestion des risques dans les instructions de planification annuelle, les plans d'activité de 27 opérations à haut risque ont été revus pour

vérifier que les informations disponibles sur les risques ont été utilisées lors de la planification. Parmi les principales orientations du processus, il y a la nécessité d'adopter une approche situationnelle de gestion des risques à l'appui des solutions régionales et de mettre l'accent sur les risques liés aux plans pluriannuels et multipartites et sur les priorités définies dans le Pacte mondial sur les réfugiés.

24. Pour intégrer la gestion des risques dans le cycle de gestion des opérations, les exigences y relatives seront prises en compte lors de la prochaine révision du manuel des programmes. La possibilité de renforcer le lien entre les risques, les objectifs et l'allocation des ressources est également examinée dans le cadre de la révision du système de gestion axée sur les résultats.

25. Pour accroître les connaissances et les capacités des acteurs internes, le HCR intègre systématiquement les concepts et les principaux messages sur la gestion des risques dans ses initiatives d'apprentissage.

### **III. Prochaines étapes**

26. Le HCR est en train de réviser sa politique relative à la gestion globale des risques, avec pour objectif de publier une politique à jour d'ici fin 2019. Cette révision va aligner le cadre de gestion globale des risques sur la structure et la direction actuelles de l'Organisation, les leçons tirées de l'Initiative 2.0 pour la gestion des risques et sur la révision de la norme ISO31000 (2018). Le concept d'« appétit de risque » sera introduit dans la politique révisée pour définir le niveau et le type de risque que le HCR veut assumer pour accomplir ses missions.

27. L'initiative 2.0 continuera à apporter un appui ciblé aux opérations à haut risque et à renforcer les connaissances et les compétences générales de l'Organisation en matière de gestion des risques, par des activités de formation et de communication interne. Au Siège, l'Unité de gestion globale des risques travaillera avec des experts de secteur pour traiter des thèmes et processus à haut risque, comme la gestion des partenariats, le contrôle et la prévention de la fraude.

28. Pour une approche harmonisée au sein du système des Nations Unies, le HCR contribue, dans le cadre du Comité de haut niveau sur la gestion, à un groupe de travail interinstitutions sur la gestion des risques. Par cet engagement, il a soutenu la mise au point d'un cadre d'échéance du risque adapté au contexte des Nations Unies. En 2019, le HCR sollicitera l'aide extérieure pour évaluer son échéance du risque par rapport aux étapes indiquées dans le cadre approuvé.

29. L'approche proactive, pratique et systématique du HCR pour la gestion des risques produit des résultats tangibles. L'ampleur des résultats atteints au cours des 18 prochains mois jouera un rôle important dans la détermination des prochaines étapes nécessaires.

## Annexe

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

1. Le HCR utilise trois principales catégories pour suivre les risques dans le registre des risques organisationnels : a) la catégorie Institutionnel ; 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. Chaque risque est attribué à une catégorie par le propriétaire du risque. Les risques liés à la fraude et aux interventions en espèces sont suivis séparément dans ces catégories, afin de permettre une analyse détaillée.
2. Les risques sont évalués en termes de leur probabilité et impact sur une échelle de 5 points, allant de « très faible » à « très élevé » pour ce qui est de leur probabilité, et de « insignifiant » à « désastreux » en ce qui concerne leur 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 aux opérations de focaliser l'attention sur les principaux risques. Cette information fournit une bonne base pour l'analyse des tendances 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.

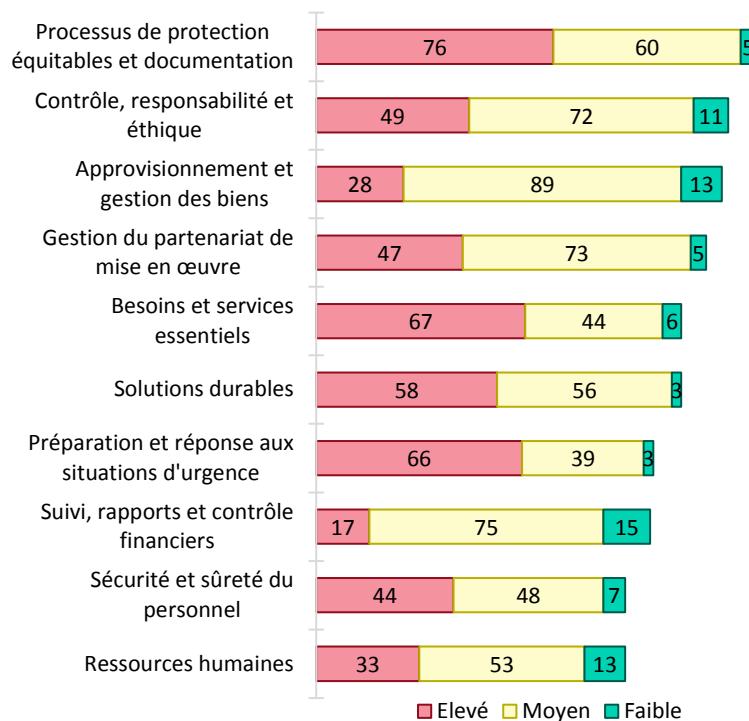
**Tableau I.A**  
**Risques par catégorie et note au 30 juin 2019**

Catégories de risque	Tous les risques			Risques prioritaires uniquement			Total	
	Élevé	Moyen	Faible	Total	Élevé	Moyen	Faible	
Institutionnel	113	78	9	200	50	16	1	67
Gestion et appui	392	630	88	1 110	199	109	5	313
Opérations/Mise en œuvre	474	396	30	900	274	88	6	368
<b>Total</b>	<b>979</b>	<b>1 104</b>	<b>127</b>	<b>2 210</b>	<b>523</b>	<b>213</b>	<b>12</b>	<b>748</b>

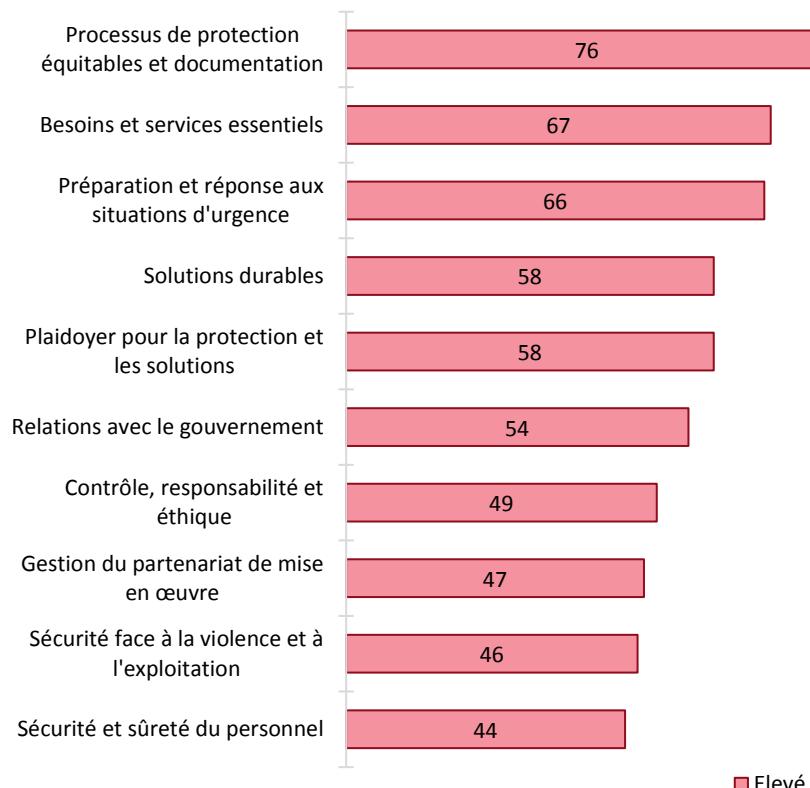
4. La figure I.A fournit la répartition des dix principales sous-catégories de risques dans le registre des risques organisationnels au 30 juin 2019. La figure I.B fournit la répartition des dix principales sous-catégories de risques élevés uniquement au 30 juin 2019. Par rapport aux années antérieures, il y a un changement visible dans les opérations sur le terrain en faveur de l'identification et du traitement d'un nombre élevé de risques liés i) au contrôle, à la responsabilité et à l'éthique ; ii) au plaidoyer en faveur de la protection et des solutions ; et iii) aux relations avec le gouvernement. Le HCR attribue l'accroissement du nombre de risques identifiés dans la première sous-catégorie mentionnée à une sensibilisation accrue à travers l'Organisation plutôt qu'à un accroissement du niveau sous-jacent de risques auxquels celle-ci fait face. L'accroissement des risques liés au plaidoyer et aux relations avec le gouvernement s'explique probablement par l'évolution du rôle du HCR dans le contexte du Pacte mondial sur les réfugiés. Comme dans les années antérieures, les menaces potentielles liées aux besoins et services essentiels, aux processus équitables de protection et à la documentation, à la préparation et à la réponse aux situations d'urgence et aux solutions durables sont systématiquement identifiées comme étant des risques élevés, au même titre que les risques liés à la sécurité et à la sûreté du personnel.

**Figure I.A**

**Les dix principales sous-catégories des risques dans le registre des risques organisationnels au 30 juin 2019.**

**Figure I.B**

**Les dix principales sous-catégories des risques élevés dans le registre des risques organisationnels au 30 juin 2019.**



5. La figure I.C fournit la répartition des dix principales sous-catégories de risques prioritaires dans le registre des risques organisationnels au 30 juin 2019.

**Figure I.C**

**Les dix principales sous-catégories de risques prioritaires dans le registre des risques organisationnels au 30 juin 2019.**

