



**Nations Unies**

**Gestion du risque institutionnel :  
approches et utilisations dans  
les entités des Nations Unies**

**Rapport du Corps commun d'inspection**

**Établi par Keiko Kamioka et Eileen A. Cronin**



# **Gestion du risque institutionnel : approches et utilisations dans les entités des Nations Unies**

**Rapport du Corps commun d'inspection**

**Établi par Keiko Kamioka et Eileen A. Cronin**



**Nations Unies • Genève, 2020**



*Résumé analytique*

## **Gestion du risque institutionnel : approches et utilisations dans les entités des Nations Unies**

### **JIU/REP/2020/5**

#### **I. Introduction et objectifs**

La gestion du risque institutionnel, qui a ses origines dans le secteur privé, est utile dans tous les secteurs, y compris pour les entités des Nations Unies. Dans sa résolution 61/245 de 2006, l'Assemblée générale a approuvé l'adoption de la gestion du risque institutionnel dans le système des Nations Unies afin de renforcer le dispositif de gouvernance et de contrôle, consciente que les entités des Nations Unies étaient exposées, dans l'exécution de leurs mandats, à d'innombrables risques, qu'il s'agisse de fraude et de corruption, d'atteintes à la réputation, de cybercriminalité, de risques d'ordre politique, de problèmes de mauvaise gestion, ou encore des effets de catastrophes naturelles et d'origine humaine.

La gestion du risque institutionnel est un processus de recensement, d'analyse, d'évaluation, de traitement et de suivi des risques conduit à l'échelle d'une organisation de manière structurée, intégrée et systématique en vue de parvenir à la réalisation des objectifs organisationnels. Il s'agit fondamentalement de gérer l'incertitude, porteuse à la fois de menaces et de possibilités. Contrairement aux pratiques fragmentées de gestion des risques, le concept de gestion du risque institutionnel repose sur l'idée que la gestion des risques doit être étendue à l'ensemble d'une organisation afin d'assurer la durabilité de celle-ci.

Ce sujet a été abordé pour la dernière fois par le Corps commun d'inspection (CCI) dans son « Examen de la gestion globale des risques dans le système des Nations Unies » (JIU/REP/2010/4) en 2010, qui a défini un cadre de référence pour une mise en œuvre réussie de la gestion du risque institutionnel dans les entités des Nations Unies.

La présente étude vise principalement à informer les organes délibérants ou directeurs et les chefs de secrétariat des entités des Nations Unies des progrès réalisés depuis le dernier rapport, de l'état d'avancement de la mise en œuvre, de l'utilisation et de l'intégration des pratiques de gestion du risque institutionnel dans les 28 entités participantes du CCI, et à recenser les bonnes pratiques et les enseignements tirés afin d'orienter les initiatives en cours et à venir.

La gestion du risque institutionnel se veut un cadre de référence unique pour les principaux risques, qui peut servir de base aux débats et aux décisions d'un organe délibérant ou directeur et de la direction concernant la manière de gérer ces risques. Elle doit donc être adaptée à chaque entité en tenant dûment compte de critères tels que son mandat, les considérations financières et budgétaires applicables, la composition de son personnel, son modèle d'activité et ses particularités.

On trouvera dans la présente étude une mise à jour des 10 conditions énumérées dans le cadre de référence, une évaluation des progrès de la mise en œuvre de la gestion du risque institutionnel par rapport à celles-ci et quatre recommandations formelles liées aux conditions : deux adressées aux organes délibérants ou directeurs et deux aux chefs de secrétariat des 28 entités participantes. On trouvera aussi, tout au long de l'étude, des recommandations informelles visant à orienter l'évaluation et la mise en œuvre des conditions.

#### **II. Principales conclusions**

##### **Adoption d'un cadre et d'une politique de gestion du risque institutionnel (condition 1)**

L'existence d'une politique ou d'un cadre de gestion des risques à l'échelle de l'entité est fondamentale pour la gestion du risque institutionnel. La politique ou le cadre doivent être liés au plan stratégique de l'entité afin de correspondre à la vision stratégique de la direction et aux buts et objectifs de l'entité.

Sur les 28 entités visées dans la présente étude, 25 ont adopté une politique ou un cadre de gestion du risque institutionnel. C'est un progrès sensible depuis le précédent rapport du CCI. Les entités qui n'ont pas encore adopté une politique ou un cadre de gestion

du risque institutionnel sont vivement encouragées à le faire. Celles qui l'ont fait sont invitées à examiner leurs politiques et à y apporter les révisions et mises à jour nécessaires afin de les lier clairement au plan stratégique de l'entité et de prendre en compte les nouvelles questions et les changements survenus dans l'environnement opérationnel.

### **Structure institutionnelle interne de la gestion du risque institutionnel (condition 2)**

Pour une mise en œuvre réussie de la gestion du risque institutionnel, il est essentiel que chaque entité établisse sa structure institutionnelle interne en définissant des rôles et responsabilités clairs conformément à la politique de gestion du risque institutionnel. Le modèle des « trois lignes de maîtrise » de l'Institute of Internal Auditors (IIA), qui a ensuite été adopté par le Comité de haut niveau sur la gestion du Conseil des chefs de secrétariat pour la coordination (CCS), est utile pour comprendre les différents rôles et responsabilités en matière de gestion du risque institutionnel.

La première ligne est constituée des cadres hiérarchiques, qui ont la responsabilité de divers risques et de l'exécution des mesures de gestion connexes. Dix-huit des 28 entités disposent d'un réseau de coordonnateurs de la gestion des risques qui peuvent servir d'interlocuteurs de première ligne pour la mise en œuvre de processus de gestion du risque institutionnel dans l'ensemble d'une entité et l'appui à ceux-ci, notamment en recensant les risques et en les faisant remonter, ainsi qu'en formant le personnel aux politiques et processus permettant de les traiter.

La deuxième ligne englobe les procédures de contrôle de gestion, dans le cadre desquelles le personnel concerné contrôle les risques et aide la première ligne à garantir la bonne gestion des risques et des procédures de contrôle. Il s'agit notamment de définir des politiques et orientations claires, de prodiguer des conseils et de contrôler les actions de la première ligne. La plupart des entités disposent d'un groupe ou d'un(e) coordonnateur/coordonnatrice (souvent appelé(e) « directeur/directrice du contrôle des risques ») qui s'occupe spécifiquement de la dimension institutionnelle de la gestion des risques. Si la personne ou l'équipe chargée de cette fonction joue un rôle clef dans la coordination et la facilitation des processus dans l'ensemble de l'entité, la responsabilité première du recensement des risques et de leur gestion incombe aux cadres hiérarchiques désignés comme responsables des différents risques, et non à la personne ou à l'équipe chargée de la fonction de gestion du risque institutionnel.

La troisième ligne fournit une assurance ou une évaluation indépendante de l'efficacité de la gestion des risques à la direction et aux organes délibérants ou directeurs. Dans certaines entités, les auditeurs internes apportent des services de conseillers et de consultants pour renforcer les première et deuxième lignes afin de promouvoir et d'améliorer la mise en œuvre de la gestion du risque institutionnel.

La direction, les organes délibérants ou directeurs et les comités d'audit et de contrôle interne s'appuient sur les trois lignes de maîtrise décrites ci-dessus. Ainsi, les organes délibérants ou directeurs se situent au sommet de la structure de gestion du risque institutionnel. La direction est responsable en dernier ressort de la gestion des risques et de la réalisation des objectifs stratégiques, tandis que les organes délibérants ou directeurs assurent un contrôle pour garantir que la direction gère correctement les risques. À cet égard, il est crucial de veiller à ce que les risques institutionnels soient régulièrement examinés et gérés par la direction. Il est aussi essentiel que les risques soient envisagés dans une perspective intégrée et globale et non gérés en vase clos. À cette fin, de nombreuses entités disposent d'un comité de gestion des risques au niveau de la direction, ce qui peut être capital pour l'intégration de la gestion du risque institutionnel.

Il peut exister des responsables de la gestion des risques à différents niveaux de lignes de maîtrise dans une entité, selon le type de risque. Le responsable de la gestion des risques désigné doit être la personne qui est la mieux placée dans une entité pour gérer un risque particulier et qui dispose des connaissances, des ressources et de l'autorité nécessaires.

Le modèle d'activité, la disponibilité des ressources, le mandat et le stade de maturité de la gestion du risque institutionnel variant d'une entité à l'autre, chaque entité doit définir sa propre structure de gestion du risque institutionnel. Au minimum, le personnel concerné à tous les niveaux doit savoir à quelle ligne il appartient et comprendre ses attributions et

responsabilités dans la gestion du risque institutionnel afin que les risques soient recensés et gérés de manière appropriée, de façon systématique et coordonnée.

### **Culture institutionnelle englobant la gestion du risque institutionnel (condition 3)**

Les entités participantes considèrent que donner l'exemple au plus haut niveau est le moteur le plus important pour établir une culture de la prise en compte des risques, et appuyer le personnel et lui donner les moyens de promouvoir et d'intégrer la gestion du risque institutionnel dans l'entité. Si cet exemple s'est amélioré au cours de la dernière décennie, il faut faire davantage pour favoriser l'utilisation et l'intégration de la gestion du risque institutionnel.

Les chefs de secrétariat doivent donner l'exemple pour appuyer la mise en œuvre de la gestion du risque institutionnel dans l'ensemble de l'entité, donner au personnel les moyens de la maintenir, et déployer concrètement des processus et pratiques de gestion du risque institutionnel qui démontrent son utilité et son importance. Les cadres intermédiaires sont également essentiels pour ce qui est d'intégrer, d'ancrer et de maintenir la gestion du risque institutionnel dans une entité. Chaque entité participante doit disposer d'un moyen de faire rapidement remonter les principaux risques aux niveaux voulus et de faire en sorte que les décideurs ont les informations nécessaires pour faire des choix éclairés.

### **Rôle des organes délibérants ou directeurs dans la gestion du risque institutionnel (condition 4)**

Pour s'acquitter de leurs rôles et responsabilités en matière de contrôle et de redevabilité et se préparer aux incertitudes, les organes délibérants ou directeurs doivent participer à la gestion du risque institutionnel afin de s'assurer que les chefs de secrétariat donnent le bon exemple au plus haut niveau. Au minimum, ils doivent connaître les principaux risques stratégiques auxquels une entité fait face et les stratégies permettant de gérer chacun d'entre eux, ainsi que les politiques et les cadres liés à la gestion du risque institutionnel.

Les comités d'audit et de contrôle interne peuvent jouer un rôle clef en prodiguant des conseils sur les moyens de mettre en œuvre et de maintenir la gestion du risque institutionnel en transmettant des informations techniques au personnel et à l'organe délibérant ou directeur de leur entité et en partageant les bonnes pratiques d'autres secteurs.

Dix-huit des 28 entités participantes déclarent que la gestion du risque institutionnel constitue un point régulier de l'ordre du jour des réunions de leur organe délibérant ou directeur, mais l'ampleur et la profondeur de l'examen de cette question varient considérablement au sein du système. Les organes délibérants ou directeurs devraient inscrire la gestion du risque institutionnel à l'ordre du jour de leurs réunions au moins une fois par an, dans la mesure voulue par le mandat de l'entité, l'étendue de son réseau de terrain et son degré d'exposition au risque.

### **Intégration de la gestion du risque institutionnel (condition 5)**

Des pratiques de gestion du risque institutionnel qui sont intégrées et bien gérées peuvent apporter des informations cruciales, par exemple sur les menaces et les possibilités qui peuvent ou pourraient se présenter pour une entité, et donner l'occasion de débattre et de prendre des décisions sur la meilleure façon de traiter chaque risque. Afin d'appuyer le recensement des risques et la prise de décisions connexes à haut niveau, la gestion des risques devrait faire partie intégrante de la planification et du suivi stratégiques, opérationnels et programmatiques d'une entité.

Si la plupart des entités ont lié la gestion du risque institutionnel à la gestion axée sur les résultats ou à leurs travaux de planification stratégique ordinaire, nombre d'entre elles signalent qu'il existe des écarts entre la gestion du risque institutionnel et les opérations courantes et que l'intégration de la gestion du risque institutionnel dans les opérations courantes constitue un défi majeur. L'intégration de la gestion du risque institutionnel dans la planification de la stratégie, des activités et des opérations nécessite de donner un exemple fort au plus haut niveau, appuyé par une communication efficace et le soutien actif de la direction, ainsi que par des investissements ciblés dans les processus et les plateformes clefs. Lorsque la gestion du risque institutionnel est intégrée à tous les niveaux, il doit exister un mécanisme par lequel les risques sont agrégés et communiqués à la direction et, le cas échéant, aux organes délibérants ou directeurs.

### **Processus systématiques et dynamiques (condition 6)**

Non seulement les processus de gestion du risque institutionnel doivent être adaptés aux objectifs, selon ce qui convient à chaque entité, mais ils doivent également être suffisamment dynamiques et agiles pour démontrer les objectifs fondamentaux et l'utilité de la gestion du risque institutionnel. De nombreuses entités en sont encore au premier stade de la gestion du risque institutionnel, c'est-à-dire à sa mise en œuvre, et s'emploient à l'intégrer à des processus plus simples et plus accessibles. Les pratiques agiles de gestion du risque institutionnel qui tiennent compte de données externes ou contextuelles pertinentes peuvent favoriser la maturation de la démarche de gestion du risque institutionnel et son intégration dans une entité, ce qui permet à celle-ci de mieux faire face aux menaces et aux crises.

Les entités qui adoptent un état d'esprit agile ont un avantage dans la gestion des risques, en particulier lorsque ces derniers surviennent très rapidement et fluctuent beaucoup. La pandémie de maladie à coronavirus (COVID-19), exemple saillant d'un risque affichant ces caractéristiques, devrait rappeler avec force que la détection des risques externes et les efforts visant à limiter autant que possible les risques inconnus constituent une partie importante de la gestion des risques. La pandémie et la manière dont les entités des Nations Unies y ont fait face, tant sur le plan opérationnel que programmatique, peuvent renforcer le poids de l'argument selon lequel les pratiques de gestion du risque institutionnel doivent être cohérentes, pratiques et dynamiques.

### **Systèmes et outils informatiques pour la gestion du risque institutionnel (condition 7)**

Des systèmes et des outils informatiques bien conçus peuvent faciliter une meilleure intégration de la gestion du risque institutionnel dans les opérations clés, et saisir, enregistrer, consolider et suivre les principaux risques dans l'ensemble de l'entité.

Un système complet, s'appuyant sur les outils voulus, devrait être mis en œuvre pour suivre et contrôler les risques dans l'ensemble de l'entité, idéalement dans le cadre d'une plateforme intégrée reliée à d'autres systèmes, afin de rationaliser les processus. Les entités ayant des modèles d'activités analogues sont invitées à dialoguer pour échanger les expériences et les pratiques concernant les plateformes de gestion du risque institutionnel et leurs liens avec d'autres systèmes d'information.

### **Communication et formation en matière de gestion du risque institutionnel (condition 8)**

La communication et la formation peuvent être déterminantes pour intégrer la gestion du risque institutionnel à l'échelle d'une entité et fournir un langage commun aux membres du personnel leur permettant de s'approprier la démarche dans leurs contextes respectifs. Les coordonnateurs de la gestion des risques, en particulier dans les entités disposant de vastes réseaux de terrain, peuvent amplifier la communication et la formation en matière de gestion du risque institutionnel à plusieurs niveaux.

Les approches de formation varient d'une entité à l'autre, allant de cours distincts à une méthode plus intégrée. Les entités sont invitées à coopérer et à échanger sur leurs diverses approches de la formation et de la communication afin de partager les bonnes pratiques et les enseignements tirés. En outre, pour que la mise en œuvre et l'intégration de la gestion du risque institutionnel soit efficace, il est essentiel de mettre en place un plan de formation et de communication complet, adapté à la taille et au champ d'activité d'une entité, ainsi qu'à son approche de la gestion du risque institutionnel.

### **Examen périodique pour l'amélioration continue (condition 9)**

L'efficacité des processus, pratiques et politiques de gestion du risque institutionnel doit être examinée périodiquement pour permettre l'adaptation et l'amélioration continue en fonction de l'évolution des contextes externe et interne. Onze entités ont réalisé ou sont en train de réaliser une auto-évaluation du degré de maturité actuel de leur gestion du risque institutionnel. La plupart des auditeurs internes et externes ont estimé que la gestion du risque institutionnel de leurs entités cibles était « encore en développement, cloisonnée ou pas totalement intégrée ».

Il est recommandé de mener une auto-évaluation à intervalles réguliers pour examiner les progrès accomplis, de sorte à atteindre un degré de maturité cible de la gestion du risque institutionnel. Il est également recommandé que les auditeurs, les équipes d'évaluation ou d'autres conseillers indépendants mènent des évaluations périodiques indépendantes concernant l'efficacité de la politique de gestion du risque institutionnel et de ses processus associés. Les organes délibérants ou directeurs devraient examiner et prendre en compte les résultats de ces évaluations.

### **Coopération et coordination interinstitutions en matière de gestion du risque institutionnel (condition 10)**

Depuis 2010, la gestion du risque institutionnel a pris de l'importance dans la plupart des entités participantes, et l'Équipe spéciale multifonctionnelle de la gestion des risques du Comité de haut niveau sur la gestion du CCS a apporté une contribution précieuse aux progrès récents dans ce domaine. Son travail est largement soutenu et apprécié. L'équipe spéciale devrait devenir un mécanisme viable pour poursuivre son travail d'appui à la gestion du risque institutionnel au niveau des entités ainsi qu'à l'échelle du système, dans les domaines du développement de politiques et pratiques de gestion du risque institutionnel.

Certains risques sont très importants, touchent de nombreuses entités et ne pourraient être gérés que par une approche intégrée à l'échelle du système. Les travaux de l'Équipe spéciale sur la gestion du risque institutionnel sur le terrain et dans les entités décentralisées devraient fournir des informations et des orientations de base pour la mise en œuvre de la réforme des Nations Unies au niveau des pays avec une prise en compte des risques partagés et des risques à l'échelle du système.

### **III. Conclusions et recommandations**

Des progrès sensibles ont été réalisés depuis le dernier rapport du CCI dans l'adoption de politiques et la mise en place de structures internes d'appui à la gestion du risque institutionnel. Cependant, de nombreuses entités sont encore en train d'élaborer ou d'affiner leurs politiques et d'établir les pratiques voulues pour appuyer leur approche de la gestion du risque institutionnel.

La présente étude contient quatre recommandations, dont deux sont adressées aux organes délibérants ou directeurs des entités des Nations Unies pour suite à donner et deux aux chefs de secrétariat des entités, et 21 recommandations informelles (voir annexe IV) visant à renforcer l'efficacité et l'intégration de la gestion du risque institutionnel pour davantage d'anticipation, la prise de décisions plus éclairées et une meilleure gouvernance, contribuant à la réalisation des buts et objectifs institutionnels.

#### **Recommandation 1**

**Afin de s'acquitter de leurs rôles et responsabilités de contrôle, les organes délibérants ou directeurs devraient inscrire la gestion du risque institutionnel à l'ordre du jour de leurs réunions au moins une fois par an, dans la mesure voulue par le mandat de l'entité, l'étendue de son réseau de terrain et son degré d'exposition au risque.**

#### **Recommandation 2**

**D'ici à la fin de 2021, les chefs de secrétariat devraient réaliser un examen complet confrontant la mise en œuvre de leur gestion du risque institutionnel aux conditions 1 à 9 définies par le CCI dans le présent rapport.**

#### **Recommandation 3**

**D'ici à la fin de 2021, les membres du Comité de haut niveau sur la gestion du Conseil des chefs de secrétariat pour la coordination devraient veiller à ce que son Équipe spéciale multifonctionnelle de la gestion des risques continue de servir de mécanisme viable permettant de promouvoir et de faciliter davantage la coopération, la coordination et le partage des connaissances interinstitutions, ainsi que d'examiner les risques communs associés à la réforme du système des Nations Unies.**

**Recommandation 4**

**D'ici à la fin de 2022, les organes délibérants ou directeurs des entités participantes devraient demander aux chefs de secrétariat de faire rapport sur les résultats d'un examen complet confrontant la mise en œuvre de la gestion du risque institutionnel par l'entité aux conditions 1 à 9 définies par le CCI dans le présent rapport.**

## Table des matières

	<i>Page</i>
Résumé analytique .....	iii
Abréviations .....	x
I. Introduction .....	1
A. Objet, portée et limites du rapport .....	1
B. Généralités .....	1
C. Méthodologie.....	2
II. Bases de la gestion du risque institutionnel pour les entités des Nations Unies.....	4
A. Définition et avantages de la gestion du risque institutionnel.....	4
B. Adaptation à l'objectif visé.....	5
C. Mise à jour des conditions définies dans le précédent rapport du Corps commun d'inspection sur la gestion du risque institutionnel.....	6
D. Adoption d'un cadre et d'une politique de gestion du risque institutionnel.....	7
III. La gestion du risque institutionnel comme outil de responsabilisation .....	9
A. Structure institutionnelle interne pour la gestion du risque institutionnel .....	9
B. Culture institutionnelle englobant la gestion du risque institutionnel.....	17
C. Rôle des organes délibérants ou directeurs dans la gestion du risque institutionnel .....	19
IV. Intégration et ancrage des processus et procédures de gestion du risque institutionnel .....	24
A. Intégration de la gestion du risque institutionnel .....	24
B. Des processus systématiques et dynamiques .....	27
C. Systèmes et outils informatiques pour la gestion du risque institutionnel .....	30
D. Communication et formation pour la gestion du risque institutionnel.....	32
E. Examen périodique pour une amélioration continue .....	33
V. Coopération et coordination interinstitutions en matière de gestion du risque institutionnel.....	36
VI. Poursuivre les progrès, appeler à la responsabilité et promouvoir les efforts interinstitutions.....	40
 Annexes	
I. Conditions et recommandations du précédent rapport du Corps commun d'inspection sur la gestion du risque institutionnel.....	42
II. État de la politique ou du cadre et de la structure institutionnelle de la gestion du risque institutionnel .....	44
III. Contrôle par les organes délibérants ou directeurs et par les comités d'audit et de contrôle interne .....	61
IV. Liste des recommandations informelles .....	64
V. Vue d'ensemble des mesures que les entités participantes sont appelées à prendre conformément aux recommandations du Corps commun d'inspection.....	67

## Abréviations

AIEA	Agence internationale de l'énergie atomique
BSCI	Bureau des services de contrôle interne
CCI	Centre du commerce international
CCI	Corps commun d'inspection
CCS	Conseil des chefs de secrétariat pour la coordination
CNUCED	Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FNUAP	Fonds des Nations Unies pour la population
HCR	Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés
IIA	Institute of Internal Auditors
ISO	Organisation internationale de normalisation
MOPAN	Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales
OACI	Organisation de l'aviation civile internationale
OIT	Organisation mondiale du tourisme
ONUDC	Office des Nations Unies contre la drogue et le crime
ONUDI	Organisation des Nations Unies pour le développement industriel
ONU-Femmes	Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes
ONU-Habitat	Programme des Nations Unies pour les établissements humains
ONUSIDA	Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida
ONUW	Office des Nations Unies à Vienne
PAM	Programme alimentaire mondial
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PNUE	Programme des Nations Unies pour l'environnement
UIT	Union internationale des télécommunications
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance
UNOPS	Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets
UIT	Union internationale des télécommunications
UNRWA	Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient
UPU	Union postale universelle

## I. Introduction

1. La présente étude a été inscrite au programme de travail du Corps commun d'inspection (CCI) pour 2019. Elle est également conforme aux domaines d'intervention thématiques du travail du CCI, tels que définis dans son Cadre stratégique pour la période 2020-2029<sup>1</sup>. Ce sujet a été abordé pour la dernière fois par le Corps commun d'inspection (CCI) dans son « Examen de la gestion globale des risques dans le système des Nations Unies » en 2010, qui a défini un cadre de référence pour une mise en œuvre réussie de la gestion du risque institutionnel dans les entités des Nations Unies<sup>2</sup>.

### A. Objet, portée et limites du rapport

2. La présente étude vise principalement à informer les organes délibérants ou directeurs et les chefs de secrétariat des entités des Nations Unies de l'état d'avancement de la mise en œuvre, de l'utilisation et de l'intégration des pratiques de gestion du risque institutionnel dans les 28 entités participantes du CCI<sup>3</sup>, et à recenser les bonnes pratiques et les enseignements tirés afin d'orienter les initiatives en cours et à venir. Elle porte sur quatre domaines principaux : a) l'état des pratiques actuelles de gestion des risques, y compris par rapport au dernier examen ; b) l'intégration de la gestion des risques dans les pratiques de gestion et la prise de décisions ; c) les utilisations et avantages potentiels et réels des pratiques de gestion des risques dans l'entité ; et d) l'état de l'utilisation de la gestion des risques par les organes délibérants ou directeurs dans l'exercice de leurs fonctions de contrôle et de redevabilité.

3. L'étude ne propose pas d'évaluation du degré d'intégration ou de maturité de la gestion du risque institutionnel dans les entités participantes, bien que certaines parties prenantes aient fait part de leurs commentaires sur la maturité de la gestion du risque institutionnel.

4. Elle exclut également une évaluation des matrices des risques des entités (lorsqu'il en existe), car leur contenu a été jugé, dans certains cas, sensible et leur comparabilité limitée (voir encadré 8 pour des informations générales sur les matrices des risques). De même, certaines catégories de risques (par exemple, la fraude ou la réputation) sont abordées en termes généraux, mais le traitement de certaines catégories sortait du cadre de l'étude.

### B. Généralités

5. La gestion du risque institutionnel, qui a ses origines dans le secteur privé, est utile dans tous les secteurs, y compris pour les entités des Nations Unies. En 2006, l'Assemblée générale a approuvé l'adoption de la gestion du risque institutionnel dans le système des Nations Unies afin de renforcer le dispositif de gouvernance et de contrôle<sup>4</sup>. Les entités des Nations Unies sont exposées, dans l'exécution de leurs mandats, à d'innombrables risques, qu'il s'agisse de fraude et de corruption, d'atteintes à la réputation, de cybercriminalité, de risques d'ordre politique, de problèmes de mauvaise gestion, ou encore des effets de catastrophes naturelles et d'origine humaine.

6. La gestion des risques consiste fondamentalement à gérer l'incertitude, porteuse à la fois des menaces et des possibilités. L'aspect « institutionnel » dans l'expression « gestion du risque institutionnel » renvoie à l'établissement et à la mise en œuvre d'un processus intégré, structuré et continu pour la bonne définition, évaluation, communication et gestion des possibilités et des menaces qui influent sur la réalisation des buts et objectifs d'une entité. La gestion du risque institutionnel est largement considérée comme un élément essentiel de la bonne gouvernance et de la responsabilité institutionnelles<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> A/74/34, annexe I.

<sup>2</sup> JIU/REP/2010/4.

<sup>3</sup> Pour les entités participantes du CCI, voir l'annexe V.

<sup>4</sup> Résolution 61/245 de l'Assemblée générale.

<sup>5</sup> JIU/REP/2010/4, par. 4.

7. La notion de gestion du risque institutionnel et la demande qu'elle soit mise en œuvre ne sont pas nouvelles dans le système des Nations Unies, et la sensibilisation à ce sujet et son importance dans le système n'ont cessé de croître au cours de la dernière décennie. Elle a été associée à la volonté de modifier la culture du système des Nations Unies afin de mettre davantage l'accent sur les résultats plutôt que sur les processus, en valorisant l'innovation, en améliorant la transparence et en renforçant la responsabilité<sup>6</sup>. Représentant le large éventail de mandats, de modèles d'activité, de structures et de processus, la gestion du risque institutionnel prend différentes formes dans le système des Nations Unies.

8. D'après le rapport établi par le CCI en 2010, seules quelques entités avaient « acquis une expérience significative de la gestion globale des risques » et, même dans ce cas, « la mise en œuvre [était] encore immature et n'[avait] pas encore été intégrée dans les modes de fonctionnement et dans la culture ». La plupart des entités qui y étaient visées « se trouv[ai]ent à un stade initial de l'application de la gestion globale des risques – élaboration de politiques et procédures, ou formations et pratiques préparatoires à la gestion globale des risques (première phase ou expérimentation) »<sup>7</sup>. Le CCI avait conclu que l'adoption et les progrès de la gestion du risque institutionnel dans le système des Nations Unies étaient lents, en partie à cause d'un manque de compréhension et de volonté collectives de l'encadrement supérieur ; de l'absence de plan formel d'exécution ; de l'incapacité à mettre en œuvre et à intégrer la gestion globale des risques dans les processus organisationnels ; et de l'absence d'une structure de gouvernance appropriée pour appuyer la mise en œuvre.

## C. Méthodologie

9. Conformément aux normes, principes directeurs et méthodes de travail du CCI, l'établissement du présent rapport comprenait :

a) Un examen sur dossier des documents et de la littérature pertinents, ainsi que une analyse des données se trouvant dans le système de suivi en ligne du CCI ;

b) L'envoi de questionnaires : cinq questionnaires au total ont été envoyés pour demander des informations qualitatives et quantitatives et des documents à l'appui. Des questionnaires détaillés ont été adressés à 28 entités participantes, qui y ont toutes répondu. Trois questionnaires complémentaires ont été envoyés aux auditeurs internes, aux auditeurs externes et aux présidents des comités d'audit et de contrôle interne des entités participantes. Un questionnaire a également été adressé au secrétariat du Conseil des chefs de secrétariat pour la coordination (CCS) ;

c) La tenue de 65 entretiens en ligne ou en personne avec 102 parties prenantes à Genève, à New York, à Rome et à Vienne entre septembre 2019 et février 2020. Des entretiens avec les coordonnateurs résidents de deux pays ont eu lieu en même temps qu'une autre étude du CCI ;

d) Un atelier en février 2020 réunissant 16 entités et un expert de la gestion du risque institutionnel reconnu au niveau international<sup>8</sup> pour faire le point sur l'état d'avancement de l'étude, réfléchir aux difficultés que pose la mise en œuvre de la gestion du risque institutionnel et discuter du rôle des organes délibérants ou directeurs dans la gestion du risque institutionnel ;

e) L'évaluation et la mise à jour des conditions pour la gestion du risque institutionnel définies par le CCI en 2010 en s'appuyant sur diverses sources et avec l'aide de l'expert international de la gestion du risque institutionnel. Pour plus de détails sur la méthodologie de révision de ces conditions, voir les paragraphes 24 et 25.

<sup>6</sup> Voir A/72/492.

<sup>7</sup> JIU/REP/2010/4, par. 34.

<sup>8</sup> Paul L. Walker, Center for Excellence in Enterprise Risk Management, St. John's University.

10. Les informations et les opinions recueillies au moyen des réponses au questionnaire et des entretiens ont été exploitées dans le respect de la confidentialité qui caractérise le travail du CCI. Les réponses sont essentiellement présentées sous forme agrégée dans le rapport, et lorsqu'elles sont citées à titre illustratif, la ou les sources ne sont jamais mentionnées.

11. Les observations des entités participantes sur le projet de rapport ont été sollicitées et prises en compte lors de la rédaction du rapport. Conformément à l'article 11.2 du statut du CCI, la version finale du présent rapport a été établie après consultations entre les Inspecteurs afin que les conclusions et recommandations qui y figurent soient soumises au jugement collectif du Corps commun d'inspection.

12. Le rapport contient quatre recommandations, dont deux s'adressent aux chefs de secrétariat des entités des Nations Unies et deux aux organes délibérants. S'y ajoutent 21 recommandations informelles, qui apparaissent en gras dans le texte (voir annexe IV). Pour faciliter la lecture du rapport et des recommandations qui y figurent, on trouvera à l'annexe V un tableau où il est précisé si les recommandations sont formulées pour suite à donner ou pour information, et si elles sont adressées à l'organe délibérant ou à l'organe directeur, ou au chef de secrétariat.

13. Les Inspectrices tiennent à remercier toutes les personnes qui leur ont apporté leur concours aux fins de l'établissement du présent rapport et, en particulier, à celles et ceux qui ont participé aux entretiens, ont répondu aux questionnaires et ont si généreusement fait profiter le CCI de leur expérience et de leurs compétences.

## II. Bases de la gestion du risque institutionnel pour les entités des Nations Unies

### A. Définition et avantages de la gestion du risque institutionnel

14. Le risque est l'effet de l'incertitude sur les objectifs institutionnels, qui peut être positif, négatif ou les deux. Il peut répondre à des possibilités et à des menaces, en créer ou y aboutir<sup>9</sup>. Par exemple, le Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission définit la gestion du risque institutionnel comme « la culture, les capacités et les pratiques, intégrées à la définition de la stratégie et aux performances, sur lesquelles les organisations s'appuient pour gérer les risques en créant, préservant et réalisant de la valeur »<sup>10</sup>.

15. Il existe plusieurs définitions de la gestion du risque institutionnel, mais celle qui figure dans le rapport établi par le CCI en 2010 et qui est reprise dans la présente étude, décrit la gestion du risque institutionnel comme « un processus de recensement, d'analyse, d'évaluation, de traitement et de suivi des risques conduit à l'échelle d'une organisation de manière structurée, intégrée et systématique en vue de parvenir à la réalisation des objectifs organisationnels »<sup>11</sup>.

16. L'objectif premier de la gestion du risque institutionnel est d'aider à assurer la durabilité d'une organisation et de lui permettre d'atteindre ses objectifs. L'aspect « institutionnel » nécessite que l'on élabore des politiques et des processus de gestion des risques applicables à l'ensemble de l'organisation et que l'on applique une méthodologie cohérente pour leur mise en œuvre dans toutes ses parties. Contrairement aux pratiques fragmentées de gestion des risques, le concept de « gestion du risque institutionnel » repose sur l'idée que la gestion des risques doit être étendue à l'ensemble de l'organisation.

17. Le rapport établi par le CCI en 2010 résume quelques-uns des principaux avantages de la gestion du risque institutionnel, dont beaucoup sont toujours valables. La présente étude fournit une mise à jour de cette liste et certains des avantages sont mis en évidence tout au long du rapport.

#### Encadré 1

#### Principaux avantages de la gestion du risque institutionnel

Les principaux avantages de la gestion du risque institutionnel sont notamment qu'elle :

- a) Améliore la planification stratégique et la prise de décisions ainsi que leur mise en œuvre en assurant une compréhension complète et structurée des objectifs institutionnels et des risques connexes ;
- b) Aide la direction à recenser les difficultés et les incertitudes, à s'adapter pour relever les défis, à se préparer aux crises et à devenir plus résistante et plus agile ;
- c) Met en évidence les risques communs et transversaux (y compris les possibilités et les menaces) et améliore la communication et la coopération à l'échelle de l'entité ;
- d) Optimise l'allocation des ressources et protège les actifs et la réputation de l'entité ;
- e) Renforce les cadres de responsabilité et de contrôle interne ;
- f) Aide les organes délibérants ou directeurs à s'acquitter de leurs rôles et responsabilités en matière de contrôle et de redevabilité en anticipant les incertitudes et aidant la direction à prendre des décisions en connaissance des risques.

<sup>9</sup> Organisation internationale de normalisation (ISO, ISO 31000:2018 – Management du risque – Lignes directrices.

<sup>10</sup> Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, *Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance* (2017).

<sup>11</sup> JIU/REP/2010/4.

18. Il n'existe pas de voie sans risque pour atteindre les objectifs institutionnels. En d'autres termes, la gestion du risque institutionnel peut faciliter la réalisation des objectifs d'une entité. D'après les réponses au questionnaire des entités participantes du CCI, l'avantage le plus courant de la gestion du risque institutionnel est qu'elle sensibilise aux risques. Elle renforce la responsabilité et les procédures de contrôle internes en sensibilisant aux risques et en attribuant clairement la responsabilité de la gestion des risques.

19. La gestion du risque institutionnel comprend généralement des processus de recensement, d'évaluation, de communication et de gestion des risques ayant une incidence sur la capacité d'une entité à atteindre ses objectifs. Les risques recensés et évalués sont généralement enregistrés dans une matrice des risques, et chaque risque significatif est attribué à un responsable de la gestion des risques. Ces personnes sont chargées au quotidien de l'évaluation, de l'examen et de la gestion du ou des risques. Ces processus seront évoqués tout au long du présent rapport.

## **B. Adaptation à l'objectif visé**

20. Les orientations concernant la mise en œuvre de la gestion du risque institutionnel provenant de plusieurs sources, qui ont été confirmées dans les entretiens menés, soulignent la nécessité d'adapter cette gestion au contexte spécifique d'une entité. Concrètement, cela signifie que la direction de l'entité, en consultation avec son organe délibérant ou directeur, doit déterminer la complexité et les composantes de son approche de la gestion du risque institutionnel afin qu'elle soit adaptée à son objectif. C'est ce qu'ont noté plusieurs des parties prenantes interrogées, dont certaines ont expliqué que l'évolution de la gestion du risque institutionnel dans leur entité traduisait un travail de longue haleine dans lequel il s'agissait de trouver le bon dosage dans les mécanismes d'appui à la gestion du risque institutionnel par rapport aux risques stratégiques en présence, ainsi qu'aux possibilités qui les sous-tendent.

21. Cela était particulièrement évident dans les entités normatives de taille plus modeste où les risques sont principalement liés à des domaines stratégiques de haut niveau. Comparées aux entités humanitaires disposant de budgets et d'effectifs plus importants, opérant sur plusieurs terrains avec un financement plus précaire et de nombreux risques, elles auraient certainement besoin d'une approche très différente de la gestion du risque institutionnel, ainsi que de processus, de procédures et d'effectifs d'une échelle appropriée.

22. On ne saurait trop insister sur ce point dans le contexte du système des Nations Unies, où les entités ont des mandats, des structures et des modèles d'activité divers : il n'existe tout simplement pas de formule passe-partout pour la mise en œuvre de la gestion du risque institutionnel. L'idée sous-jacente à la gestion du risque institutionnel étant de fournir un cadre de référence unique pour les principaux risques servant de base aux débats et aux décisions d'un organe délibérant ou directeur et de la direction concernant la manière de gérer ces risques, elle doit être adaptée à l'entité, en tenant dûment compte de critères qui incluent notamment :

a) Le mandat : s'agit-il d'une entité opérationnelle ou normative, ou les deux ? Qu'est-ce qui empêcherait l'entité de remplir sa mission ou son mandat ou de demeurer pertinente ?

b) Les considérations financières et budgétaires : comment l'entité est-elle financée et par quels mécanismes ? Quelle part de son financement dépend de quelques donateurs ou entités ?

c) Le personnel : quel est l'effectif de l'entité et quels types de mécanismes de dotation en personnel utilise-t-elle ? Quelles sont les caractéristiques démographiques du personnel ?

d) Le modèle d'activité : comment l'entité remplit-elle son mandat, où, avec qui et pour qui ? Comment gère-t-elle ses activités administratives et opérationnelles ?

e) Les particularités de l'entité : quels sont les problèmes que connaît l'entité et que d'autres entités des Nations Unies n'ont pas, et quelles sont leurs conséquences ? En quoi l'entité est-elle analogue aux autres et différente des autres, et qu'est-ce qui la rend différente ou lui procure un avantage concurrentiel ?

23. L'adaptation de la gestion du risque institutionnel par une entité doit se traduire dans son cadre et ses politiques et, comme l'indique la condition 1, doit être liée à sa stratégie afin de garantir qu'elle est adaptée à son objectif particulier. Les conditions mises à jour par le CCI donnent une vue d'ensemble des facteurs que toutes les entités participantes devraient prendre en compte dans leur évolution vers une gestion du risque institutionnel adaptée. En fonction de cette évolution dans l'entité, l'organe délibérant ou directeur doit examiner périodiquement l'approche et l'adéquation de la gestion du risque institutionnel, comme indiqué dans la condition 9.

### C. Mise à jour des conditions définies dans le précédent rapport du Corps commun d'inspection sur la gestion du risque institutionnel

24. Les 10 conditions initiales définies dans le rapport établi par le CCI en 2010 (voir annexe I) ont été examinées et révisées avec l'aide d'un expert internationalement reconnu en matière de gestion du risque institutionnel. Ils ont ensuite été comparés à un 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 pour la gestion du CCS<sup>12</sup>, ainsi qu'à des études universitaires et opérationnelles et à des normes et cadres internationaux récemment mis à jour<sup>13</sup>. D'autres améliorations ont été apportées sur la base des réponses au questionnaire et des entretiens avec les entités participantes. Vous trouverez ci-dessous une liste des conditions mises à jour que les Inspectrices proposent.

#### Encadré 2

##### Mise à jour des conditions définies par le CCI pour la gestion du risque institutionnel

Les Inspectrices proposent les conditions suivantes, mises à jour à partir du précédent rapport du Corps commun d'inspection sur le sujet.

1. Adoption d'un cadre ou d'une politique de gestion du risque institutionnel qui soit systématique, à l'échelle de l'entité et lié au plan stratégique de l'entité.
2. Structure institutionnelle interne formellement définie pour la gestion du risque institutionnel, avec attribution de rôles et de responsabilités.
3. Culture de la prise en compte des risques encouragée par l'exemple donné au plus haut niveau avec un engagement total de tous les niveaux de l'entité.
4. Organe délibérant ou directeur participant à la gestion du risque institutionnel aux niveaux voulus.
5. Intégration de la gestion des risques dans les principaux processus stratégiques et opérationnels de l'entité.
6. Mise en place de processus de gestion des risques qui soient systématiques, cohérents et dynamiques.
7. Utilisation efficace des systèmes et outils informatiques pour la gestion du risque institutionnel.
8. Plans de communication et de formation pour sensibiliser aux risques, promouvoir la politique de gestion des risques et établir des capacités de gestion des risques pour la mise en œuvre de la gestion du risque institutionnel.

<sup>12</sup> Comité de haut niveau sur la gestion du CCS, Modèle de maturité de référence pour la gestion des risques.

<sup>13</sup> Comme Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, *Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance* (2017) ; et ISO, ISO 31000:2018 – Management du risque – Lignes directrices.

9. Examen périodique structuré de l'efficacité de la mise en œuvre de la gestion du risque institutionnel pour l'amélioration continue.
10. Coopération et coordination interinstitutions pour le partage systématique des connaissances et la gestion des risques communs ou à l'échelle du système des Nations Unies.

25. Ces conditions proposent des orientations à l'échelle du système pour la comparabilité, la cohérence et le partage des bonnes pratiques. Elles sont interdépendantes et, tout au long de l'étude, une condition peut renvoyer à une ou plusieurs autres qui renforcent et développent ses indicateurs clefs. Par conséquent, les entités devraient examiner chaque condition, dans leur propre contexte institutionnel et globalement, dans le cadre d'un processus d'amélioration continue. Idéalement, les conditions serviront à mettre en évidence les bonnes pratiques à prendre en compte et à relever les lacunes dans les pratiques qui doivent être comblées pour parvenir à une gestion du risque institutionnel efficace et intégrée.

## D. Adoption d'un cadre et d'une politique de gestion du risque institutionnel

### **Condition 1. Adoption d'un cadre ou d'une politique de gestion du risque institutionnel qui soit systématique, à l'échelle de l'entité et lié au plan stratégique de l'entité**

L'existence d'une politique ou d'un cadre de gestion des risques à l'échelle de l'entité est fondamentale pour le succès de la gestion du risque institutionnel. La politique ou le cadre doivent être liés au plan stratégique de l'entité afin de correspondre à la vision stratégique de la direction et aux buts et objectifs de l'entité.

#### **Il ressort de l'étude que :**

- a) La plupart des entités participantes ont adopté une politique ou un cadre de gestion du risque institutionnel ;
- b) Dix entités ont révisé ou sont en train de réviser leur politique ou leur cadre de gestion du risque institutionnel.

26. Comme le souligne le rapport établi par le CCI en 2010, il est essentiel de disposer d'une politique de gestion des risques à l'échelle de l'entité pour assurer le succès de la gestion du risque institutionnel. Une politique de gestion du risque institutionnel aide une entité à établir une compréhension commune des risques critiques auxquels elle fait face et traduit la vision et la volonté de la direction. Par conséquent, elle doit être liée au plan stratégique de l'entité afin de correspondre à la vision stratégique de la direction et aux buts et objectifs de l'entité. Les liens entre la politique et le plan stratégique sont précisés dans la condition 5.

27. La politique de gestion du risque institutionnel est exposée dans un document clef qui décrit le champ d'application et la structure de gouvernance de la gestion des risques, en définissant clairement les rôles et responsabilités ; elle établit une méthodologie systématique et une terminologie des risques à utiliser dans l'ensemble de l'entité ; et elle harmonise les pratiques en les intégrant dans un processus de gestion des risques à l'échelle de l'entité. Certaines entités participantes utilisent un modèle de cadre pour lier ou intégrer les politiques et les processus. Un cadre est un document global qui peut comprendre plusieurs cadres, politiques et processus connexes. Par exemple, le cadre de responsabilité de l'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle (OMPI) englobe sept éléments, dont sa politique de gestion du risque institutionnel<sup>14</sup>. Le cadre de responsabilité de l'Organisation mondiale de la Santé (OMS) contient son cadre de gestion des risques et son cadre de contrôle interne<sup>15</sup>.

<sup>14</sup> OMPI, document WO/PBC/29/4.

<sup>15</sup> OMS, Cadre de responsabilisation de l'OMS.

28. Sur les 28 entités visées dans la présente étude, 25 ont adopté une politique ou un cadre de gestion du risque institutionnel. Cela représente un progrès substantiel depuis le précédent examen, où moins de 10 entités avaient mis en place une politique ou un cadre de gestion du risque institutionnel. Les trois autres entités sont : l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI), l'Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient (UNRWA) et l'Organisation mondiale du tourisme (OMT).

29. La gestion du risque institutionnel n'est pas une tâche ponctuelle ou discrète ; il s'agit d'un processus constant qui exige une amélioration continue de la part d'un large éventail de parties prenantes, de manière à ce que les risques soient adaptés à un environnement qui évolue en permanence et où de nouvelles questions peuvent survenir à tout moment. Pour être efficace, la politique doit être communiquée à l'ensemble de l'entité, et faire l'objet d'un examen périodique à des intervalles définis, à l'issue duquel elle sera révisée et mise à jour le cas échéant.

30. Les politiques ou cadres de gestion du risque institutionnel de 10 entités ont été révisés au moins une fois. Le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) a révisé sa politique de gestion des risques à deux reprises et le Programme alimentaire mondial (PAM) en est à la troisième mouture depuis l'établissement de cette politique. Lors de ces révisions, les entités se sont attachées à rendre opérationnelle la gestion du risque institutionnel, par exemple en définissant les responsabilités du personnel et en mettant l'accent sur l'intégration de la gestion du risque institutionnel dans l'entité. L'annexe II fournit de plus amples détails sur l'état de la politique et du cadre de gestion du risque institutionnel de chaque entité participante.

**31. Les Inspectrices encouragent vivement les entités des Nations Unies qui n'ont pas encore adopté une politique ou un cadre de gestion du risque institutionnel à le faire. Celles qui l'ont fait sont invitées à les examiner et à y apporter les révisions et mises à jour nécessaires afin de les lier clairement au plan stratégique de l'entité et de prendre en compte les nouvelles questions et les changements survenus dans l'environnement opérationnel.**

### III. La gestion du risque institutionnel comme outil de responsabilisation

#### A. Structure institutionnelle interne pour la gestion du risque institutionnel

##### **Condition 2. Structure institutionnelle interne formellement définie pour la gestion du risque institutionnel, avec attribution de rôles et de responsabilités**

Chaque entité doit définir sa structure interne pour appuyer et maintenir la gestion du risque institutionnel, en tenant compte de son mandat, de son modèle d'activité et des ressources disponibles, afin que les risques soient recensés et gérés de manière appropriée, de façon systématique et coordonnée. La responsabilité première du recensement et de la gestion des risques incombe aux cadres hiérarchiques et aux responsables de la gestion des risques, et non à la personne ou à l'entité chargée de la fonction de gestion du risque institutionnel.

##### **À cet égard, il ressort de l'étude que :**

- a) La plupart des entités disposent d'un groupe de la gestion du risque institutionnel ou d'un poste spécifique. Son rôle essentiel est de coordonner et de faciliter les processus de gestion des risques dans l'ensemble de l'entité, en garantissant une approche harmonisée de la gestion des risques ;
- b) La plupart des entités disposent également d'un réseau de coordonnateurs de la gestion des risques ;
- c) La structure et la taille du groupe de la gestion du risque institutionnel et du réseau de coordonnateurs de la gestion des risques, et le niveau où ils se situent, varient dans le système des Nations Unies ;
- d) Il peut exister des responsables de la gestion des risques à différents niveaux et dans différents rôles (ou lignes de maîtrise, comme expliqué ci-dessous) dans une entité, selon le type de risque.

##### **Le modèle des « trois lignes de maîtrise »**

32. Pour une mise en œuvre réussie de la gestion du risque institutionnel, il est essentiel que les entités établissent des structures internes avec des attributions et des responsabilités clairement définies conformément à leur politique de gestion du risque institutionnel.

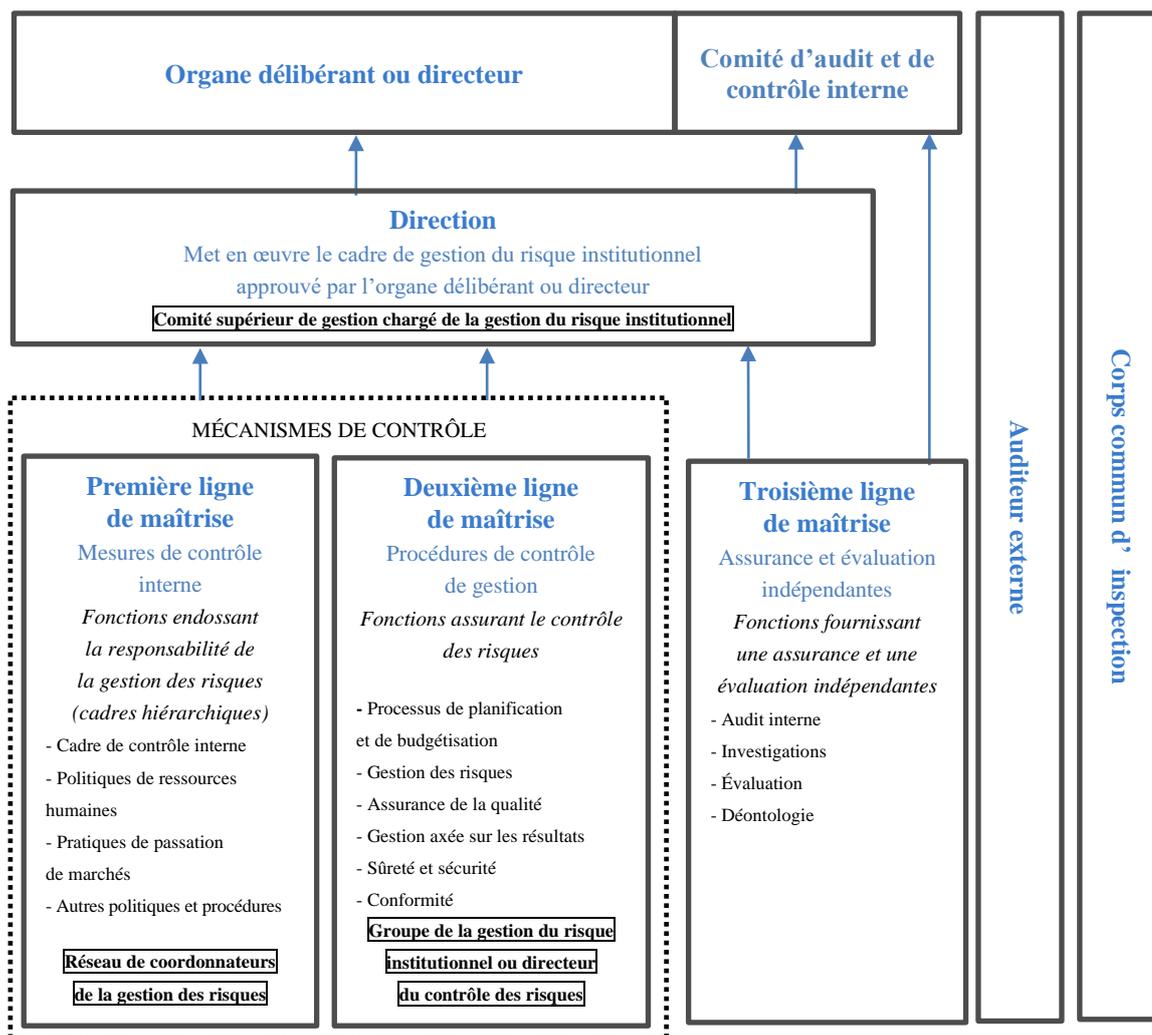
33. La figure I illustre le modèle des « trois lignes de maîtrise » de l'Institute of Internal Auditors (IIA)<sup>16</sup>, qui a ensuite été adopté par le Comité de haut niveau sur la gestion du CCS<sup>17</sup>, puis adapté par le CCI pour la présente étude. Le modèle définit trois lignes distinctes sur lesquelles une entité doit s'appuyer pour garantir la gestion efficace des risques et des procédures de contrôle.

34. Ce modèle, qui décrit les différents niveaux et leurs fonctions respectives de gestion et de contrôle des risques, est utile pour comprendre les différentes attributions et responsabilités dans la gestion du risque institutionnel.

<sup>16</sup> Institute of Internal Auditors (IIA), IIA position paper: the three lines of defense in effective risk management and control.

<sup>17</sup> « Conclusions from the working group on the proposal of a reference risk management, oversight and accountability model for common positioning by the United Nations system with governing bodies », vingt-troisième réunion du Réseau finances et budget du CCS, Vienne, juin 2014.

Figure I  
Les trois lignes de maîtrise de la gestion du risque institutionnel



Source : voir le paragraphe 33.

### Première ligne

35. La première ligne représente la gestion opérationnelle et les procédures de contrôle internes. Tous les cadres et le personnel de première ligne voient les risques et y font face dans leurs opérations courantes. Ils sont responsables de la gestion de nombreux risques et exécutent les procédures de contrôle connexes pour les traiter.

### Réseau de coordonnateurs de la gestion des risques

36. Les coordonnateurs de la gestion des risques peuvent être des interlocuteurs de première ligne pour la mise en œuvre des processus de gestion du risque institutionnel dans l'ensemble de l'entité et l'appui à ceux-ci, notamment en recensant les risques et en les faisant remonter, ainsi qu'en formant le personnel aux politiques et processus permettant de les traiter. Ils sont particulièrement précieux pour les entités disposant de vastes réseaux de terrain, comme l'a fait remarquer une entité basée sur le terrain : « Ils constituent notre réseau clef. Ils se rendent dans tous les bureaux extérieurs et forment les personnes. Sans eux, les opérations ne disposeraient pas de ces capacités ni de ces connaissances ».

37. Dix-huit des 28 entités visées dans cette étude disposent d'un réseau de coordonnateurs de la gestion des risques dans leur entité. Parmi ces 18, neuf entités ont un mandat définissant le rôle de coordonnateur de la gestion des risques. La structure et la taille du réseau, le niveau où il se situe, ainsi que ses rôles et responsabilités doivent être adaptés au modèle d'activité de l'entité.

38. Les entités ayant une vaste présence sur le terrain disposent souvent d'un réseau dans les pays où elles interviennent et où les risques sont plus élevés que dans les opérations basées au siège. L'approche des entités normatives au siège peut être différente, s'appuyant sur un réseau plus modeste axé sur les principales unités ou divisions, de celle des entités basées sur le terrain.

**39. Les entités ayant de vastes opérations sur le terrain qui n'ont pas mis en place un réseau de coordonnateurs de la gestion des risques devraient envisager de créer un tel réseau, au siège et dans les bureaux extérieurs, pour s'assurer que les risques présents sur le terrain sont correctement recensés et gérés.**

40. Les encadrés 3 et 4 illustrent deux approches différentes pour un réseau de coordonnateurs de la gestion des risques : dans le premier, il s'agit d'une entité ayant de vastes opérations sur le terrain (Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR)), tandis que le deuxième porte sur une entité dont l'activité est basée au siège (Agence internationale de l'énergie atomique (AIEA)).

#### Encadré 3

##### **Les coordonnateurs de la gestion des risques du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés**

Le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) définit les rôles et responsabilités de ses coordonnateurs de la gestion des risques dans sa politique de gestion du risque institutionnel<sup>a</sup> comme indiqué ci-dessous :

a) Les coordonnateurs sont les interlocuteurs pour les questions de gestion des risques, ils facilitent l'évaluation des risques, tiennent des matrices des risques et établissent des rapports sur les risques. Ils sont désignés par les responsables de la gestion des risques. Sur le terrain, ils sont généralement les représentants adjoints, les représentants assistants chargés des programmes ou des opérations, les administrateurs de programmes hors classe ou d'autres hauts fonctionnaires ayant des responsabilités directes dans la planification et l'exécution des programmes ;

b) Dans les opérations nationales particulièrement importantes, il peut être justifié de mettre également en place des coordonnateurs au niveau des sous-délégations, qui assistent le coordonnateur de la gestion des risques au niveau national. Pour les petites opérations nationales assurées dans un bureau régional, un seul coordonnateur au bureau régional pourrait suffire. Ces choix sont laissés aux représentants.

La fonction de coordonnateur de la gestion des risques au siège variera selon les entités, en fonction de leur taille et de leur structure.

<sup>a</sup> HCR, Politique de gestion globale des risques au HCR, UNHCR/HCP/2014/7.

#### Encadré 4

##### **Le Groupe interservices de la gestion des risques de l'Agence internationale de l'énergie atomique**

L'Agence internationale de l'énergie atomique a créé un groupe interservices pour appuyer son coordonnateur de la gestion des risques, qui préside les réunions régulières du groupe.

Ce groupe interservices est composé de coordonnateurs de programmes hors classe et d'autres représentants compétents délégués par la direction des six départements. Les principaux rôles de ce groupe, déclinés dans la politique de gestion des risques de l'AIEA<sup>a</sup>, sont notamment :

a) De coordonner les contributions des services sur les risques et liés aux risques et de veiller à ce qu'elles soient tenues à jour ;

b) De recenser le besoin d'orientations, de formation ou d'autres mesures complémentaires pour assurer la cohérence des pratiques de gestion des risques ;

c) De conseiller le coordonnateur de la gestion du risque institutionnel sur les modifications des politiques et des procédures, le cas échéant ; et

d) D'examiner les risques interservices et conseiller le coordonnateur de la gestion du risque institutionnel sur leur atténuation.

Le Groupe de la gestion des risques brise les cloisonnements et rend possible un échange interservices qui permet de recenser conjointement les risques et de désigner des responsables interservices de la gestion des risques et du contrôle, y compris dans les cas où le responsable de la gestion des risques et le responsable du contrôle appartiennent à des services différents.

<sup>a</sup> AIEA, politique de gestion des risques de l'Agence, AM. I/18.

**41. Dans un souci de clarté et de cohérence, les coordonnateurs de la gestion des risques devraient être soutenus par un mandat définissant leurs rôles et responsabilités. Dans la plupart des cas, une affectation en tant que coordonnateur de la gestion des risques signifie des responsabilités supplémentaires pour le fonctionnaire désigné. Les responsabilités des coordonnateurs de la gestion des risques devraient donc être prises en compte dans l'évaluation de leur performance afin de garantir leur engagement et leur responsabilité.**

#### Deuxième ligne

42. La deuxième ligne est celle des procédures de contrôle de gestion, qui englobe la gestion des risques, la conformité et d'autres fonctions analogues, dans le cadre desquelles le personnel concerné contrôle les risques et aide la première ligne à s'assurer de la bonne gestion et des procédures de contrôle. Il s'agit notamment de définir des politiques et orientations claires, de prodiguer des conseils et de contrôler les actions de la première ligne.

#### Gestion du risque institutionnel

43. Que la fonction de gestion du risque institutionnel relève d'un groupe entier, d'une petite équipe ou d'une personne à temps plein ou à temps partiel dépend de la taille de l'entité et de son modèle d'activité. Vingt-cinq entités visées dans cet examen disposent d'un groupe ou d'un(e) coordonnateur/coordonnatrice de la gestion du risque institutionnel (souvent appelé « directeur/directrice du contrôle des risques ») qui s'occupe spécifiquement de la dimension institutionnelle de la gestion des risques. La structure et la taille de la fonction, et le niveau où elle se situe, varient selon les entités participantes.

44. La fonction de gestion du risque institutionnel se trouve au bureau exécutif, sous la responsabilité hiérarchique directe du chef de secrétariat ou de son adjoint, dans 11 entités ; et au département ou à la division des finances ou de la gestion des ressources, dans huit entités. Les hauts fonctionnaires chargés de la gestion des risques sont généralement des agents de classe P5 ou plus dans 20 entités. **La responsabilité de la gestion du risque institutionnel doit être située à un niveau où il est possible de s'adresser à la direction et d'avoir l'autorité de communiquer dans l'ensemble de l'entité et de contraindre à l'action, traduisant l'importance et le niveau de délégation de pouvoirs associée à la fonction.**

45. Si les principaux rôles et responsabilités liés à la fonction de gestion du risque institutionnel varient d'une entité à l'autre, le rôle essentiel consiste à coordonner et à faciliter les processus de gestion des risques dans l'ensemble de l'entité, afin de garantir une approche harmonisée de la gestion des risques. Une formation générale et spécialisée sur la gestion du risque institutionnel doit être dispensée au personnel à tous les niveaux ou coordonnée par l'équipe ou la personne chargée de cette fonction (voir condition 8). Cette équipe ou personne doit avoir un accès suffisant aux informations sur les risques et aux analyses connexes menées par tous les secteurs fonctionnels afin d'avoir une vue d'ensemble des risques stratégiques et opérationnels à l'échelle de l'entité.

46. Dans la plupart des entités participantes, l'équipe ou la personne chargée de la fonction de gestion du risque institutionnel coordonne les évaluations des risques au niveau de l'entité, qui donne généralement lieu à l'élaboration et à la mise à jour d'une déclaration sur l'appétit pour le risque et d'une matrice des risques institutionnels, de manière à gérer les principaux risques auxquels l'entité fait face. Toutefois, **il est important de noter que la responsabilité première du recensement et de la gestion des risques devrait incomber aux cadres hiérarchiques désignés comme responsables des différents risques, et non à la personne ou à l'équipe chargée de la fonction de gestion du risque institutionnel.**

47. La première ligne peut solliciter l'appui de l'organe chargé de la fonction de gestion du risque institutionnel de sa propre initiative. Par exemple, les directeurs de pays du PAM ont demandé la création d'une fonction de responsable de la gestion des risques au niveau national, ce qui a conduit à la mise en place de « conseillers pour les risques et les questions de conformité » dans les bureaux régionaux et les bureaux de pays. Ces conseillers fournissent en amont un appui, des conseils et des orientations en temps réel aux directeurs régionaux et nationaux afin qu'ils s'acquittent de leurs obligations en matière de risques et de conformité, ainsi que l'assurance d'une mise en œuvre cohérente de la gestion des risques dans toutes les régions, en particulier dans les lieux à haut risque<sup>18</sup>.

48. Pour assurer son rôle de contrôle des risques et d'assistance à la première ligne, la deuxième ligne est susceptible d'adresser diverses demandes à la première ligne, notamment de remplir des tableurs et des formulaires. De nombreuses personnes de première ligne interrogées ont décrit la gestion du risque institutionnel comme un « exercice chronophage » formulant « trop d'exigences ». Une personne interrogée a fait la remarque suivante : « Nous avons recueilli beaucoup d'informations et fait remonté les risques, mais qu'allons-nous en faire ? » Les raisons fondamentales des demandes et les avantages potentiels des résultats doivent être clairement communiqués : cela renforcera la collaboration entre la première et la deuxième ligne et clarifiera le rôle de la première ligne dans la gestion du risque institutionnel.

### Troisième ligne

49. La troisième ligne<sup>19</sup> fournit une assurance ou une évaluation indépendante à l'organe délibérant ou directeur et à la direction. Les personnes chargées de fonctions telles que l'audit interne, l'évaluation et la déontologie peuvent signaler des risques potentiels qui n'ont pas encore été recensés ou gérés efficacement et recommander à la direction de les enregistrer dans une matrice des risques.

### Audit interne

50. Le rôle principal de l'audit interne dans la gestion du risque institutionnel est de fournir une assurance objective et indépendante de l'efficacité de la gestion des risques à la direction et à l'organe délibérant ou directeur. Dans certaines entités, l'audit interne a apporté des services de conseillers et de consultants pour renforcer les première et deuxième lignes afin de promouvoir et d'améliorer la mise en œuvre de la gestion du risque institutionnel.

51. Dix-huit des 22 organes chargés de la fonction d'audit interne qui ont répondu au questionnaire complémentaire du CCI ont confirmé que, au stade initial d'introduction de la gestion du risque institutionnel, elles avaient fourni des conseils et une assistance sur la stratégie, la méthodologie, les outils et les processus de gestion du risque institutionnel au moyen d'ateliers et de consultations, y compris en animant des séances consacrées au recensement des risques et en établissant des matrices des risques.

52. L'encadré 5 donne un exemple de l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI) décrivant comment l'audit interne a joué un rôle actif dans l'amélioration des processus de gestion du risque institutionnel et dans la collaboration avec la direction, ainsi qu'avec l'organe délibérant ou directeur.

<sup>18</sup> PAM, Politique en matière de gestion globale des risques pour 2018, document WFP/EB.2/2018/5-C.

<sup>19</sup> Certaines entités des Nations Unies incluent des fonctions de déontologie et d'évaluation dans la deuxième ligne de maîtrise ou dans les deuxième et troisième lignes.

## Encadré 5

**Le travail de synthèse fait par la Division du contrôle interne de l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel<sup>a</sup>**

Afin de hiérarchiser les risques les plus importants mis en lumière dans les conclusions d'audit, afin que la direction puisse prendre des décisions et agir à leur sujet, la Division du contrôle interne de l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI) a effectué en 2019 un travail de synthèse consistant à regrouper les recommandations en attente faites par les services d'audit interne et à les mettre en correspondance avec les recommandations formulées par l'équipe chargée de l'évaluation, les auditeurs externes et le CCI.

Tout au long de ce travail, l'équipe qui en était chargée a eu des échanges réguliers avec la direction afin de garantir la transparence, ce qui a permis à la direction d'apporter une contribution précieuse en temps voulu.

Le rapport de synthèse a été présenté au Conseil exécutif de l'ONUDI, qui s'est montré très favorable. Le Conseil exécutif a pris et mis en œuvre des décisions importantes en amont, notamment en approuvant un plan d'action de gestion limité dans le temps pour traiter les principaux problèmes relevés et la nomination d'un haut fonctionnaire à plein temps en qualité de coordonnateur de la gestion des risques et de la continuité des opérations de l'ONUDI.

<sup>a</sup> ONUDI, document IDB.47/22.

53. Le Bureau des services de contrôle interne de l'AIEA a également été étroitement associé au renforcement de la mise en œuvre de la gestion du risque institutionnel en collaboration avec le groupe interservices de la gestion des risques (voir encadré 4). Ensemble, ils ont examiné le degré de maturité de la gestion du risque institutionnel dans l'entité et mis à l'essai la nouvelle mouture plus mature d'une méthode de mise en œuvre de la gestion du risque institutionnel en travaillant sur les écarts entre les risques au niveau des projets et les risques au niveau de l'entité, ainsi que sur les liens manquants entre les risques, les objectifs et les résultats escomptés.

**Groupe de l'évaluation**

54. Le groupe de l'évaluation d'une entité peut fournir des informations sur les facteurs de risque et les conditions de succès pour atteindre les objectifs programmatiques au niveau des résultats. Dans certaines entités, ces informations sont consolidées afin de faire ressortir les facteurs de risque à l'échelle de l'entité, comme c'est le cas des rapports de synthèse du Bureau indépendant d'évaluation du PNUD. L'entité ou la personne chargée de la fonction d'évaluation donne également une vision non seulement rétrospective mais aussi prospective, qui permet de dégager la voie à suivre et les facteurs de risque associés à la préservation de la pertinence institutionnelle.

55. Dans le cadre d'un examen périodique, le groupe peut également évaluer une politique de gestion du risque institutionnel, sa méthodologie et son rapport coût-avantage et déterminer si les ressources investies dans la gestion du risque institutionnel ont produit les résultats ou la valeur prévus dans la politique et le cadre de gestion du risque institutionnel. Ces types de conclusions et de recommandations peuvent éclairer les progrès et le niveau d'intégration de la gestion du risque institutionnel, la méthodologie connexe et les ressources à investir dans ses futures versions.

**Au-dessus des trois lignes de maîtrise**

56. La direction, les organes délibérants ou directeurs et les comités d'audit et de contrôle interne s'appuient sur les trois lignes de maîtrise décrites ci-dessus. Ainsi, les organes délibérants ou directeurs se situent au sommet de la structure de gestion du risque

institutionnel<sup>20</sup> (voir condition 4). Les chefs de secrétariat et la direction sont responsables en dernier ressort de la gestion des risques et de la réalisation des objectifs stratégiques, tandis que les organes délibérants ou directeurs assurent un contrôle de la bonne gestion des risques par les chefs de secrétariat et la direction (voir condition 3). **Par conséquent, la gestion des risques devrait être liée aux systèmes d'évaluation des performances s'appliquant aux chefs de secrétariat et à la direction.** Si la direction n'est pas clairement redevable de la réalisation des objectifs stratégiques et de la gestion des risques connexes, la gestion du risque institutionnel demeurera un exercice bureaucratique.

57. Dans le cadre de gestion du risque institutionnel, la direction est essentielle pour faciliter, appuyer et fournir les ressources nécessaires à la gestion des risques et dans la gestion des risques elle-même. Certaines entités recensent les risques au niveau de la première ligne et les agrègent, pour finalement déterminer quels sont les risques au niveau de l'entité. Même en adoptant cette approche ascendante, la participation de la direction est essentielle pour examiner les risques, modifier ou confirmer le recensement et l'évaluation, aider à élaborer ou à approuver les changements nécessaires pour gérer le risque et permettre de rendre compte du contrôle des risques aux organes délibérants ou directeurs.

### Comité supérieur de la gestion des risques

58. Sur les 28 entités visées dans cette étude, 10 disposent d'un comité supérieur de gestion spécialisé qui est chargé de la gestion des risques, tandis que neuf autres ont inscrit des sujets consacrés à la gestion des risques aux réunions ordinaires de leur comité supérieur de gestion. Dans la plupart des cas, le comité est présidé par le chef de secrétariat ou son adjoint et se réunit tous les trimestres ou semestres pour se pencher spécifiquement sur la gestion des risques. La composition d'un tel comité est variable. Néanmoins, de nombreuses entités estiment que ces comités peuvent s'avérer capitaux. Il est crucial de veiller à ce que les risques institutionnels soient régulièrement examinés et gérés par la direction et que les risques soient considérés dans une perspective intégrée et globale et non gérés en vase clos. L'encadré 6 ci-dessous présente un exemple du Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP).

#### Encadré 6

#### **Le Comité de gestion des risques du Fonds des Nations Unies pour la population**

Le comité est présidé par le directeur exécutif. Choisis comme responsables de la gestion des risques, les membres du comité exécutif guident le Fonds des Nations Unies pour la population dans l'évaluation et la gestion des principaux domaines de risque et dans le renforcement de la responsabilité, tout en améliorant la gouvernance, la gestion des risques et les procédures de contrôle internes. À ce titre, ils sont chargés notamment :

- a) De définir les objectifs et la vision de la gestion du risque institutionnel ;
- b) D'approuver et de communiquer la stratégie et le mémorandum annuels de gestion du risque institutionnel ;
- c) De suivre l'évaluation des risques et l'efficacité des acteurs de risque évalués ;
- d) De gérer les risques que les groupes de travail sur le traitement des risques ont fait remonter.

### Responsables de la gestion des risques

59. Les responsables de la gestion des risques peuvent se trouver à différents niveaux et lignes de maîtrise dans une entité selon le type de risque, et occupent généralement des postes d'encadrement ou de direction. Le responsable de la gestion des risques désigné doit être la personne qui est la mieux placée dans une entité pour gérer un risque particulier et qui dispose

<sup>20</sup> Selon l'IIA, « [I]es organes directeurs et la direction sont les principales parties prenantes que servent les "lignes", et sont les mieux placés pour veiller à ce que le modèle des trois lignes de maîtrise soit traduit dans les processus de gestion et de contrôle des risques de l'organisation » (IIA position paper: the three lines of defense in effective risk management and control).

des connaissances spécialisées voulues sur le risque, des ressources et de l'autorité nécessaires pour traiter le risque. **Pour garantir la transparence et la responsabilité, les attributions et responsabilités de ces personnes dans la gestion du risque institutionnel doivent être prises en compte dans l'évaluation de leurs performances. Cela peut également contribuer à intégrer davantage la gestion du risque institutionnel dans l'ensemble d'une entité.**

### Les auditeurs externes et le Corps commun d'inspection

60. Les auditeurs externes et le CCI sont considérés comme extérieurs au modèle des trois lignes de maîtrise. Le CCI aborde les questions de risque à travers ses différentes études. Par exemple, son rapport sur la gestion axée sur les résultats comprenait des recommandations relatives à la gestion des risques et des conclusions connexes ont été mentionnées dans les études sur la fraude, la mobilisation des ressources, les partenaires d'exécution et les comités d'audit et de contrôle interne, ainsi que dans les récents rapports sur la gestion et l'administration consacrés à une seule entité<sup>21</sup>.

61. Le rôle principal des auditeurs externes est de fournir des avis sur les états financiers et le respect des règles et règlements. Ils peuvent en outre formuler des observations sur l'efficacité des procédures financières, le système comptable, les systèmes de contrôles internes et, d'une manière générale, sur l'administration et la gestion de l'entité. Ils peuvent également réaliser des audits de l'optimisation des ressources ou de performance qui pourraient englober la gestion du risque institutionnel.

62. La plupart des auditeurs externes qui ont répondu au questionnaire complémentaire du CCI ont confirmé qu'ils avaient examiné des éléments de gestion du risque institutionnel, tels que le cadre lui-même et ses processus et procédures de mise en œuvre, notamment ceux liés aux finances et à la passation de marchés.

63. Leurs recommandations ont contribué à renforcer la gestion du risque institutionnel. Par exemple, pour la première fois en 2019, faisant suite aux recommandations de l'auditeur externe préconisant d'améliorer la qualité des matrices des risques, le groupe de la gestion globale des risques du HCR a examiné toutes les matrices des risques présentées par ses bureaux extérieurs et a fait un retour d'information concernant le niveau de détail des matrices des risques, entre autres aspects, et l'assurance qualité, en consultation avec les bureaux régionaux<sup>22</sup>. Cette bonne pratique pourrait être adoptée par d'autres entités.

### Adaptation à l'objectif visé

64. Parce que les risques existeront toujours dans une entité, et qu'ils peuvent avoir une incidence sur sa capacité à atteindre ses objectifs, ils doivent être gérés à différents niveaux. L'un des avantages de la gestion du risque institutionnel est sa capacité à faciliter la bonne gouvernance et la gestion en amont dans une entité où les responsabilités sont clairement réparties entre l'organe délibérant ou directeur, la direction et le personnel en général.

65. Le modèle d'activité, la disponibilité des ressources, le mandat particulier et le stade de maturité de la gestion du risque institutionnel variant d'une entité participante du CCI à l'autre, chacune doit définir sa propre structure pour la gestion du risque institutionnel. **Au minimum, le personnel concerné à tous les niveaux doit savoir à quelle ligne il appartient et comprendre ses attributions et responsabilités dans la gestion du risque institutionnel afin de garantir que les risques soient recensés et gérés de manière appropriée, de façon systématique et coordonnée.**

66. Le résultat final de la gestion du risque institutionnel devrait être une entité plus efficiente et plus efficace, et les membres du personnel concernés doivent comprendre leurs rôles respectifs dans les processus, dont ils seront redevables, et disposer d'une délégation de pouvoirs clairement définie, le cas échéant. **Par conséquent, la gestion des risques doit être considérée comme une compétence de base pour le personnel concerné à tous les niveaux.**

<sup>21</sup> Tels que JIU/REP/2019/6, JIU/REP/2019/1, JIU/REP/2017/6, JIU/REP/2017/1, JIU/REP/2016/4, JIU/REP/2014/4 et JIU/REP/2013/4.

<sup>22</sup> A/AC.96/1190/Add.1.

67. L'annexe II présente de plus amples détails sur la structure institutionnelle de la gestion du risque institutionnel de chaque entité participante.

## B. Culture institutionnelle englobant la gestion du risque institutionnel

### **Condition 3. Culture de la prise en compte des risques encouragée par l'exemple donné au plus haut niveau avec un engagement total de tous les niveaux de l'entité**

Donner l'exemple au plus haut niveau est le moteur le plus important pour établir une culture de la prise en compte des risques et intégrer la gestion du risque institutionnel dans une entité. Sans la détermination voulue, elle pourrait se réduire à « cocher des cases », c'est-à-dire à remplir des documents qui satisfont aux demandes des organes délibérants ou directeurs ou des donateurs.

#### **Il ressort notamment de l'étude que :**

- a) Toutes les entités participantes considèrent que donner l'exemple au plus haut niveau est le moteur le plus important pour établir une culture de la prise en compte des risques, et appuyer le personnel et lui donner les moyens de promouvoir et d'intégrer la gestion du risque institutionnel dans l'entité ;
- b) Si cet exemple s'est amélioré au cours de la dernière décennie, il faut faire davantage pour favoriser l'utilisation et l'intégration de la gestion du risque institutionnel ;
- c) La participation substantielle des chefs de secrétariat aux principaux processus et pratiques de gestion du risque institutionnel est essentielle pour donner concrètement l'exemple au plus haut niveau ;
- d) L'exemple donné au niveau intermédiaire, c'est-à-dire par les cadres intermédiaires, est crucial pour intégrer, ancrer et maintenir la gestion du risque institutionnel dans une entité.

68. D'après les réponses aux questionnaires du CCI, donner l'exemple au plus haut niveau est le moteur le plus important pour établir et intégrer la gestion du risque institutionnel dans les entités participantes. L'influence que les chefs de secrétariat ont sur l'intégration, la promotion et le maintien des pratiques de gestion du risque institutionnel à tous les niveaux d'une entité constitue un élément clef de cette condition.

69. Donner l'exemple au plus haut niveau signifie instaurer une culture où priment la prise de responsabilité et la volonté d'agir conformément à des valeurs éthiques et des principes déontologiques, avec un fort sentiment de redevabilité personnelle et professionnelle<sup>23</sup>. En termes de gestion du risque institutionnel, il s'agit d'établir une culture qui appuie la gestion du risque institutionnel, ses processus et ses pratiques dans l'entité et qui donne au personnel les moyens de la maintenir dans l'ensemble de l'entité, indépendamment de la rotation normale du personnel.

70. La culture de la prise en compte des risques est établie et l'exemple est donné lorsque les organes délibérants ou directeurs tiennent la direction pour responsable de la gestion des risques. Comme l'a fait remarquer le président d'un comité d'audit et de contrôle interne, « chaque personne dans l'entité, au niveau le plus élevé, chez les cadres intermédiaires et parmi le personnel de première ligne, doit comprendre la gestion des risques ». Il a ajouté qu'un « donner un exemple solide au plus haut niveau aide à adopter la gestion des risques comme faisant partie intégrante du travail de chacun ».

71. Il est crucial de donner l'exemple au plus haut niveau afin que le niveau intermédiaire – c'est-à-dire les personnes constituant la deuxième ligne qui sont essentielles à l'intégration et à l'ancrage de la gestion du risque institutionnel dans une entité, même en cas de changements au sein de la direction, en assurant l'appui à ses processus et en veillant à ce que le personnel de première ligne rende compte de sa mise en œuvre et de son intégration –

<sup>23</sup> Voir Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, *Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance* (2017).

soit incité à donner l'exemple, et en ait les moyens<sup>24</sup>. Cette tâche incombe souvent aux cadres intermédiaires et, comme l'a fait remarquer un coordonnateur de la gestion du risque institutionnel : « l'exemple donné au niveau intermédiaire et l'exemple donné au plus haut niveau doivent aller de pair ». Chaque entité participante doit disposer d'un moyen de faire rapidement remonter les principaux risques aux niveaux voulus et de faire en sorte que les décideurs disposent des informations, dimensions, évaluations, etc. nécessaires sur les risques pour faire des choix éclairés.

72. L'importance de donner l'exemple au niveau intermédiaire était plus évidente dans certaines entités normatives où l'initiative de la gestion du risque institutionnel, venue des cadres intermédiaires, a été peu soutenue au plus haut niveau, qui l'a simplement approuvée, mais a peu participé à ses processus, ce qui a fait obstacle à son intégration. Comme l'a fait remarquer l'un des coordonnateurs de la gestion du risque institutionnel, « même si la direction examine les risques, ce n'est pas un point ordinaire de l'ordre du jour, et on ne parle pas de gestion du risque institutionnel ». Il a également noté que « généralement, les cadres intermédiaires sont les plus impliqués ».

73. La promotion d'une culture de la prise en compte des risques dans l'ensemble d'une entité doit commencer au plus haut niveau afin de garantir la mise en œuvre, après quoi l'intégration peut se faire à tous les niveaux. Ce n'est pas un devoir passif pour les chefs de secrétariat : la gestion du risque institutionnel met en évidence et exige un engagement de la part de la direction englobant la mise en œuvre de la gestion du risque institutionnel, l'élaboration de politiques et de mesures, la garantie de ressources suffisantes et l'attribution d'autorité<sup>25</sup>.

74. La volonté et l'exemple sont les clefs de la gestion d'une culture de la prise en compte des risques réussie<sup>26</sup> et se manifestent souvent en permettant un débat stimulant sur le risque, en mettant en place des moyens de faire remonter les risques et en mettant la gestion du risque institutionnel en phase avec la mission et les valeurs fondamentales d'une entité. En outre, une culture de la prise en compte des risques peut changer sous l'effet de forces internes ou externes, et les dirigeants doivent être conscients de ces changements et de la culture de la prise en compte des risques qui en résulte, et s'y adapter.

75. Dans la plupart des entités participantes, les auditeurs internes et externes, qui contrôlent habituellement la gestion du risque institutionnel dans leurs rôles respectifs de troisième ligne et de ligne externe de maîtrise, conviennent que, s'ils ont constaté des améliorations dans l'ensemble au cours des cinq dernières années, il est possible d'améliorer encore l'exemple donné au plus haut niveau. Selon le directeur du contrôle interne d'une entité participante, il est essentiel de donner l'exemple au plus haut niveau pour que l'entité soit disposée à investir dans la gestion du risque institutionnel, et l'entité peut « facilement se retrouver avec [des politiques et des documents] parfaits mais qui demeurent inutilisés ». Un autre a fait remarquer que, si l'exemple donné au plus haut niveau est faible, la gestion des risques demeure une simple « approche de bon sens ».

76. Dans les entités qui sont plus avancées en termes d'intégration et d'ancrage de la gestion du risque institutionnel, les chefs de secrétariat participent souvent davantage aux processus de gestion du risque institutionnel tels que le recensement des risques stratégiques et des mesures correctives et la participation à l'élaboration des politiques et des déclarations sur l'appétit pour le risque. Comme l'ont indiqué certains membres du personnel, ces initiatives sont considérées comme cruciales pour donner l'exemple à suivre aux autres membres du personnel<sup>27</sup>. Un haut fonctionnaire d'une entité a noté qu'il était essentiel « que la responsabilité pour la gestion des risques remonte du niveau individuel jusqu'en haut » afin de garantir que « les personnes seront protégées si les choses tournent mal ». Selon un autre fonctionnaire de la même entité, la gestion du risque institutionnel doit infuser dans la culture

<sup>24</sup> Global Association of Risk Professionals, « Risk culture transformation in the organization », décembre 2014.

<sup>25</sup> ISO, ISO 31000:2018 – Management du risque – Lignes directrices.

<sup>26</sup> Ibid.

<sup>27</sup> Institute of Risk Management, « Risk Appetite and Tolerance Guidance Paper » (2011) ; et Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, « Creating and Protecting Value – Understanding and Implementing Enterprise Risk Management » (2020).

institutionnelle, afin de prendre conscience que « ce n'est pas un groupe qui gère les risques pour l'entité, tout le monde doit le faire ». Un haut fonctionnaire d'une autre entité a déclaré que « la participation de la direction peut contribuer activement à ce changement culturel qui va de pair avec des processus, des comportements et des attitudes adaptés ». Les Inspectrices conviennent que, avec l'approbation et la participation de la direction, l'ensemble du personnel considère la gestion du risque institutionnel comme un effort et une responsabilité communs.

77. Si les politiques peuvent être approuvées et les processus intégrés dans les opérations existantes d'une entité, il est essentiel de donner l'exemple au plus haut niveau pour faire comprendre la valeur et l'utilité de la gestion du risque institutionnel afin de l'intégrer, de l'ancrer et de la maintenir dans une entité.

78. **Pour appuyer et intégrer la gestion du risque institutionnel, les chefs de secrétariat doivent donner un exemple au plus haut niveau qui favorise sa mise en œuvre dans l'ensemble de l'entité, démontre son utilité et son importance et donne au personnel les moyens de la maintenir en participant concrètement aux processus et pratiques de gestion du risque institutionnel.**

### C. Rôle des organes délibérants ou directeurs dans la gestion du risque institutionnel

#### **Condition 4. Organe délibérant ou directeur participant à la gestion du risque institutionnel aux niveaux voulus**

Pour s'acquitter de leurs rôles et responsabilités en matière de contrôle et se préparer aux incertitudes, les organes délibérants ou directeurs doivent participer à la gestion du risque institutionnel afin de s'assurer que les chefs de secrétariat rendent des comptes et font preuve de l'engagement voulu dans leurs actes. Au minimum, ils doivent connaître les principaux risques stratégiques et autres risques importants auxquels une entité fait face et les stratégies permettant de gérer chacun d'entre eux, ainsi que les politiques et les cadres liés à la gestion du risque institutionnel.

Les comités d'audit et de contrôle interne peuvent jouer un rôle clef en prodiguant des conseils sur les moyens de mettre en œuvre et de maintenir la gestion du risque institutionnel en transmettant des informations techniques à la direction et à l'organe délibérant ou directeur de leur entité et en partageant les bonnes pratiques d'autres secteurs.

#### **Concernant cette condition, il ressort principalement de l'étude que :**

- a) L'intérêt des organes délibérants ou directeurs est l'un des moteurs les plus importants de la mise en œuvre de la gestion du risque institutionnel ;
- b) L'intérêt des donateurs est également un moteur important pour la mise en œuvre de la gestion du risque institutionnel ;
- c) La gestion du risque institutionnel offre la possibilité d'améliorer la transparence, d'établir la confiance avec un organe délibérant ou directeur et d'exploiter, d'attirer ou d'appuyer des possibilités de financement supplémentaires ;
- d) Les organes délibérants ou directeurs doivent être associés aux pratiques de gestion du risque institutionnel au niveau stratégique ;
- e) Certaines entités s'appuient beaucoup sur les comités d'audit et de contrôle interne. Certains comités d'audit et de contrôle interne comptent des membres possédant des compétences et une expérience techniques qui peuvent faire des retours d'information concrets au personnel du secrétariat et des recommandations et conseils aux organes délibérants ou directeurs ;
- f) Dix-huit des 28 entités participantes déclarent que la gestion du risque institutionnel constitue un point régulier de l'ordre du jour des réunions de leur organe délibérant ou directeur, mais l'ampleur et la profondeur de l'examen de cette question varie considérablement au sein du système.

79. La condition 4 prône la participation des organes délibérants ou directeurs à la gestion du risque institutionnel à un niveau traduisant le profil de risque de l'entité. Au minimum, les organes délibérants ou directeurs doivent connaître les principaux risques stratégiques et les autres risques importants et la manière dont ils sont gérés, ainsi que les politiques et les documents-cadres. Plus précisément, les organes délibérants ou directeurs doivent comprendre comment les processus de gestion du risque institutionnel fonctionnent, comment les principaux risques sont déterminés et gérés et à quand le dernier examen ou audit de la gestion du risque institutionnel remonte. Ils voudront peut-être examiner les plans d'action et les mesures ou les indicateurs clefs de risque qui sont pertinents pour les risques les plus importants. Dans certains cas, ils voudront peut-être contribuer au recensement des principaux risques, ou préférer connaître les principaux risques auxquels l'entité fait face. Ils souhaiteront peut-être également participer à l'établissement de la déclaration sur l'appétit pour le risque de l'entité. Afin de faciliter cette participation, il est important que la gestion du risque institutionnel soit régulièrement examinée lors des réunions des organes délibérants ou directeurs.

### **Organes délibérants ou directeurs : les moteurs de la gestion du risque institutionnel**

80. D'après l'analyse des réponses aux questionnaires du CCI, l'un des principaux moteurs de la mise en œuvre de la gestion du risque institutionnel dans les entités participantes est l'intérêt des organes délibérants ou directeurs. Si la volonté de la direction était décrite comme étant le principal moteur de la mise en œuvre initiale de la gestion du risque institutionnel, le fort intérêt des principaux donateurs se classait en deuxième position, suivi du vif intérêt des organes délibérants ou directeurs. Ce constat montre l'importance des organes délibérants ou directeurs et des donateurs dans la conduite de la gestion du risque institutionnel, qui est également l'un des critères retenus dans les évaluations de certains grands donateurs<sup>28</sup>.

81. En raison des chevauchements importants dans le système, les donateurs et les membres des organes délibérants ou directeurs exigent au minimum des chefs de secrétariat l'assurance que les entités adoptent une approche systématique et intégrée de la gestion des risques et qu'il existe des stratégies pour traiter les risques recensés<sup>29</sup>. Cette exigence souligne le rôle important que jouent ces parties prenantes en ayant la même compréhension de la tolérance et de l'appétit pour le risque d'une entité que la direction.

82. Un haut fonctionnaire, rejoint sur ce point par d'autres, a souligné qu'il fallait engager un dialogue bilatéral ouvert avec les États membres sur la tolérance au risque et « négocier afin qu'elle ne se résume pas à "tout ou rien" ». De même, selon un directeur du contrôle des risques, « la déclaration sur l'appétit pour le risque constitue une intention d'objectif » permettant de « dialoguer avec les États membres » et il faut « plus de partage des risques, moins de rejet des risques ».

83. Le degré de dialogue et d'interaction avec les organes délibérants ou directeurs en matière de gestion du risque institutionnel varie largement en fonction du modèle d'activité d'une entité. Dans les entités normatives, par exemple, les membres des organes délibérants ou directeurs ont indiqué qu'ils souhaitent avoir l'assurance que les entités ont mis en place des éléments de base de la gestion du risque institutionnel et qu'elles l'utilisent dans le cadre des grandes activités stratégiques, telles que les dépenses d'investissements dans les projets pluriannuels.

84. Un haut responsable d'une entité normative a fait remarquer que l'organe délibérant ou directeur veut seulement savoir que l'entité « a l'intention de la mettre en place ». Un coordonnateur de la gestion du risque institutionnel d'une autre entité a confirmé que l'organe délibérant ou directeur « n'a pas besoin d'aller plus loin », car il est plutôt considéré comme un « processus de haut niveau ». Selon le président d'un comité d'audit et de contrôle interne, l'organe délibérant ou directeur devrait « se concentrer sur les risques stratégiques » et « être basé sur la valeur de l'entité ».

<sup>28</sup> Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales (MOPAN), *MOPAN 3.0: Methodology Manual* (2019).

<sup>29</sup> ISO, ISO 31000:2018 – Management du risque – Lignes directrices ; et Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, *Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance* (2017).

85. Dans les grandes entités humanitaires et de développement, les entretiens ont confirmé que les organes délibérants ou directeurs souhaitent voir des preuves de l'intégration de la gestion du risque institutionnel dans la prise de décisions et dans les autres processus institutionnels, tels que la planification des programmes et des projets.

86. Un haut responsable d'une autre entité a déclaré : « en qualité de membre d'un organe directeur, vous avez des responsabilités fiduciaires ». En outre, il est « essentiel de lier la gestion du risque institutionnel au cycle de gestion opérationnelle [c'est-à-dire à la gestion axée sur les résultats] » et de l'intégrer dans la planification à court et à long terme. Selon le président d'un comité d'audit et de contrôle interne, il est essentiel que l'organe délibérant ou directeur veille à l'intégration de la gestion du risque institutionnel dans l'entité et la lie à la planification des ressources et à la prise de décisions.

### **La gestion du risque institutionnel et le rôle de contrôle des organes délibérants ou directeurs**

87. Dans l'exercice de leurs rôles et responsabilités de contrôle et de redevabilité, les organes délibérants ou directeurs doivent avoir une vision claire des risques stratégiques et émergents qui revêtent un caractère critique et des stratégies de gestion du risque institutionnel d'une entité. Dans certains cas, ils souhaiteront peut-être demander aux chefs de secrétariat comment les risques émergents sont déterminés et évalués, afin de rappeler qu'il importe de conserver une vision large des risques en tenant compte des changements et tendances externes. En outre, pour certains risques particulièrement critiques qui seraient susceptibles d'avoir de graves répercussions sur les opérations, des indicateurs d'alerte précoce pourraient être communiqués aux organes délibérants ou directeurs. Les organes délibérants ou directeurs doivent également avoir connaissance de la façon dont une entité met en œuvre la gestion du risque institutionnel, y compris les politiques, cadres et autres documents pertinents, et en être tenus informés, le mieux étant que la direction leur fasse régulièrement rapport.

88. Comme l'ont fait remarquer plusieurs membres du personnel d'entités humanitaires et de développement, la gestion du risque institutionnel offre l'occasion d'engager un dialogue sur les risques, porteurs de possibilités et menaces, avec les membres des organes délibérants ou directeurs. Elle permet d'établir la confiance entre la direction et les organes délibérants ou directeurs, en assurant la transparence. Elle peut également être une condition à l'obtention du financement des donateurs. Selon le personnel, les échanges liés à la gestion du risque institutionnel avec les membres des organes délibérants ou directeurs peuvent permettre d'appréhender les programmes et projets exécutés dans des contextes dangereux et leurs coûts éventuels. Ils peuvent également ouvrir le débat sur les possibilités que la prise de risque pourrait créer.

89. Les hauts fonctionnaires interrogés ont souligné que les échanges sur la gestion du risque institutionnel avec les membres des organes délibérants ou directeurs doivent avoir lieu au bon niveau, et d'une manière générale à un niveau élevé et plus stratégique plutôt qu'opérationnel ou programmatique. Un directeur du contrôle des risques a déclaré qu'il s'agissait d'une « question de confiance implicite », notant que l'organe délibérant ou directeur doit « savoir ce qu'il se passe, et il doit l'apprendre de nous ».

90. Au cours d'entretiens menés dans l'ensemble du système, plusieurs membres du personnel ont souligné qu'il n'était pas particulièrement utile que les membres des organes délibérants ou directeurs entrent dans tous les détails de la gestion du risque institutionnel. Dans certains cas, les membres des organes délibérants ou directeurs, qui changent souvent, ne comprenaient pas les termes de base de la gestion du risque institutionnel ou y ajoutaient une perspective politique inopportune, envisageant seulement la gestion du risque institutionnel sous l'angle étroit d'un risque particulier. Dans certaines entités, il faudrait peut-être prévoir une procédure d'accueil pour les nouveaux membres des organes délibérants ou directeurs, ou au moins leur donner des explications sur les politiques et les processus de gestion du risque institutionnel de l'entité.

### Niveau de participation à la gestion du risque institutionnel

91. D'après les réponses au questionnaire, dans 18 des 28 entités participantes du CCI, la gestion du risque institutionnel est un point ordinaire de l'ordre du jour des réunions des organes délibérants ou directeurs. Dans la plupart de ces entités, la gestion du risque institutionnel est examinée annuellement ou semestriellement, et dans seulement six d'entre elles, elle constitue un point autonome de l'ordre du jour (voir annexe III). Toutefois, dans d'autres cas, la gestion des risques est abordée dans le contexte de la planification des programmes et des rapports d'exécution, de l'audit et des rapports financiers, de la planification opérationnelle et stratégique ou des rapports de contrôle.

92. Comme indiqué, les organes délibérants ou directeurs participent à la gestion du risque institutionnel à des degrés variables : la plupart d'entre eux prennent acte des rapports, formulent des observations à leur sujet, et dans certains cas, les approuvent. Mais le plus souvent (13 réponses), ils formulent des observations sur les rapports des comités d'audit et de contrôle interne.

93. La participation des organes délibérants ou directeurs varie selon le système, en fonction du modèle opérationnel ou d'activité. Ils jouent souvent un rôle plus actif, directement ou par l'entremise de leur comité d'audit et de contrôle interne, dans les entités ayant principalement un mandat opérationnel (humanitaire ou de développement), et ont un rôle plus réservé, se concentrant sur la gestion du risque institutionnel appliquée aux risques stratégiques, dans les entités normatives. Lorsque les entités définissent une approche de la prise de risque ou leur appétit pour le risque, les organes délibérants ou directeurs doivent être associés au niveau voulu (voir encadré 7 ci-dessous pour de plus amples informations).

94. Les organes délibérants ou directeurs pourraient envisager d'examiner avec la direction les risques émergents, les tendances et l'évolution du contexte institutionnel ou des principaux risques susceptibles d'engendrer des bouleversements. Idéalement, ces échanges devraient être intégrés à des sujets de fond. Au minimum, les organes délibérants ou directeurs devraient inscrire la gestion du risque institutionnel à l'ordre du jour de leurs réunions afin de contrôler sa mise en œuvre et de veiller à ce que la direction donne l'exemple voulu au plus haut niveau pour promouvoir son intégration et son utilisation efficace.

95. La recommandation suivante devrait aider les organes délibérants ou directeurs des entités participantes à exercer leurs fonctions de contrôle :

#### Recommandation 1

**Afin de s'acquitter de leurs rôles et responsabilités de contrôle, les organes délibérants ou directeurs devraient inscrire la gestion du risque institutionnel à l'ordre du jour de leurs réunions au moins une fois par an, dans la mesure voulue par le mandat de l'entité, l'étendue de son réseau de terrain et son degré d'exposition au risque.**

#### Rôle des comités d'audit et de contrôle interne

96. À cinq exceptions près, presque toutes les entités participantes du CCI<sup>30</sup> disposent de comités d'audit et de contrôle interne : dans 18 d'entre elles, la gestion du risque institutionnel est spécifiquement inscrite au mandat du comité, et dans toutes sauf une, au moins un membre du comité possède des compétences spécialisées dans la gestion du risque institutionnel<sup>31</sup>.

97. Les Inspectrices souhaiteraient rappeler la recommandation formulée dans le rapport du CCI sur les comités d'audit et de contrôle interne : les organes délibérants et directeurs des entités des Nations Unies devraient, s'ils ne l'ont pas déjà fait, veiller à ce que l'examen du système de contrôle interne et de la gestion des risques soit inscrit dans le mandat ou la charte du comité d'audit et de contrôle de leur entité, afin que toute l'attention voulue soit prêtée aux déficiences du contrôle interne et aux risques émergents<sup>32</sup>.

<sup>30</sup> JIU/REP/2019/6.

<sup>31</sup> D'après les réponses aux questionnaires du CCI.

<sup>32</sup> JIU/REP/2019/6, recommandation 3.

98. D'après les entretiens avec les entités participantes et les réponses aux questionnaires du CCI, les comités d'audit et de contrôle interne peuvent jouer un rôle important dans divers aspects de la gestion du risque institutionnel, notamment en apportant des compétences spécialisées généralement acquises dans d'autres secteurs et en servant de passerelle entre les experts techniques, d'une part, et les hauts fonctionnaires des secrétariats et les membres des organes délibérants ou directeurs, d'autre part. Un responsable de la gestion du risque institutionnel considérait le comité d'audit et de contrôle interne comme « un outil au service du conseil d'administration », tandis qu'un autre de la même entité, évoquant le rôle de passerelle, « préfér[ait] faire rapport au comité de contrôle, qui ferait ensuite rapport au conseil d'administration ».

99. Selon un haut responsable d'une autre entité participante, le comité de contrôle faisait office de passerelle avec l'organe directeur : ses examens entrent « plus dans les détails » et ses conseils sont « plus techniques ». Ses compétences spécialisées ont fait que « l'organe directeur a approuvé chacune de ses recommandations ». Plusieurs entités participantes ont indiqué que les comités d'audit et de contrôle interne jouaient un rôle de ce type.

#### Encadré 7

#### **Une approche institutionnelle de la prise de risque : l'appétit pour le risque<sup>a</sup>**

La façon dont une entité envisage la prise de risque, également appelée « appétit pour le risque », correspond globalement au volume, au niveau et au type de risque qu'elle entend accepter dans l'exécution de sa mission et de ses objectifs stratégiques. La prise de risque étant une nécessité institutionnelle, déterminer l'appétit pour le risque ou l'approche de la prise de risque d'une entité constitue un élément de bonne gouvernance. Elle facilite la mise en phase avec les parties prenantes, la réalisation des objectifs stratégiques et la prise de décisions. L'appétit pour le risque est un concept dynamique qui peut être défini, entre autres, par des paramètres stratégiques, opérationnels, de réputation et financiers.

Lorsqu'elle définit son appétit pour le risque, une entité doit tenir compte à la fois de sa « capacité de risque » et de sa « tolérance au risque ». Alors que la capacité de risque désigne le volume maximal et le type de risque qu'une entité peut supporter dans la réalisation de ses objectifs stratégiques, la tolérance au risque se définit comme la limite que l'entité n'est pas prête à franchir dans la prise de risque.

#### **Rôle de l'organe délibérant ou directeur**

L'appétit pour le risque ou l'approche de la prise de risque d'une entité doivent trouver un ancrage et un appui dans son organe délibérant ou directeur. L'organe délibérant ou directeur devrait participer à son élaboration et à son amélioration continue, selon qu'il convient. Cette participation, passant par l'approbation ou l'adoption d'une déclaration formelle sur l'appétit pour le risque de l'entité, par exemple, peut être l'occasion de communiquer aux membres de l'organe délibérant ou directeur, y compris aux donateurs, des informations sur la gestion du risque institutionnel et les risques stratégiques de l'entité. En outre, elle peut contribuer à faire en sorte que le secrétariat et l'organe délibérant ou directeur soient en phase sur le niveau de risque que l'entité doit ou peut prendre en fonction de facteurs tels que son mandat et ses ressources. La participation des membres des organes délibérants ou directeurs dans le processus de détermination de l'appétit pour le risque peut renforcer la confiance et améliorer la compréhension des pratiques de gestion du risque institutionnel d'une entité.

#### **État d'avancement dans les 28 entités participantes**

Les déclarations sur l'appétit pour le risque ne sont pas encore chose courante dans les entités participantes : des déclarations ont été publiées dans six entités seulement (Organisation internationale du travail (OIT), Centre du commerce international (CCI), Union internationale des télécommunications (UIT), PAM, OMS et OMPI), et sont en cours d'élaboration dans cinq autres. Sur les six déclarations publiées, quatre ont été approuvées par les organes délibérants ou directeurs.

<sup>a</sup> Définitions adaptées par le CCI conformément aux directives du Comité de haut niveau du CCS relatives aux déclarations sur l'appétit pour le risque.

## IV. Intégration et ancrage des processus et procédures de gestion du risque institutionnel

### A. Intégration de la gestion du risque institutionnel

#### Condition 5. Intégration de la gestion des risques dans les principaux processus stratégiques et opérationnels de l'entité

L'intégration de la gestion du risque institutionnel est facilitée lorsque les autres conditions sont prises en compte et réunies. Des pratiques de gestion du risque institutionnel qui sont intégrées et bien gérées peuvent apporter des informations cruciales, par exemple sur les menaces et les possibilités qui peuvent ou pourraient se présenter pour une entité, et donner l'occasion de débattre et de prendre des décisions sur la meilleure façon de traiter chaque risque.

Afin d'appuyer le recensement des risques et la prise de décisions connexes à haut niveau, la gestion des risques devrait faire partie intégrante de la planification et du suivi stratégiques, opérationnels et programmatiques d'une entité. Cette intégration ne peut se faire qu'avec une communication efficace et le soutien actif de la direction, ainsi que par des investissements ciblés dans les processus et les plateformes clefs.

#### Concernant cette condition, il ressort de l'étude que :

- a) La politique ou le cadre de gestion du risque institutionnel de la plupart des entités est lié à la gestion axée sur les résultats ou aux travaux de planification stratégique ordinaire ;
- b) De nombreuses entités signalent qu'il existe des écarts entre la gestion du risque institutionnel et les opérations courantes ;
- c) L'intégration de la gestion du risque institutionnel dans les processus et les plateformes institutionnels exige des investissements ciblés ;
- d) Les auditeurs constatent une déconnexion entre la gestion du risque institutionnel et divers processus stratégiques, opérationnels et de planification, tandis que les coordonnateurs de la gestion du risque institutionnel soulignent que l'intégration est un objectif lointain qui ne saurait être atteint sans une volonté ferme.

100. Cela demandera du temps et des efforts, mais il convient de considérer la gestion du risque institutionnel et les processus de planification stratégique<sup>33</sup> d'une entité comme des activités intimement liées et complémentaires, et non comme séparées et distinctes. Si la stratégie institutionnelle est formulée sans que l'on ait recensé, évalué et traité les risques auxquels l'entité fait face dans la réalisation de ses buts et objectifs, elle sera incomplète et pourrait échouer. De même, si la gestion du risque institutionnel est mise en œuvre sans évaluation des risques directement liés à la stratégie institutionnelle, l'initiative ne sera pas aboutie, car elle ne permettra pas de recenser les principaux risques ou obstacles à la réalisation des buts et objectifs de l'entité. Selon un haut fonctionnaire, il est essentiel que la direction comprenne que la gestion des risques ne se résume pas à « cocher des cases », mais qu'elle vise à obtenir de bons résultats.

101. **Il en découle l'indicateur clef suivant pour cette condition : la politique et le cadre de gestion du risque institutionnel doivent être étroitement liés à la stratégie institutionnelle, à tous les processus opérationnels et de planification de l'entité, ainsi qu'à son cadre de résultats.** Concrètement, cela signifie que les risques doivent être définis

<sup>33</sup> Dans son rapport sur la planification stratégique dans les organismes du système des Nations Unies, le CCI définit la planification stratégique comme « le processus par lequel une organisation définit ses objectifs à moyen et à long terme ainsi que les plans des ressources nécessaires pour les atteindre » (JIU/REP/2012/12, par. 6).

au niveau des objectifs<sup>34</sup>, c'est-à-dire dans tous les processus de planification qui contiennent des objectifs. Dans certaines entités, les risques de niveau inférieur ou ceux qui se situent au niveau du terrain ou des divisions sont agrégés pour éclairer les risques stratégiques ou institutionnels. Dans l'idéal, on obtient alors une gestion du risque institutionnel mieux intégrée, et non simplement pensée après coup ou « greffée » aux divers processus de planification.

102. À mesure que la gestion du risque institutionnel devient plus mature, les entités voudront peut-être mener une analyse des risques stratégiques distincte qui leur permettrait de confronter leur stratégie à l'environnement actuel, de réévaluer leurs capacités stratégiques et leur modèle d'activité. Elles pourraient notamment dégager trois dimensions des risques stratégiques : a) les risques liés au mandat ; b) les risques liés à la cohérence institutionnelle ; et c) les risques liés à la mise en œuvre et à l'exécution du plan stratégique. Elles pourraient alors élaborer de nouveaux plans et prendre de nouvelles décisions importantes qui pourraient exiger un élément de risque stratégique et un examen de ces nouvelles activités sous l'angle de la gestion du risque institutionnel. Ce type d'analyse stratégique des risques peut nécessiter une formation supplémentaire à la gestion du risque institutionnel, au-delà de la mise en place d'un processus de gestion du risque institutionnel (voir condition 8).

103. Sur les 28 entités participantes, la gestion du risque institutionnel est liée à la gestion axée sur les résultats dans 20 entités et au processus de planification stratégique ordinaire dans 16 entités. Certaines entités l'ont intégrée dans les processus de planification des programmes et des opérations, ainsi que dans la budgétisation. Par exemple, dans son programme et budget pour l'exercice biennal 2020-2021, l'OIT précise les risques et les mesures d'atténuation pour chacun des huit résultats stratégiques. Le programme et budget 2020-2021 de l'OMPI présente également les risques et les mesures d'atténuation pour chaque programme dans le cadre des neuf objectifs stratégiques, une bonne pratique pour traiter les risques dans l'obtention de résultats au niveau de l'entité. Dans ce même programme et budget, l'OMPI se donne comme indicateur de performance au titre du neuvième objectif stratégique (soutien administratif et financier efficace) de parvenir à « une maturité accrue de la gestion axée sur les résultats, y compris la gestion des risques ».

104. Toutefois, la plupart des entités signalent qu'il existe des écarts entre la gestion du risque institutionnel et les opérations courantes et que l'intégration de la gestion du risque institutionnel dans les opérations courantes constitue un défi majeur. L'enjeu pourrait être d'autant plus important que les processus, souvent liés aux systèmes et plateformes informatiques, sont mis à jour ou améliorés, tandis que la gestion du risque institutionnel ne sera peut-être pas prise en compte dans les mises à jour logicielles (voir condition 7).

105. Comme nous l'avons déjà mentionné, les acteurs de la première ligne considèrent souvent la gestion du risque institutionnel comme un exercice de conformité supplémentaire, qui se superpose aux opérations sans y être intégré. C'est le signe que la gestion du risque institutionnel ne leur semble pas présenter un avantage évident et qu'elle n'est pas encore intégrée dans la prise de décisions de gestion ou dans la culture d'une entité. Il est important de préciser le niveau et l'état d'intégration de la gestion du risque institutionnel que l'entité entend atteindre et la manière dont les risques influent sur les opérations courantes.

106. Dans leurs réponses aux questionnaires du CCI, les auditeurs internes et externes ont fourni des évaluations qui confirment largement la déconnexion entre la gestion du risque institutionnel et les principaux processus de planification opérationnelle et stratégique dans le système des Nations Unies. Par exemple, beaucoup d'entre eux considèrent que l'intégration dans leur entité « n'est pas très mature », « est en cours », « est cloisonnée », « se résume à cocher des cases » ou « est entravée ».

<sup>34</sup> Équipe spéciale multifonctionnelle de la gestion des risques du Comité de haut niveau sur la gestion du CCS, « Embedding risk management – Benefits and practicalities of integrating ERM with the Enterprise Performance Management process » (2019).

## L'intégration dans la pratique

107. La gestion des risques est idéalement utilisée à tous les niveaux dans une entité des Nations Unies classique et est fondamentale pour que le personnel concerné puisse exécuter ses fonctions. Lors d'un entretien, une personne a souligné que la plupart des risques recensés sont suivis « en exerçant une diligence raisonnable de base, mais [que] la gestion du risque institutionnel pourrait permettre de le faire de manière plus coordonnée et systématique ». Elle estimait qu'il était essentiel de briser les cloisonnements et d'intégrer la gestion du risque institutionnel, en passant de pratiques de gestion des risques fragmentées et souvent cloisonnées à une gestion des risques « au niveau de l'entité ». Par exemple, lors de la planification, les bureaux du Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) sont tenus de recenser les risques qui pourraient entraver la réalisation des objectifs opérationnels ou de programmation, de les examiner et de décider lesquels sont suffisamment importants pour justifier l'allocation de ressources.

108. Cette intégration au niveau de l'entité représente l'« état idéal » de la gestion du risque institutionnel : les risques peuvent être recensés à plusieurs niveaux et les risques critiques et de haut niveau qui peuvent constituer des obstacles à la réalisation des buts et objectifs stratégiques sont recensés et gérés. Lorsque la gestion du risque institutionnel est intégrée à tous les niveaux, un processus d'agrégation des risques est nécessaire pour que ces risques soient examinés conjointement par la direction et, le cas échéant, par les organes délibérants ou directeurs. Cet « état idéal » de la gestion du risque institutionnel ne saurait être atteint sans une volonté cohérente des chefs de secrétariat. Ces derniers ont le rôle crucial de donner le bon exemple au plus haut niveau en ciblant les mises à jour et les améliorations des plateformes d'appui à ces processus afin de garantir que la gestion des risques est intégrée dans la planification stratégique et opérationnelle de l'entité.

109. Lors d'entretiens, des hauts fonctionnaires de deux entités ont donné aux Inspectrices des exemples illustrant comment des parties de la gestion du risque institutionnel ont été intégrées dans les opérations institutionnelles et utilisées pour éclairer les décisions stratégiques. À l'UIT, la direction a eu recours aux pratiques de gestion du risque institutionnel pour décider de la construction d'une nouvelle installation, y compris son incidence budgétaire, de l'emplacement d'un nouveau bâtiment et de son impact sur les opérations de base. Elle a fait appel aux principes et pratiques de gestion du risque institutionnel pour gérer le projet de construction et rendre compte de son avancement à l'organe délibérant ou directeur.

110. Le PNUD utilise une structure à trois niveaux dans ses pratiques de gestion du risque institutionnel, dans laquelle les bureaux de pays font remonter les risques aux bureaux régionaux. S'il existe un conflit au niveau régional, le risque est examiné au niveau du directeur du contrôle des risques (administrateur associé) ou du Comité de gestion des risques (composé des chefs des bureaux régionaux, de la sécurité, des relations extérieures et d'autres bureaux). En cas d'impasse, il est transmis à l'Administrateur qui tranchera. Le Directeur de la gestion des risques a donné plusieurs exemples du fonctionnement de la structure. Dans l'un d'eux, il a dû peser les risques, y compris les possibilités, pour déterminer si le PNUD devait s'associer à un gouvernement hôte pour importer des produits pharmaceutiques contre le VIH dans un pays d'Amérique centrale, en tenant compte de risques comme la passation de marchés et l'assurance qualité.

111. Autre indicateur clef pour cette condition : il faut concrètement bien prendre en compte les autres conditions, qui appuient et complètent l'intégration de la gestion du risque institutionnel. Par exemple, bénéficier du soutien des organes délibérants ou directeurs et de la direction (condition 4) augmente les chances d'intégration de la gestion du risque institutionnel. Cette intégration est également facilitée lorsque les responsables de la gestion des risques comprennent leurs rôles et responsabilités (condition 2) et lorsqu'ils voient une politique ou un cadre de gestion du risque institutionnel qui soient clairs (condition 1). C'est également le cas lorsque les outils et systèmes de la gestion du risque institutionnel sont accessibles et bien conçus (condition 7) et lorsque l'amélioration continue de la gestion du risque institutionnel est considérée comme un processus dynamique (conditions 6 et 9). L'intégration peut être renforcée lorsqu'un exemple fort est donné au plus haut niveau (condition 3) et par une communication et une formation efficaces et cohérentes (condition 8).

112. L'intégration de la gestion du risque institutionnel dans les processus de planification stratégique et opérationnelle exige, comme l'indique la condition 3, de donner un exemple fort au plus haut niveau, ainsi que d'investir et de prendre des engagements ciblés en faveur de la mise à jour ou de l'amélioration des plateformes et des processus susceptibles de l'intégrer dans la planification, la prise de décisions et la culture institutionnelle d'une entité.

## B. Des processus systématiques et dynamiques

### **Condition 6. Mise en place de processus de gestion des risques qui soient systématiques, cohérents et dynamiques**

Les processus de gestion des risques doivent être pratiques, agiles et conviviaux pour que la gestion du risque institutionnel soit durable et atteigne l'objectif visé. Son objectif fondamental et son utilité ne doivent pas se perdre dans des processus complexes et lourds.

#### **Concernant cette condition, il ressort de l'étude que :**

- a) La plupart des entités évaluent les risques depuis le niveau de l'entité jusqu'à l'échelon du pays ou du projet et ont désigné des responsables de la gestion des risques qui sont chargés d'examiner et de mettre à jour régulièrement les matrices des risques ;
- b) À l'échelle du système des Nations Unies, il n'existe pas de format ou de méthodologie unique pour la mise en œuvre de la gestion du risque institutionnel, mais on trouve des éléments communs, qui sont adaptés aux besoins d'une entité ;
- c) De nombreuses entités en sont encore au premier stade de la gestion du risque institutionnel, c'est-à-dire à sa mise en œuvre, et s'emploient à l'intégrer à des processus plus simples et plus accessibles ;
- d) Les pratiques agiles de gestion du risque institutionnel qui tiennent compte de données externes ou contextuelles pertinentes peuvent favoriser la maturation de la démarche de gestion du risque institutionnel et son intégration dans une entité, ce qui permet à celle-ci de mieux faire face aux menaces et aux crises.

113. La gestion du risque institutionnel exige que l'ensemble de l'entité applique des processus systématiques et cohérents pour recenser, évaluer, hiérarchiser, contrôler, signaler et traiter les principaux risques (comme menaces et comme possibilités) afin de réaliser les buts et objectifs stratégiques de l'entité. Une approche systématique des risques consiste à s'assurer que le processus d'identification des risques est exhaustif et tient compte dans la mesure du possible de tous les risques connus et potentiellement inconnus. Comme indiqué dans la condition 5, la gestion du risque institutionnel ne doit pas être un processus autonome, mais elle doit être intégrée dans les principaux processus stratégiques et opérationnels afin d'éclairer la prise de décisions au niveau de l'entité sur la définition des priorités, la planification stratégique et la gestion des ressources.

114. Idéalement, les processus associés à la gestion du risque institutionnel doivent être conviviaux et pratiques, essentiellement pour éviter que la gestion du risque institutionnel ne soit perçue comme un simple exercice de conformité. Un responsable de la gestion des risques met ainsi en garde : « Nous ne devrions pas bureaucratiser le processus [de gestion du risque institutionnel] ». Il faut trouver un juste équilibre entre le processus et l'aspect pratique, en veillant à ce que la rationalisation soit une considération primordiale, ce qui peut être réalisé en intégrant la gestion du risque institutionnel à d'autres processus tels que la gestion axée sur les résultats.

115. Conformément à sa politique ou à son cadre de gestion du risque institutionnel, chaque entité doit établir et mettre en œuvre un processus systématique pour recenser, évaluer,

enregistrer et traiter les risques. Pour certains risques plus rapides<sup>35</sup> dont l'impact est plus important ou qui sont associés à une vulnérabilité plus grande, il faut réaliser une évaluation des risques plus dynamique associée à des contrôles fréquents. Si elle se contente d'une évaluation périodiquement, l'entité peut être davantage exposée à ces risques plus dynamiques et phénoménaux.

### Recensement et enregistrement des risques

116. Sur les 28 entités participantes, 26 recensent et enregistrent les risques au niveau de l'entité ; 24 le font également au niveau de la division, du département ou de l'unité ; et 25 le font également au niveau du pays ou du projet. Ainsi, la plupart des entités réalisent des évaluations des risques depuis le niveau de l'entité jusqu'à l'échelon du pays ou du projet. Comme mentionné précédemment, l'OIT recense et enregistre également les risques au niveau des résultats stratégiques.

117. Les matrices des risques doivent être examinées et mises à jour régulièrement. Les responsables de la gestion des risques désignés sont généralement tenus d'examiner et de mettre à jour régulièrement les matrices de risques dans 25 entités, dont 11 sur une base annuelle et 9 sur une base semestrielle. Les rapports devraient idéalement être continus et intégrés dans les processus et structures de rapport de gestion existants (conformément à la condition 5). La fréquence et le format des rapports et le niveau auquel ils sont présentés devraient être formalisés, et un système devrait permettre de faire remonter immédiatement ou rapidement des domaines à haut risque afin que des mesures puissent être prises.

#### Encadré 8

##### Matrices des risques

Une matrice des risques institutionnels est un répertoire centralisant tous les risques et toutes les informations connexes qui sont gérés par une entité. Elle recense généralement les catégories de risques, les descriptions des risques, les responsables de la gestion des risques, des plans d'action, le statut des risques, la probabilité des risques, les niveaux d'importance des risques et d'autres informations pertinentes sur les risques. C'est un outil de communication et de suivi qui définit clairement la responsabilité et les sources des risques pour permettre la gestion des risques et des incertitudes.

Le PAM définit quatre catégories de risques (stratégique, opérationnel, fiduciaire et financier), 15 domaines de risques et 41 types de risques. Il tient une matrice des risques institutionnels afin que le Comité chargé de la supervision et des politiques puisse assurer un suivi régulier (c'est-à-dire trois fois par an) des risques de haut niveau. Le Comité d'audit du PAM examine également la matrice des risques institutionnels<sup>a</sup>.

Le HCR tient deux types de matrice des risques : une matrice des risques institutionnels et une matrice des risques stratégiques. La matrice des risques institutionnels contient des informations détaillées sur les risques gérés au niveau des différentes opérations sur le terrain et par les entités du siège. C'est le principal outil de suivi des risques au niveau opérationnel. En août 2019, quatre des risques figurant dans la matrice des risques stratégiques étaient considérés comme particulièrement critiques : i) l'intégrité et la conduite éthique ; ii) le changement institutionnel ; iii) l'intervention d'urgence ; et iv) les données et les analyses. Afin d'améliorer la transparence concernant les risques institutionnels, un résumé de la matrice des risques stratégiques a été distribué à l'ensemble du personnel du HCR et aux États membres<sup>b</sup>.

<sup>a</sup> PAM, Point sur la mise en œuvre de la politique de 2018 en matière de gestion globale des risques et du plan d'action du PAM en matière de lutte contre la fraude et la corruption (2018-2020), (WFP/EB.A/2019/5-C) ; PAM, Politique en matière de gestion globale des risques pour 2018, (WFP/EB.2/2018/5-C).

<sup>b</sup> HCR, Gestion des risques au HCR, EC/70/SC/CRP.19.

<sup>35</sup> « Rapides » renvoie à la vitesse à laquelle un risque touche une entité (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, *Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance Framework* (2017)).

118. D'après les réponses au questionnaire et les entretiens, de nombreuses entités participantes sont encore en train d'élaborer leurs pratiques de gestion du risque institutionnel, de mettre à l'essai et de confronter les différents éléments du processus par rapport à la valeur que pourrait apporter la gestion du risque institutionnel. Comme l'ont indiqué précédemment certains acteurs de la première ligne, la place de ces acteurs dans le processus et la façon dont les pratiques de gestion du risque institutionnel peuvent bénéficier à leurs activités et à leur prise de décisions ne sont peut-être pas claires.

119. Si ceux qui contribuent et participent à la gestion du risque institutionnel ne mesurent pas ou ne comprennent pas leur rôle, il est peu probable qu'ils en réalisent la valeur. **Les processus de gestion du risque institutionnel devraient inclure un retour d'informations, afin que le personnel de l'entité qui y participe puisse voir comment les informations sur les risques qu'il collecte, regroupe et fait remonter peuvent être utiles pour une prise de décisions éclairée en amont, une gestion efficace des ressources et la mise en œuvre des programmes.**

### **S'adapter aux changements et faire face aux questions et crises émergentes**

120. Les processus agiles qui répondent aux retours d'informations de leurs utilisateurs et bénéficiaires devraient être inhérents à la gestion du risque institutionnel et peuvent servir à améliorer son intégration ainsi que son efficacité. Souvent résumés par la formule « durabilité, résilience et agilité institutionnelles », ils sont un indicateur de la manière dont les entités s'adaptent à des circonstances changeantes<sup>36</sup>. Ils pourraient inclure l'intégration de données externes ou contextuelles pertinentes dans les pratiques de gestion du risque institutionnel afin de donner une vision plus large des risques qu'une entité peut avoir à affronter. Ils peuvent aussi signifier qu'il faut réagir de manière créative et originale à une crise immédiate ou à un problème émergent.

121. Les entités qui adoptent un état d'esprit agile ont un avantage dans la gestion des risques, en particulier lorsque ces derniers sont très rapides et très fluctuants. L'agilité peut également être considérée sous de multiples aspects, tels que la souplesse budgétaire, la flexibilité opérationnelle, la capacité stratégique à s'adapter et l'ensemble des compétences connexes nécessaires pour effectuer ce type de changements.

122. La pandémie de maladie à coronavirus (COVID-19), exemple saillant d'un risque très rapide et très fluctuant, devrait rappeler avec force que l'identification des risques externes et les efforts visant à limiter autant que possible les risques inconnus constituent une partie importante de la gestion des risques. Face à la pandémie COVID-19, qui a entraîné la fermeture de bureaux et déclenché simultanément de multiples crises dans le monde entier, quelques entités participantes ont mis en place une matrice des risques liés à la COVID-19 afin de saisir les risques spécifiques associés à la crise ainsi que les mesures de correction et d'atténuation connexes<sup>37</sup>. D'autres se sont empressées de mettre à jour et de mettre à l'essai leurs plans de continuité des opérations, qui constituent parfois un sous-ensemble des processus de gestion du risque institutionnel. La pandémie et la manière dont les entités des Nations Unies y ont fait face, tant sur le plan opérationnel que programmatique, peuvent renforcer le poids de l'argument selon lequel les pratiques de gestion du risque institutionnel doivent être cohérentes, pratiques et dynamiques.

123. **Non seulement les processus de gestion du risque institutionnel doivent être adaptés au modèle d'activité d'une entité, mais ils doivent également être dynamiques et agiles afin de refléter les objectifs fondamentaux et l'utilité de la gestion du risque institutionnel.**

<sup>36</sup> Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, *Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance* (2017).

<sup>37</sup> Réseau d'innovation des Nations Unies, « Innovation: COVID-19 Special Edition » (2020).

## C. Systèmes et outils informatiques pour la gestion du risque institutionnel

### Condition 7. Utilisation efficace des systèmes et outils informatiques pour la gestion du risque institutionnel

Des systèmes et des outils informatiques bien conçus peuvent faciliter une meilleure intégration de la gestion du risque institutionnel dans les opérations clés, et saisir, enregistrer, consolider et suivre les principaux risques dans l'ensemble de l'entité.

#### Concernant cette condition, il ressort de l'étude que :

- a) La plupart des entités se servent de tableurs ou des logiciels de base pour la gestion du risque institutionnel, tandis que quelques-unes utilisent des systèmes développés en interne pour saisir et enregistrer les risques ;
- b) Les systèmes de gestion du risque institutionnel de 15 entités sont autonomes et ne sont pas intégrés à d'autres systèmes.

124. Comme mentionné précédemment, la plupart des personnes interrogées ont souligné que les processus de gestion du risque institutionnel peuvent être lourds et compliqués et les détourner de leurs tâches principales. Les informations sur les risques doivent être enregistrées de manière systématique et simple afin d'aider les première et deuxième lignes de maîtrise à suivre et à signaler les risques et à saisir les risques les plus importants pour les faire remonter à la direction.

125. L'indicateur clef pour cette condition est le suivant : la gestion du risque institutionnel est un processus systématique reposant sur des outils répartis dans l'ensemble de l'entité, qui reflète les risques spécifiques à ses contextes (par exemple, humanitaire, normatif ou technique). **Idéalement, la gestion du risque institutionnel devrait comprendre un système complet reposant sur des outils pertinents qui sont mis en œuvre pour suivre et contrôler les risques dans l'ensemble de l'entité et font partie d'une plateforme plus large reliée à d'autres systèmes afin que les processus puissent être rationalisés et intégrés.**

126. Chaque entité doit déterminer quel système et quels outils lui permettront de rationaliser les processus de gestion du risque institutionnel et d'assurer leur intégration dans les autres processus opérationnels. Les tableurs peuvent être suffisants pour les petites entités, tandis que les entités ayant une présence importante sur le terrain peuvent avoir besoin de plateformes plus intégrées et plus sophistiquées.

127. D'après les réponses au questionnaire institutionnel, la plupart des entités se servent des tableurs ou des logiciels de base pour la gestion du risque institutionnel. Certaines entités utilisent des systèmes développés en interne pour enregistrer les risques recensés lors des opérations courantes. Par exemple, un système de gestion des risques en ligne a été développé en interne au Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS) et il existe une gestion du risque institutionnel à tous les niveaux institutionnels, qui est liée au processus d'acceptation des missions de l'UNOPS et intégrée tout au long de la durée de vie du projet. Trois entités (l'UNICEF, le PAM et l'OMPI) utilisent des logiciels commerciaux prêts à l'emploi pour la gestion du risque institutionnel, ce qui peut favoriser une approche intégrée.

128. Les systèmes de gestion du risque institutionnel de 15 entités sont autonomes ; seules cinq entités<sup>38</sup> ont intégré la gestion du risque institutionnel dans leurs progiciels de gestion intégrés. Certains progiciels de gestion intégrés pouvant prendre en charge la gestion du risque institutionnel, les entités qui en ont la possibilité devraient, au moins au moment de définir une stratégie pour la prochaine mise à niveau du progiciel de gestion intégré, analyser les coûts-avantages que présenterait l'activation de la fonctionnalité de gestion du risque institutionnel et envisager de tirer le meilleur parti des progiciels de gestion intégrés en intégrant la gestion du risque institutionnel.

<sup>38</sup> AIEA, CCI, PNUD, UNOPS et OMPI.

129. L'OMS utilise un outil personnalisé construit et géré en interne. La conception d'un outil de gestion des risques convivial et intuitif a été l'un des facteurs de succès pour renforcer la confiance dans le processus d'identification des risques, car l'outil est spécifiquement adapté au contexte de l'OMS. L'encadré 9 décrit l'approche et les outils de l'OMS.

Encadré 9

#### **L'outil de gestion des risques de l'Organisation mondiale de la Santé**

L'outil de gestion des risques de l'Organisation mondiale de la Santé (OMS), un outil en ligne simple, a amélioré la qualité des descriptions de risques communiquées par les centres budgétaires. La bonne diffusion d'un calendrier régulier pour l'identification des risques, lié à d'autres processus institutionnels, a amélioré la conformité.

L'outil consiste en une matrice des risques en ligne, qui s'appuie sur deux documents : un guide de l'utilisateur qui fournit un glossaire de tous les termes et des descriptions pertinentes pour l'application de la gestion du risque institutionnel ; et un document contenant les questions fréquemment posées, mis à jour régulièrement.

Grâce à un système de gestion intégré, l'outil fait automatiquement remonter les risques au niveau d'autorité nécessaire, en fonction des niveaux de risque définis par le responsable de la gestion des risques. Tout risque classé comme « important » ou « grave » est automatiquement transmis au niveau d'autorité supérieur, qui doit le vérifier et prendre des mesures, conformément à la politique de gestion des risques de l'OMS.

L'outil permet également des mises à jour continues et envoi des courriels automatiques aux utilisateurs lorsque des mesures de réaction aux risques sont ou seront bientôt en retard.

En outre, les chefs de chaque division au siège et dans chaque région ont accès à l'outil, qui montre tous les risques pour les départements de la division ou dans les pays de la région concernée, tous les risques nécessitant une intervention du chef de la division ou de la région et les risques au niveau de la division ou de la région.

130. En outre, selon l'OMS, les pratiques de gestion des risques ont montré que l'approche globale de la gestion des risques était d'autant meilleure qu'elle était simple. L'OMS a notamment dégagé le facteur clef de succès suivant : les utilisateurs doivent pouvoir accéder à des outils faciles à utiliser qui sont intégrés à d'autres domaines de travail, tels que la planification stratégique et opérationnelle, la mise en œuvre, le suivi et l'établissement de rapports, et qui apportent une valeur ajoutée, au lieu d'être des outils autonomes.

131. Le FNUAP a lancé sa première matrice des risques informatisée en 2015, appelée « MyRisks ». Elle fonctionne avec le système de gestion axé sur les résultats « MyResults » afin d'harmoniser les informations dans l'ensemble de l'entité ; les deux systèmes se trouvent côte à côte dans le système d'information stratégique. L'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes) utilise une plateforme intégrée qui inclut la gestion du risque institutionnel. Cette plateforme permet de générer un tableau de bord et une carte mondiale afin de visualiser tous les pays où ONU-Femmes intervient et les principaux risques qui y ont été recensés.

132. Pour l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime (ONUDC), la présentation régulière de rapports sur la gestion des risques a conduit à développer un outil spécifique, appelé « baromètre du recouvrement intégral des coûts ». L'outil a été développé conjointement par la Division de la gestion et la Division des opérations afin de suivre de près un risque financier clef pour les bureaux extérieurs dont 95 % du financement provient de contributions volontaires. L'outil peut être transposé à d'autres entités du Secrétariat ou dans d'autres entités ayant une structure de financement analogue, qui exige un bon système de suivi des coûts.

133. L'AIEA développe actuellement un nouveau système intégré qui englobe les budgets, les ressources humaines, les descriptifs de programmes et la gestion des risques. Le nouveau système se veut simple et convivial et devrait permettre une approche intégrée et alléger les processus de gestion du risque institutionnel. Le PAM est également en train de mettre au

point une nouvelle plateforme unique pour l'évaluation des risques aux niveaux national, régional et mondial, ainsi que des recommandations sur le contrôle.

134. Les systèmes et les outils de gestion des risques doivent être accessibles, conviviaux et pratiques ; ils ne doivent pas nécessairement être complexes ou sophistiqués. **Les Inspectrices invitent les entités des Nations Unies ayant des modèles d'activité analogues à engager un dialogue afin d'échanger les expériences et les pratiques concernant les plateformes de gestion du risque institutionnel et leurs liens avec d'autres systèmes d'information.**

## D. Communication et formation pour la gestion du risque institutionnel

### **Condition 8. Plans de communication et de formation pour sensibiliser aux risques, promouvoir la politique de gestion des risques et établir des capacités de gestion des risques pour la mise en œuvre de la gestion du risque institutionnel**

La communication et la formation peuvent être déterminantes pour fournir une vision et un langage communs que les membres du personnel pourront utiliser et qui leur permettront de s'approprier la démarche dans leurs contextes respectifs, et pour intégrer la gestion du risque institutionnel à l'échelle d'une entité. Les coordonnateurs de la gestion des risques, en particulier dans les entités disposant de vastes réseaux de terrain, peuvent amplifier les informations sur la gestion du risque institutionnel et dispenser des formations à plusieurs niveaux.

#### **Concernant cette condition, il ressort de l'étude que :**

- a) Sur les 28 entités participantes, 21 disposent d'un type de formation à la gestion du risque institutionnel et 12 ont rendu la formation à la gestion du risque institutionnel obligatoire pour certains membres du personnel ;
- b) Les approches de la formation varient d'une entité à l'autre, d'une formation autonome à une approche plus intégrée.

135. Les indicateurs clefs de cette condition sont, là encore, liés à ce qui est adapté à l'objectif d'une entité, y compris les informations à transmettre, les personnes à former et le meilleur moyen de communiquer des informations pertinentes. Pour l'intégration et la compréhension de la gestion du risque institutionnel à tous les niveaux d'une entité, il est crucial de mettre en place une formation sur ses processus et une communication ciblée soulignant son importance et son utilité. Le Secrétariat de l'ONU explique que l'information et la communication font partie des principales composantes de son processus de gestion des risques, qui comprend les programmes de formation voulus sous la forme de sites Web, de cours en ligne ou de communautés de praticiens « pour favoriser le développement d'une culture saine de prise de conscience des risques et renforcer les capacités et les compétences critiques voulues »<sup>39</sup>.

136. D'après une entité participante qui en est encore aux premiers stades de la mise en œuvre de la gestion du risque institutionnel, pour que la gestion du risque institutionnel atteigne son plein potentiel, il faudrait « une formation et un renforcement des capacités, afin que tout le monde parle le même langage ». La formation à la gestion du risque institutionnel et l'utilisation d'un langage commun et de termes cohérents peuvent aider à replacer la gestion du risque institutionnel en contexte et à passer d'une gestion des risques cloisonnée à quelques services à une gestion accessible qui soit utile pour l'ensemble de l'entité. La coexistence d'outils et de processus différents sera peut-être inévitable, comme l'a déclaré une entité participante, mais il est essentiel de créer des passerelles et d'intégrer les voies de communication pour accroître l'acceptation du personnel.

<sup>39</sup> Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité, « Enterprise Risk Management and Internal Control Framework – Implementation at Department, Office, Commission, Mission and Tribunal Level: A Guide for Managers » (2019).

137. Cela est particulièrement vrai dans les entités où les risques font partie intégrante des activités. Comme l'a fait remarquer le président d'un comité d'audit et de contrôle interne d'une entité humanitaire, « le personnel des bureaux nationaux n'utilise pas la terminologie de la gestion du risque institutionnel, mais il gère les risques. La formation et l'éducation seront utiles ». Selon un autre coordonnateur de l'examen, la formation et la communication constituent une bonne pratique pour son entité : « Il s'agit d'un effort continu visant à renforcer les capacités et assurer la compréhension d'un langage commun afin de faciliter la mise en œuvre cohérente de la gestion du risque institutionnel dans les bureaux locaux conformément au cadre général approuvé ».

138. La plupart des entités participantes (21 sur 28) disposent d'un type de formation sur la gestion du risque institutionnel, dont 12 qui ont rendu la formation sur la gestion du risque institutionnel obligatoire pour une partie de leur personnel. Au moins trois entités (HCR, UNICEF et AIEA) ont intégré la gestion du risque institutionnel dans les programmes de formation institutionnelle existants, ce qui peut être considéré comme une bonne pratique. Dans certaines entités, les coordonnateurs ont signalé avoir réussi à intégrer les bases de la gestion du risque institutionnel dans leurs programmes d'orientation à l'intention des directeurs de pays ou leurs cours de formation sur d'autres sujets tels que la fraude. En outre, environ la moitié des entités ont également élaboré des documents écrits, tels que des manuels et des documents d'orientation, pour appuyer les capacités du personnel en matière de gestion du risque institutionnel.

139. Le PAM a conçu une formation à la gestion du risque institutionnel en utilisant le modèle des « trois lignes de maîtrise » et a constaté qu'elle était largement suivie jusqu'au bout par plus de 800 personnes, un nombre relativement important pour une formation facultative au PAM. Les Inspectrices ont observé que plusieurs membres du personnel du PAM ont évoqué la formation lors d'entretiens, citant les différentes lignes de maîtrise pour expliquer la gestion du risque institutionnel. Le HCR a dispensé une formation en présentiel de deux jours sur la gestion des risques à plus de 720 coordonnateurs depuis le lancement de son cadre de gestion globale des risques en 2014. En outre, il s'est employé à intégrer la gestion du risque institutionnel dans les programmes de formation existants, à tirer parti des manifestations et processus institutionnels existants et à préciser les rôles et responsabilités de chaque membre du personnel. Le HCR a également mené une campagne de communication interne s'appuyant sur des vidéos qui mettent en scène des hauts fonctionnaires évoquant la manière dont ils utilisent la gestion du risque institutionnel dans leur activité, ce qui non seulement valide et soutient les processus et pratiques de gestion du risque institutionnel, mais donne également l'exemple au plus haut niveau.

140. Compte tenu de la diversité des approches en matière de formation et de communication, les Inspectrices encouragent la coopération et les échanges entre les institutions afin de partager les bonnes pratiques et les enseignements tirés. Il peut s'agir de nouer des réseaux de pairs sur la gestion du risque institutionnel (comme dans l'exemple de la condition 10), de participer à des conférences et à des ateliers consacrés à la gestion du risque institutionnel ou à des formations plus formelles. **En outre, pour une mise en œuvre et une intégration efficaces de la gestion du risque institutionnel, il est essentiel de mettre en place un plan de formation et de communication complet qui soit adapté à la taille et au champ d'action de l'entité, ainsi qu'à son approche de la gestion du risque institutionnel.**

## E. Examen périodique pour une amélioration continue

### **Condition 9. Examen périodique structuré de l'efficacité de la mise en œuvre de la gestion du risque institutionnel pour l'amélioration continue**

L'efficacité des processus, pratiques et politiques de gestion du risque institutionnel doit être examinée périodiquement pour permettre l'adaptation et l'amélioration continue en fonction de l'évolution des contextes externe et interne.

**Concernant cette condition, il ressort de l'étude que :**

- a) Onze entités ont réalisé ou sont en train de réaliser une auto-évaluation du degré de maturité actuel de leur gestion du risque institutionnel. La plupart utilisent le modèle de maturité de référence du CCS pour recenser les lacunes et déterminer leur objectif de maturité ;
- b) La plupart des auditeurs internes et externes ont estimé que la gestion du risque institutionnel de leurs entités cibles était « encore en développement, cloisonnée ou pas totalement intégrée ».

141. Comme mentionné précédemment, la gestion du risque institutionnel n'est pas une tâche ponctuelle et discrète, mais un processus continu qui évolue dans le temps. Cela signifie que, lorsqu'une entité répond à des questions opérationnelles et met à jour ses stratégies, elle doit également évaluer l'efficacité de ses processus et pratiques de gestion du risque institutionnel, et s'assurer qu'ils sont en phase avec l'évolution des opérations et les stratégies mises à jour. Des examens périodiques, structurés et disciplinés des processus et pratiques de gestion du risque institutionnel garantiront l'amélioration continue en fonction de l'évolution des contextes externe et interne de l'entité.

142. L'évaluation du processus de gestion du risque institutionnel vérifie généralement : l'efficacité du processus et s'il fonctionne comme il était prévu et comme il a été conçu ; la capacité des plans d'action à améliorer la gestion du risque ; la portée et le niveau d'intégration du processus ; si le processus est en phase avec l'évolution des contextes interne et externe ; si la gestion du risque institutionnel aide la direction à prendre des décisions en fonction des risques ; si elle a aidé la direction à établir une planification stratégique tenant compte des risques ; et si elle a aidé les organes délibérants ou directeurs à exercer leur rôle de surveillance en connaissance des menaces critiques et des principales possibilités qui se présentent à l'entité. Les entités voudront peut-être également envisager des moyens de mesurer la culture de la prise en compte des risques et son orientation.

143. Ces examens pourraient être effectués selon différentes modalités, notamment dans le cadre d'une auto-évaluation ou de bilans indépendants tels qu'une évaluation indépendante et des audits internes ou externes.

**Auto-évaluation de la gestion du risque institutionnel**

144. Un modèle de maturité de référence pour la gestion des risques a été élaboré par l'Équipe spéciale multifonctionnelle de la gestion des risques du CCS, puis approuvé par le Comité de haut niveau sur la gestion en avril 2019<sup>40</sup>. Il a été conçu par l'Équipe spéciale pour servir de guide aux entités afin que chacune puisse auto-évaluer le stade de maturité actuel de la gestion du risque institutionnel et fixer son propre objectif. Une fois cette auto-évaluation réalisée, le modèle de référence est destiné à guider l'entité dans l'élaboration d'une feuille de route qui permettra d'améliorer la gestion du risque institutionnel pour parvenir au stade de maturité visé, et à servir de base pour l'amélioration continue<sup>41</sup>. L'équipe responsable du CCI a confronté ses propres conditions au modèle de maturité de référence et a constaté que les deux étaient globalement en phase, sauf pour ce qui était de la participation substantielle des organes délibérants ou directeurs (voir condition 4).

145. Huit entités ont réalisé des auto-évaluations en utilisant le modèle de maturité de référence<sup>42</sup>, dont au moins deux en faisant appel à des consultants externes pour faciliter le processus ou pour fournir une évaluation impartiale. Deux entités mènent actuellement une auto-évaluation à l'aide du modèle de maturité de référence et une entité a effectué une évaluation en utilisant un modèle similaire. Celles qui ont réalisé une auto-évaluation ont utilisé les résultats pour orienter leurs interventions prioritaires et suivre les progrès dans le temps. Certaines ont élaboré un plan d'action pour les aider à passer au stade de maturité supérieur. En outre, il existe d'autres moyens d'auto-évaluer les processus et les politiques de gestion du risque institutionnel, notamment en utilisant d'autres cadres, tels que ceux du

<sup>40</sup> CEB/2019/3.

<sup>41</sup> Comité de haut niveau sur la gestion du CCS, Modèle de maturité de référence pour la gestion des risques.

<sup>42</sup> Ibid., annexe I.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission et de l'Organisation internationale de normalisation (ISO), ou en utilisant les conditions définies par le CCI.

**146. De l'avis des Inspectrices, le modèle de maturité de référence de l'Équipe spéciale est un outil d'orientation utile pour permettre à chaque entité de déterminer les lacunes et de fixer son objectif de maturité. Il est recommandé de mener une auto-évaluation périodique pour examiner dans le temps les progrès accomplis en vue de parvenir à l'objectif de maturité de la gestion du risque institutionnel.**

### **Évaluations objectives de la gestion du risque institutionnel**

147. Les examens indépendants et objectifs réalisés par les auditeurs et les évaluateurs peuvent fournir une assurance ou une évaluation de l'efficacité et du bon fonctionnement des processus, des politiques et des pratiques de gestion du risque institutionnel. Comme mentionné dans la condition 2, les auditeurs internes et externes ont appuyé les efforts d'amélioration continue de la gestion du risque institutionnel par leurs audits, et les auditeurs internes ont en outre apporté des services de conseillers et de consultants au stade initial de la mise en œuvre de la gestion du risque institutionnel dans certaines entités.

148. Seuls huit auditeurs internes (sur les 22 qui ont répondu au questionnaire complémentaire du CCI) ont mené un audit spécifique des processus de gestion du risque institutionnel<sup>43</sup>. L'absence de ce type d'audit s'explique principalement par le stade naissant de la gestion du risque institutionnel dans les entités et par le fait que certains auditeurs internes ont joué un rôle consultatif dans la mise en œuvre de la gestion du risque institutionnel (comme mentionné aux paragraphes 50 et 51), mais n'ont pas fourni des services d'assurance. Si 12 autres entités ont fait un audit de certains aspects des pratiques de gestion des risques, par exemple dans le cadre d'audits de bureaux nationaux, la plupart des entités n'ont pas défini de fréquence fixe pour un audit spécifique de la gestion du risque institutionnel. Seules trois entités ont établi une fréquence claire : l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO), le PAM et l'OMPI.

149. Comme mentionné précédemment, la plupart des auditeurs externes (14 sur les 18 qui ont répondu au questionnaire complémentaire) ont examiné des éléments de la gestion du risque institutionnel, tels que le cadre lui-même et ses processus et procédures de mise en œuvre, notamment ceux liés aux finances et à la passation de marchés.

150. Dans la majorité des audits internes et externes, la gestion du risque institutionnel des entités visées était décrite comme encore « en développement, cloisonnée ou pas totalement intégrée ». Ces conclusions et recommandations d'audit contribuent à renforcer la gestion du risque institutionnel et peuvent donner l'impulsion qui incitera une entité et son organe délibérant ou directeur à investir dans la gestion du risque institutionnel.

151. Des évaluations indépendantes de la politique et des processus de gestion du risque institutionnel, de sa pertinence et de son efficacité peuvent également contribuer à l'amélioration continue de la gestion du risque institutionnel. Par exemple, la politique d'évaluation du PAM stipule que les nouvelles politiques sont évaluées entre quatre et six ans après leur mise en œuvre, et les politiques d'évaluation des autres entités participantes sont d'une portée analogue.

**152. Une fois que l'entité a commencé à mettre en œuvre sa politique de gestion du risque institutionnel, il convient d'encourager et d'appuyer la réalisation d'évaluations périodiques indépendantes par des auditeurs, des équipes d'évaluation ou d'autres conseillers indépendants portant sur l'efficacité de la politique et des processus associés. Les organes délibérants ou directeurs devraient examiner et prendre en compte les résultats de ces évaluations.**

<sup>43</sup> OMI, Bureau des services de contrôle interne (BSCI), PNUD, UNICEF, ONU-Femmes, PAM, OMPI et OMM.

## V. Coopération et coordination interinstitutions en matière de gestion du risque institutionnel

### **Condition 10. Coopération et coordination interinstitutions pour le partage systématique des connaissances et la gestion des risques communs ou à l'échelle du système des Nations Unies**

Depuis 2010, la gestion du risque institutionnel a pris de l'importance dans la plupart des entités participantes, et l'Équipe spéciale multifonctionnelle de la gestion des risques du Comité de haut niveau sur la gestion du CCS a apporté une contribution précieuse aux progrès récents dans ce domaine. L'équipe spéciale devra devenir un mécanisme durable travaillant avec les mécanismes du CCS et d'autres réseaux pour faciliter le débat, partager les bonnes pratiques et promouvoir l'intégration plus poussée de la gestion du risque institutionnel dans les entités et à l'échelle du système. Ses travaux sur la gestion du risque institutionnel sur le terrain et dans les entités décentralisées devraient fournir des informations et des orientations de base pour la mise en œuvre de la réforme de l'Organisation des Nations Unies au niveau des pays, y compris les risques partagés et les risques à l'échelle du système.

#### **Il ressort de l'étude que :**

- a) Le travail de l'Équipe spéciale du CCS sur la gestion du risque institutionnel est largement soutenu et apprécié ;
- b) La mise en œuvre et l'intégration de la gestion du risque institutionnel dans le système des Nations Unies sont hétérogènes ;
- c) La participation de l'Équipe spéciale à d'autres mécanismes et réseaux professionnels du CCS a permis d'élargir l'intégration et la connaissance des pratiques de gestion du risque institutionnel ;
- d) La réforme de l'Organisation des Nations Unies et ses conséquences sur la gestion des risques et le partage des risques au niveau national n'ont pas encore été abordées ;
- e) Les travaux de l'Équipe spéciale sur la gestion des risques sur le terrain pourraient être un moyen de traiter la gestion des risques dans le cadre des efforts de réforme de l'Organisation des Nations Unies et d'examiner les risques partagés à l'échelle du système.

### **Généralités sur l'Équipe spéciale multifonctionnelle de la gestion des risques du Comité de haut niveau sur la gestion du Conseil des chefs de secrétariat pour la coordination**

153. Dans son rapport sur la gestion globale des risques établi en 2010, le CCI recommandait notamment au CCS, par l'intermédiaire de son comité de haut niveau sur la gestion, d'adopter une condition analogue à la condition 10 définie dans le présent rapport. Cette recommandation visait à faciliter la coopération, la coordination et le partage des connaissances entre les entités et la gestion des risques communs et transversaux dans l'ensemble du système<sup>44</sup>. Si les entités, à l'époque, ont convenu qu'il était utile de créer un réseau informel de professionnels du risque, elles étaient moins favorables à l'élaboration d'un univers de risques à l'échelle du système fondé sur des normes, des politiques, des cadres et des pratiques harmonisés en raison du « manque d'homogénéité des opérations et des mandats dans l'ensemble des organismes »<sup>45</sup>. Cette condition définie en 2010 était peut-être trop ambitieuse et en avance sur son temps pour un système des Nations Unies où la mise en œuvre de la gestion des risques en était largement à ses débuts. Pour le système des Nations Unies actuel, la condition pourrait être plus pertinente à l'aune de la réforme de l'Organisation des Nations Unies au niveau des pays et des risques émergents à l'échelle du système.

<sup>44</sup> JIU/REP/2010/4, recommandation 3.

<sup>45</sup> A/65/788/Add.1.

154. Le Comité de haut niveau sur la gestion du CCS a inscrit la mise en œuvre d'une approche de gestion des risques à l'échelle du système dans son plan stratégique pour 2013-2016<sup>46</sup>. En avril 2018, le Comité a convenu qu'une mobilisation commune transversale était nécessaire afin d'harmoniser les pratiques de gestion des risques à l'échelle du système<sup>47</sup>. En octobre 2018, il a approuvé le mandat de la nouvelle Équipe spéciale multifonctionnelle de la gestion des risques, lançant ainsi l'élaboration d'un modèle de référence pour la gestion des risques à l'échelle du système, qui servira d'outil de référence et de guide de mise en œuvre pour faire progresser la gestion des risques dans les entités des Nations Unies<sup>48</sup>.

155. Comme mentionné dans la section consacrée à la condition 9, l'Équipe spéciale a élaboré un modèle de maturité de référence pour la gestion des risques<sup>49</sup>, qui doit être utilisé comme un outil de gestion et de communication pour aider les entités des Nations Unies à évaluer le stade de maturité actuel de la gestion du risque institutionnel et à définir une feuille de route qui permettra de parvenir au stade de maturité visé, et comme une base pour l'amélioration continue. De par sa conception, ce modèle ne se veut pas prescriptif ou obligatoire et chaque entité peut adapter le modèle et ses résultats à sa situation spécifique.

156. Outre le modèle de maturité de référence, l'Équipe spéciale a également élaboré des lignes directrices pratiques pour<sup>50</sup> : a) l'établissement d'une déclaration sur l'appétit pour le risque<sup>51</sup> ; et b) l'intégration de la gestion des risques dans les processus de planification<sup>52</sup>. Lors de sa session d'octobre 2019, le Comité de haut niveau sur la gestion a approuvé à la fois la version finale du modèle de maturité de référence pour la gestion des risques et les lignes directrices relatives aux déclarations sur l'appétit pour le risque<sup>53</sup>.

157. À sa trente-huitième session, le Comité de haut niveau sur la gestion a approuvé la proposition invitant les coprésidents à redéfinir les priorités des futurs domaines de travail de l'Équipe spéciale et, à cette fin, l'Équipe spéciale a accepté de se charger de deux domaines de travail supplémentaires : a) la gestion du risque de fraude ; et b) la gestion des risques sur le terrain et pour les entités décentralisées. Les travaux sur ces deux sujets devraient être achevés d'ici à la fin de l'année 2020<sup>54</sup>.

#### **Valeur de l'Équipe spéciale multifonctionnelle de la gestion des risques du Comité de haut niveau sur la gestion du Conseil des chefs de secrétariat pour la coordination**

158. L'Équipe spéciale est largement appréciée par les entités participantes pour son rôle d'instance de partage des connaissances et d'apprentissage mutuel. Son approche a consisté à travailler de manière multifonctionnelle avec d'autres mécanismes du CCS, tels que la planification stratégique et les réseaux sur le devoir de diligence, afin d'enrichir ses différents produits. Elle est également appréciée par d'autres réseaux professionnels, comme les représentants des services d'audit interne des entités des Nations Unies, qui ont le statut d'observateurs dans l'Équipe spéciale. Les membres de l'Équipe spéciale ont fait savoir que de nombreuses entités membres du CCS avaient demandé à participer à ses activités, ce qui témoigne de la qualité de son travail et de la nécessité d'un tel réseau dans le système des Nations Unies.

<sup>46</sup> Comité de haut niveau sur la gestion du CCS, Plan stratégique pour 2013-2016.

<sup>47</sup> CEB/2018/3.

<sup>48</sup> CEB/2018/5.

<sup>49</sup> Comité de haut niveau sur la gestion du CCS, Modèle de maturité de référence pour la gestion des risques.

<sup>50</sup> L'Équipe spéciale a également recueilli des documents-cadres sur les risques qui seront partagés dans l'ensemble du système des Nations Unies et a analysé les pratiques et les possibilités concernant le partage des informations sur les risques, tant entre les entités qu'avec les donateurs, les États membres et les partenaires.

<sup>51</sup> Comité de haut niveau sur la gestion du CCS, lignes directrices sur les déclarations d'appétit pour le risque.

<sup>52</sup> Équipe spéciale multifonctionnelle de la gestion des risques Comité de haut niveau sur la gestion du CCS, « Embedding risk management – Benefits and practicalities of integrating ERM with the Enterprise Performance Management process » (2019).

<sup>53</sup> CEB/2019/5.

<sup>54</sup> Comité de haut niveau sur la gestion du CCS, projet de mandat pour 2020 de l'équipe spéciale multifonctionnelle de la gestion des risques du Comité de haut niveau sur la gestion.

159. La valeur de l'Équipe spéciale pourrait être encore plus appréciée à l'avenir, car de plus en plus d'entités participent aux échanges sur les bonnes pratiques et les enseignements tirés, et en tireront parti – en particulier les entités qui en sont encore aux premiers stades de la mise en œuvre de la gestion du risque institutionnel. Certains membres du personnel de petites entités qui la connaissaient peu ont maintenant exprimé leur intérêt à participer à l'Équipe spéciale. Ces entités devraient bénéficier du partage des connaissances et du développement multifonctionnel des pratiques de gestion du risque institutionnel que l'Équipe spéciale permet.

160. Lorsque l'Équipe spéciale aura achevé ses travaux, le Comité de haut niveau sur la gestion décidera comment elle pourra être pérennisée à l'instar des autres groupes relevant du Comité et en profiter pour évoluer. Les membres de l'Équipe spéciale approuvent son maintien et estiment qu'il s'agit d'un mécanisme de coopération interinstitutions précieux pour faire avancer la gestion du risque institutionnel. Le secrétariat du CCS a encouragé les présidents de l'Équipe spéciale « à poursuivre le travail et à faire en sorte qu'elle demeure [un mécanisme] léger, flexible et efficace ».

161. Le CCS coordonne les réseaux formels, dont les dépenses de fonctionnement sont partagées entre les entités. Il ne dispose pas de ressources supplémentaires pour soutenir de nouveaux réseaux formels. Parmi les réseaux du Comité de haut niveau sur la gestion, le réseau des achats est le plus récent ; il dispose d'un coordonnateur et d'un personnel d'appui à Copenhague, à l'UNOPS. Il n'existe pas de définition claire d'une équipe spéciale, d'un groupe de travail ou d'une instance du CCS. Ce sont des structures qui ont évolué au fil du temps, dont la portée et les produits sont généralement ciblés et qui exercent une fonction particulière et sont limitées dans le temps. Une équipe spéciale du CCS est une structure plus informelle, horizontale, ponctuelle, limitée dans le temps, ciblée et spécifique.

162. Un quasi-consensus s'est dégagé sur la valeur des travaux de l'Équipe spéciale multifonctionnelle de la gestion des risques, et ses participants ont apprécié de pouvoir collaborer en réseau avec d'autres professionnels de la gestion des risques et de domaines connexes et de pouvoir travailler de manière multifonctionnelle. Afin d'appuyer l'intégration de la gestion du risque institutionnel, de partager les bonnes pratiques et les enseignements tirés, **le CCI propose que l'Équipe spéciale devienne un mécanisme permanent du Comité de haut niveau sur la gestion du Conseil des chefs de secrétariat pour la coordination qui poursuivrait son travail d'appui aux professionnels du risque et à l'élaboration de politiques et de pratiques de gestion du risque institutionnel à l'échelle du système.**

### **Gestion du risque institutionnel et réforme de l'Organisation des Nations Unies au niveau national**

163. Comme indiqué au paragraphe 157 ci-dessus, l'Équipe spéciale élaborera des orientations sur la gestion des risques sur le terrain et pour les entités décentralisées. Les principaux objectifs de ces travaux sont les suivants : « Recueillir les bonnes pratiques et les orientations pour faciliter la mise en œuvre efficace de la gestion des risques sur le terrain et dans les entités décentralisées des Nations Unies »<sup>55</sup>.

164. L'un de ses produits est la collecte et l'examen de la documentation pertinente afin de déterminer quels sont les principaux défis et les pratiques émergentes. Ce processus comprendra à la fois un « examen des documents de politique interne pertinents qui donnent un aperçu des pratiques, y compris les orientations, les outils, les cadres et autres documents d'appui relatifs à la gestion des risques sur le terrain et dans les contextes décentralisés » et une « enquête auprès des membres de ce domaine de travail et des entretiens ciblés avec les praticiens basés sur le terrain et dans les lieux décentralisés ». Le deuxième produit consiste en une trousse à outils ou un document non normatif englobant l'examen des principaux défis à relever pour mettre en œuvre efficacement la gestion des risques, des études de cas de pratiques émergentes, un examen des structures et des modèles permettant d'appuyer la gestion des risques et des exemples de pratiques d'assurance<sup>56</sup>.

<sup>55</sup> Ibid.

<sup>56</sup> Ibid.

165. La réforme de l'Organisation des Nations Unies au niveau national est guidée par la résolution 72/279 de l'Assemblée générale, accompagnée de documents d'orientation pour sa mise en œuvre au niveau national. Plusieurs principes directeurs du plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable supposent et exigent la gestion des risques et la coopération entre les équipes de pays des Nations Unies, pour les efforts programmatiques et dans le contexte de la responsabilité<sup>57</sup>. En outre, le document d'accompagnement du plan-cadre de coopération, approuvé par le Groupe des Nations Unies pour le développement durable en mai 2020, fournit davantage d'orientations sur la manière d'aborder la gestion des risques, en particulier pour les programmes dirigés par les Nations Unies et découlant de ceux-ci<sup>58</sup>.

166. Si certaines entités des Nations Unies ont mis en place des systèmes qui intègrent la gestion du risque institutionnel dans leurs missions sur le terrain et disposent de processus et de procédures pour faire remonter les risques au siège, ce n'est pas le cas pour les équipes de pays des Nations Unies dans leur ensemble. D'après des entretiens avec le personnel du Secrétariat des Nations Unies au siège, l'approche du Secrétariat en matière de gestion du risque institutionnel au niveau des pays est toujours en cours d'élaboration et d'examen. Les entretiens avec les coordonnateurs résidents confirment qu'il n'existe pas encore de processus systématique pour intégrer les risques dans la programmation ou pour les faire remonter aux niveaux appropriés.

167. En outre, certains risques peuvent toucher de nombreuses entités et doivent être gérés de manière plus globale, tandis que d'autres risques sont trop importants pour être supportés par une seule entité, d'où la nécessité d'intensifier les efforts et d'améliorer la coordination. Comme l'a fait remarquer un membre du personnel de haut niveau du Secrétariat : « Nous devons détecter des risques qui dépassent le simple cadre de l'entité. Il faut en parler. Peut-être partager les risques. Tous les instruments dont disposent les Nations Unies pour la planification des interventions d'urgence doivent être rationalisés. Il n'y a aucune raison pour que ce soit le problème d'une seule entité ».

168. Certaines entités participantes ont coopéré aux procédures de gestion des risques dans certains pays et certaines équipes nationales se sont également réunies pour répondre à un problème particulier mais, dans tous les cas signalés au CCI, les circonstances étaient inhabituelles et ponctuelles. Par exemple, au Burkina Faso, en Somalie et en République arabe syrienne, plusieurs entités participantes ont uni leurs forces et partagé des informations sur des partenaires d'exécution potentiels sur le terrain. Comme l'a déclaré un haut responsable d'une entité humanitaire, « un réseau extrêmement coopératif », permettant d'échanger sur les meilleures pratiques et les enseignements tirés, a été mis en place. L'adoption de matrices des risques communes dans certains pays serait « un vecteur important, également dans l'esprit de la réforme de l'Organisation des Nations Unies ». Néanmoins, ces collaborations sur le terrain sont isolées. La coopération entre les bureaux régionaux des différentes entités des Nations Unies serait compliquée et reste donc limitée, comme l'a confirmé une autre entité.

169. Les parties du document d'accompagnement du plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable récemment approuvé qui s'appliquent à la gestion des risques constituent un point d'entrée pour l'Équipe spéciale multifonctionnelle de la gestion des risques afin de développer une approche de la coopération interinstitutions pour les processus de gestion du risque institutionnel au niveau national. Cette approche pourrait appuyer la réforme de l'Organisation des Nations Unies au niveau des pays en identifiant les risques partagés et les risques à l'échelle du système et constituerait une contribution inestimable aux travaux du nouveau Groupe des Nations Unies pour le développement durable. **Les travaux de l'Équipe spéciale dans ce domaine devraient être pris en compte par le Groupe des Nations Unies pour le développement durable pour traiter les risques partagés au niveau des pays afin de faire avancer la réforme de l'Organisation des Nations Unies, et par le Comité de haut niveau sur la gestion du Conseil des chefs de secrétariat pour la coordination pour aborder les risques plus globaux auxquels l'ensemble du système des Nations Unies fait face.**

<sup>57</sup> Groupe des Nations Unies pour le développement durable, « Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable : directives internes » (2019).

<sup>58</sup> Groupe des Nations Unies pour le développement durable, « Cooperation Framework Companion Package » (2020).

## VI. Poursuivre les progrès, appeler à la responsabilité et promouvoir les efforts interinstitutions

170. Des progrès sensibles ont été réalisés dans l'adoption de politiques et la mise en place de structures institutionnelles internes d'appui au mécanisme de gestion des risques depuis le dernier rapport du CCI. Cependant, de nombreuses entités sont encore en train de développer ou d'affiner leurs politiques et d'établir les pratiques voulues pour appuyer leur approche de la gestion du risque institutionnel. L'intégration et l'ancrage sont à la portée de quelques-unes et constituent un objectif ambitieux pour la plupart des entités participantes.

171. Les conditions mises à jour offrent aux entités participantes l'occasion de revoir les politiques et pratiques de gestion du risque institutionnel pour s'assurer qu'elles sont pratiques et qu'elles répondent à leurs buts et objectifs fondamentaux. Elles visent à proposer des orientations à l'échelle du système pour la comparabilité, la cohérence et le partage des bonnes pratiques.

172. Les conditions 1 à 9 doivent être considérées dans le contexte et le modèle d'activité propres à une entité, ainsi que dans le cadre de son processus d'amélioration continue. L'évaluation des processus et pratiques de gestion du risque institutionnel d'une entité par rapport à ces conditions servira, idéalement, à relever les lacunes qu'il faudra combler pour que la gestion du risque institutionnel soit efficace et intégrée.

173. L'utilité et le succès de la gestion du risque institutionnel dépendant fortement des chefs de secrétariat, ceux-ci devraient entreprendre un examen complet des conditions 1 à 9 afin de s'assurer que la gestion du risque institutionnel est efficace et adaptée aux besoins de leur entité.

174. La recommandation ci-après vise à appuyer l'amélioration continue et la responsabilité.

### Recommandation 2

**D'ici à la fin de 2021, les chefs de secrétariat devraient réaliser un examen complet confrontant la mise en œuvre de leur gestion du risque institutionnel aux conditions 1 à 9 définies par le CCI dans le présent rapport.**

175. La condition 10, comme indiqué dans le chapitre précédent, vise à promouvoir les travaux que l'Équipe spéciale multifonctionnelle de la gestion des risques du Comité de haut niveau sur la gestion du CCS a entrepris pour favoriser la collaboration multifonctionnelle et le partage des bonnes pratiques dans l'ensemble du système des Nations Unies. Un quasi-consensus s'est dégagé sur la valeur des travaux de l'Équipe spéciale multifonctionnelle de la gestion des risques, et ses participants ont apprécié de pouvoir collaborer en réseau avec d'autres professionnels de la gestion des risques et de domaines connexes, et de pouvoir travailler de manière multifonctionnelle. Son mandat prendra fin à l'issue de ses derniers travaux : il faudra assurer son avenir en la transformant en une entité du CCS plus pérenne.

176. Les chefs de secrétariat, en leur qualité de membres du CCS, devraient demander aux membres de leur personnel qui siègent au Comité de haut niveau sur la gestion de veiller à ce que le CCS fasse évoluer l'Équipe spéciale pour qu'elle devienne un mécanisme plus durable et plus viable afin d'appuyer la coopération interinstitutions et le partage des connaissances et d'étudier les risques partagés à l'échelle du système et associés à la réforme de l'Organisation des Nations Unies.

177. La recommandation suivante vise à appuyer davantage les efforts interinstitutions en matière de gestion des risques.

### Recommandation 3

**D'ici à la fin de 2021, les membres du Comité de haut niveau sur la gestion du Conseil des chefs de secrétariat pour la coordination devraient veiller à ce que son Équipe spéciale multifonctionnelle de la gestion des risques continue de servir de**

**mécanisme viable permettant de promouvoir et de faciliter davantage la coopération, la coordination et le partage des connaissances interinstitutions, ainsi que d'examiner les risques communs associés à la réforme du système des Nations Unies.**

178. Si les processus de gestion du risque institutionnel sont principalement centrés sur les opérations d'une entité, le lien entre la gestion du risque institutionnel et le plan stratégique de l'entité et sa valeur en tant qu'outil d'application du principe de responsabilité font qu'il est crucial que les organes délibérants ou directeurs participent à certains stades du processus. Cette participation peut être une étape importante pour favoriser une compréhension commune qui permettrait de cerner l'approche des risques dans une entité et la façon dont elle est soutenue par une communication axée sur l'exemple donné au plus haut niveau et dont elle se manifeste dans la prise de décisions stratégique.

179. La recommandation 1, dans la section relative à la condition 4, exige des organes délibérants ou directeurs qu'ils inscrivent la gestion du risque institutionnel à l'ordre du jour de leurs réunions au moins une fois par an. Ce sera une façon de reconnaître que la gestion du risque institutionnel constitue un processus dynamique et agile, qui évoluera en même temps que l'entité, de la renforcer et de favoriser son amélioration et son perfectionnement continus.

180. À l'annexe I du présent rapport, les organes délibérants ou directeurs trouveront des informations complètes sur la gestion du risque institutionnel comme outil permettant de renforcer le contrôle et la responsabilité<sup>59</sup>. Comme indiqué ci-dessus, la recommandation 2 vise à encourager les chefs de secrétariat à évaluer de manière exhaustive les conditions 1 à 9 à l'échelle de l'entité. Les organes délibérants ou directeurs devraient recevoir un rapport sur cette évaluation afin de mieux comprendre la gestion du risque institutionnel dans l'entité ainsi que l'approche que l'entité a adoptée pour gérer les risques.

181. Pour promouvoir la condition 9, les organes délibérants ou directeurs souhaiteront peut-être demander un examen périodique ou une évaluation indépendante de la gestion du risque institutionnel, qui pourrait notamment utiliser les conditions définies par le CCI comme cadre de référence. Il est recommandé qu'ils en fassent ensuite le suivi pour comprendre comment les lacunes sont comblées.

182. La recommandation suivante vise à renforcer le rôle de contrôle et de responsabilité des organes délibérants ou directeurs.

#### **Recommandation 4**

**D'ici à la fin de 2022, les organes délibérants ou directeurs des entités participantes devraient demander aux chefs de secrétariat de faire rapport sur les résultats d'un examen complet confrontant la mise en œuvre de la gestion du risque institutionnel par l'entité aux conditions 1 à 9 définies par le CCI dans le présent rapport.**

<sup>59</sup> Disponible sous forme de document complémentaire à la présente étude (en anglais) sur le site Web du CCI.

## Annexe I

### **Conditions et recommandations du précédent rapport du Corps commun d'inspection sur la gestion du risque institutionnel**

Dans le rapport établi en 2010 (JIU/REP/2010/4), le Corps commun d'inspection a défini les 10 « conditions de succès de la mise en œuvre de la gestion globale des risques » suivantes :

1. Adoption d'une politique et d'un cadre formels de gestion globale des risques.
2. Volonté et engagement de la direction de conduire la stratégie et le processus de mise en œuvre de la gestion globale des risques.
3. Stratégie formelle de mise en œuvre incluant un plan d'action assorti de délais et une définition claire des rôles et des responsabilités pour gérer le processus.
4. Structure de gouvernance formellement définie et rôles et responsabilités clairement établis pour la mise en œuvre.
5. Plan de communication et de formation visant à sensibiliser aux risques, promouvoir une politique de gestion des risques, et créer la capacité générale et les aptitudes critiques pour la gestion globale des risques.
6. Attribution de ressources suffisantes pour introduire la gestion globale des risques et soutenir le processus de mise en œuvre.
7. Processus formel de gestion des risques fondé sur la cohérence des méthodes et des outils et des directives claires de mise en œuvre.
8. Intégration de la gestion des risques à la gestion axée sur les résultats, la planification, la programmation et les processus opérationnels et de fonctionnement.
9. Mécanismes de suivi, d'évaluation et d'information visant à assurer le respect des règles et l'efficacité de la gestion des risques.
10. Coopération et coordination interinstitutions, incluant le développement d'un cadre commun de gestion globale des risques, des mécanismes de partage des connaissances, et la gestion des principaux risques organisationnels communs et transversaux.

Neuf de ces conditions devaient être adoptées et mises en œuvre en bloc par chaque chef de secrétariat, tandis que la dernière concernait la coopération interinstitutions et l'action conjointe.

À l'exception de la première condition, la plupart des entités n'étaient pas encore en mesure de satisfaire aux conditions voulues au moment du rapport établi par le CCI en 2010. La coopération et la coordination interinstitutions devaient également être pleinement examinées.

Outre ces 10 conditions, le rapport établi par le CCI en 2010 comprenait trois recommandations : les chefs de secrétariat devraient adopter les conditions énoncées dans le rapport du CCI ; les organes directeurs devraient exercer leur rôle de contrôle en ce qui concerne l'adoption des conditions énoncées dans le rapport pour la mise en œuvre de la gestion globale des risques, l'efficacité de celle-ci et la gestion des risques critiques dans leur organisation ; et le CCS, par l'intermédiaire du Comité de haut niveau sur la gestion, devrait faciliter la coopération, la coordination, le partage des connaissances et la gestion des risques communs et transversaux entre les organismes des Nations Unies, et assurer ainsi une gestion plus efficace et efficiente des risques dans tout le système.

D'après le système de suivi en ligne du CCI, la majorité des 24 entités des Nations Unies visées dans le rapport établi par le CCI en 2010<sup>60</sup> ont accepté et mis en œuvre les première et deuxième recommandations. La troisième recommandation apparaît dans le système de suivi comme étant en cours d'examen, mais elle a été mise en œuvre, comme il a été mentionné au chapitre V.

---

<sup>60</sup> AIEA, CNUCED, FAO, FNUAP, HCR, OACI, OIT, OMI, OMM, OMPI, OMS, OMT, ONUDC, ONUDI, ONU-Habitat, PAM, PNUD, PNUE, Secrétariat de l'ONU, UIT, UNESCO, UNICEF, UNRWA et UPU.

## Annexe II

## État de la politique ou du cadre et de la structure institutionnelle de la gestion du risque institutionnel

Entité	Politique/cadre		Structure de l'entité	
	2010	2019	2010	2019
<i>Secrétariat de l'ONU ; ses services et ses bureaux</i>				
<b>Organisation des Nations Unies</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dans sa phase de planification avec une approche par étapes.</li> <li>Cadre de gestion du risque institutionnel et cadre de contrôle interne en cours d'élaboration.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La politique et le cadre de gestion du risque institutionnel ont été adoptés en 2011, tout comme les procédures et les lignes directrices opérationnelles.</li> <li>Les cadres de la gestion du risque institutionnel sont liés au cadre de responsabilité, au cadre de contrôle interne, à la délégation de pouvoirs et à la gestion axée sur les résultats.</li> <li>Un guide pratique à l'intention des gestionnaires a été publié en 2016 pour assurer une mise en œuvre cohérente de la gestion du risque institutionnel dans tous les départements et organes.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Le Comité de gestion (présidé par le Chef de cabinet, réunissant tous les secrétaires généraux adjoints et les sous-secrétaires généraux) est chargé des questions de gestion et de contrôle, y compris de la gestion du risque institutionnel. Il examine la gestion du risque institutionnel tous les trimestres.</li> <li>La Section de la gestion du risque institutionnel a été élargie en 2019, passant d'un poste P5 à 10 personnes (neuf administrateurs et un agent des services généraux).</li> <li>Il existe un réseau de 142 coordonnateurs ou d'ambassadeurs de la gestion des risques au niveau du siège, des régions et des pays.</li> </ul>
<b>CNUCED</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La CNUCED, qui fait partie du Secrétariat, n'a pas répondu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En tant que membre du Secrétariat, la CNUCED adhère à la politique, au cadre et aux procédures opérationnelles de la gestion du risque institutionnel à l'échelle du Secrétariat qui ont été adoptés en 2011.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>La CNUCED dispose d'un coordonnateur de la gestion du risque institutionnel par l'entremise duquel elle dialogue et se coordonne avec le siège de l'Organisation des Nations Unies.</li> </ul>

Entité	Politique/cadre		Structure de l'entité	
	2010	2019	2010	2019
		<ul style="list-style-type: none"> <li>La gestion du risque institutionnel est liée au cadre de contrôle interne, à la délégation de pouvoirs et à la gestion axée sur les résultats.</li> </ul>		
<b>PNUE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pas encore envisagée.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En tant que membre du Secrétariat, le PNUE adhère à la politique, au cadre et aux procédures opérationnelles de la gestion du risque institutionnel à l'échelle du Secrétariat qui ont été adoptés en 2011.</li> <li>La gestion du risque institutionnel est au stade de la planification. Il est prévu de lier le cadre de contrôle interne et d'intégrer la délégation de pouvoirs, la gestion axée sur les résultats, la planification stratégique, etc. La phase de mise en œuvre devrait commencer en janvier 2020.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Le poste de responsable de la gestion du risque institutionnel (P2/JPO) a été créé en novembre 2019 dans le Groupe chargé de l'administration.</li> </ul>
<b>ONU-Habitat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pas encore envisagée.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ONU-Habitat est couvert par la politique et le cadre du Secrétariat de 2011 et a adopté les lignes directrices sur la mise en œuvre de la gestion du risque institutionnel de 2015.</li> <li>Le cadre de gestion du risque institutionnel est lié au cadre de responsabilité, au cadre de contrôle interne, à la délégation de pouvoirs et à la planification stratégique.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Le Comité consultatif et de contrôle des risques, présidé par le Directeur exécutif adjoint (Sous-Secrétaire général), est le Comité de gestion des risques.</li> <li>Le plus haut fonctionnaire chargé de la gestion du risque institutionnel est le Directeur du Service de la gestion, des services consultatifs et de la conformité, qui rend compte au Directeur exécutif adjoint (Sous-Secrétaire général).</li> </ul>

Entité	Politique/cadre		Structure de l'entité	
	2010	2019	2010	2019
				<ul style="list-style-type: none"> <li>Le Groupe du contrôle interne, qui compte un Responsable du contrôle interne (P4), est chargé de la gestion du risque institutionnel. Il n'existe pas d'autres experts, ni de coordonnateurs ou d'ambassadeurs de la gestion des risques.</li> </ul>
<b>ONUSC</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pas encore envisagée.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En tant que membre du Secrétariat, l'UNODC adhère à la politique, au cadre et aux procédures opérationnelles de la gestion du risque institutionnel à l'échelle du Secrétariat qui ont été adoptés en 2011.</li> <li>La politique, le cadre et les procédures/directives opérationnelles de l'UNOV/UNODC en matière de gestion du risque institutionnel ont été adoptés en 2014.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Le Comité exécutif de l'ONUSC/ONUSC, la plus haute instance décisionnelle, assume directement les fonctions liées au cadre institutionnel de la gestion du risque institutionnel et examine les rapports sur les risques et les plans de gestion deux fois par an.</li> <li>Il n'existe pas de poste exclusivement chargé de la gestion des risques dans l'ONUSC/ONUSC. Au Bureau du Directeur général/Directeur exécutif, le Chef du Bureau (D1) est le coordonnateur de la gestion du risque institutionnel, avec l'appui de deux administrateurs (P4 et P3).</li> <li>Il existe 15 coordonnateurs de la gestion des risques au siège (classes P3 à D1), dans toutes les divisions et dans la Section de l'évaluation indépendante.</li> </ul>
<i>Fonds et programmes</i>				
<b>PNUD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La politique de gestion du risque institutionnel est entrée en vigueur en 2008. Un cadre de gestion du risque</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La politique de gestion du risque institutionnel a été mise à jour en 2016 et 2019. Une trousse à outils sur la gestion du risque</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le secrétariat de la gestion du risque institutionnel comprenait un poste P4 à temps plein.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Il existe un Comité de gestion des risques et un Groupe de référence pour les risques qui a un rôle consultatif auprès du comité.</li> </ul>

Entité	Politique/cadre		Structure de l'entité	
	2010	2019	2010	2019
	<p>institutionnel renforcé a été approuvé en 2010.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La première étape de la mise en œuvre de la gestion du risque institutionnel a été achevée en 2008. Elle a été introduite au niveau de l'entité et des unités.</li> <li>• Les efforts visant à renforcer la gestion du risque institutionnel se sont poursuivis en 2009 et au cours de l'exercice biennal 2010-2011.</li> </ul>	<p>institutionnel a été lancée en novembre 2019. Le plan stratégique du PNUD exige de passer de l'aversion pour le risque à la gestion du risque.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le cadre de gestion du risque institutionnel est lié au cadre de responsabilité, au cadre de contrôle interne, à la délégation de pouvoirs, à la gestion axée sur les résultats, à la planification stratégique et à la politique et au cadre de lutte contre la fraude.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le responsable de la gestion des risques est l'Administrateur associé (Sous-Secrétaire général) qui préside le Comité de gestion des risques et rend compte directement à l'Administrateur.</li> <li>• Il existe un Spécialiste des risques et de la résilience (P4) au Bureau des services de gestion. La direction du Bureau est le groupe chargé de la gestion du risque institutionnel au siège.</li> <li>• Tous les sièges et bureaux régionaux disposent d'un coordonnateur de la gestion des risques (13).</li> </ul>
<b>FNUAP</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Au stade de la planification.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La politique de gestion du risque institutionnel a été adoptée en 2015.</li> <li>• Le cadre de gestion des risques est lié au cadre de responsabilité, au cadre de contrôle interne, à la délégation de pouvoirs, à la gestion axée sur les résultats, à la planification stratégique, à la politique de transfert de fonds aux partenaires d'exécution et à la politique de gestion des fournisseurs des programmes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un poste de conseiller principal pour la gestion des risques (P5) a été créé au Bureau de la gestion du changement et de la continuité des opérations (qui fait partie du Bureau exécutif).</li> <li>• L'architecture de gouvernance serait mise en place dans le cadre de la stratégie de gestion du risque institutionnel en 2010.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un comité exécutif ou comité de gestion des risques est chargé, en sa qualité de responsable de la gestion des risques, d'évaluer les principaux domaines de risque et de les gérer. Il est présidé par le Directeur exécutif.</li> <li>• La fonction de gestion du risque institutionnel est dirigée par le Directeur de la division des services de gestion (D2) et coordonnée par un spécialiste de la gestion du risque institutionnel (50 %, P4). Le poste est à pourvoir au Bureau du Secrétaire exécutif (de la Secrétaire exécutive).</li> <li>• Il existe un réseau de coordonnateurs de la gestion des risques au siège (10 coordonnateurs départementaux) et dans les bureaux régionaux (6) et nationaux (129).</li> </ul>

Entité	Politique/cadre		Structure de l'entité	
	2010	2019	2010	2019
<b>HCR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pas encore envisagée.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La politique, le cadre et les lignes directrices pour la mise en œuvre de la gestion du risque institutionnel ont été adoptés en 2014.</li> <li>• Le cadre de gestion du risque institutionnel est lié au cadre de contrôle interne, à la gestion axée sur les résultats et à la planification stratégique.</li> <li>• L'initiative de gestion des risques 2.0 a été lancée par le Haut-Commissaire en 2017 pour renforcer la culture de la prise en compte des risques et les capacités de gestion des risques.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• La direction fournit des conseils et des orientations sur la gestion des risques et examine les risques stratégiques et critiques.</li> <li>• Le groupe de la gestion du risque institutionnel, situé au Bureau exécutif, compte 10 membres (1 D, 8 P, 1 G) et est dirigé par le Directeur du contrôle des risques (D1) qui rend compte directement au Haut-Commissaire adjoint (Sous-Secrétaire général).</li> <li>• Il existe un réseau de près de 400 responsables de la gestion des risques (directeurs et représentants des pays) et de coordonnateurs de la gestion des risques (classes G6 à D1). Il est en outre appuyé par une dizaine de conseillers principaux pour la gestion des risques et la conformité (P5 à D1) dans les pays à haut risque et par sept conseillers principaux régionaux pour la gestion des risques et la conformité (P5 à D1).</li> </ul>
<b>UNICEF</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Au stade de la planification.</li> <li>• La politique et le cadre de gestion du risque institutionnel ont été adoptés en 2009. La gestion du risque institutionnel devait être mise en œuvre avec des réformes d'amélioration institutionnelle, qui devaient être achevées d'ici à 2012.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le cadre de gestion du risque institutionnel a été mis à jour en 2019.</li> <li>• La stratégie de mise en œuvre de la gestion du risque institutionnel a été adoptée en 2019 et les procédures ou directives opérationnelles doivent être adoptées en 2020.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un poste de Chef de la gestion des risques (P5) a été créé au Bureau de gestion du changement.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'Équipe mondiale de gestion, dirigée par la Directeur exécutif et les Directeurs exécutifs adjoints, est le comité chargé de la gestion du risque institutionnel.</li> <li>• Le groupe d'appui stratégique aux entités de la Division de la gestion financière et administrative est responsable de la mise en œuvre de la gestion du risque institutionnel et compte au total cinq administrateurs.</li> </ul>

Entité	Politique/cadre		Structure de l'entité	
	2010	2019	2010	2019
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Le cadre de gestion du risque institutionnel est lié au cadre de responsabilité, au cadre de contrôle interne, à la délégation de pouvoirs, à la gestion axée sur les résultats, à la planification stratégique et à l'élaboration des programmes de pays.</li> </ul>		<p>Le chef (P5) rend compte au Contrôleur (D2), qui est le plus haut fonctionnaire chargé de la gestion des risques.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Il existe un réseau de coordonnateurs de la gestion des risques au niveau du siège, des régions et des pays (environ 150).</li> </ul>
<b>UNOPS</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>La politique, le cadre et les lignes directrices opérationnelles de la gestion du risque institutionnel ont été adoptés en 2018.</li> <li>Les exigences en matière de gestion des risques au niveau des projets ont été adoptées en 2018.</li> <li>Les orientations relatives au processus de gestion des risques ont été adoptées en 2019.</li> <li>La gestion du risque institutionnel est liée au cadre de contrôle interne et à la délégation de pouvoirs.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Le Comité d'acceptation des missions, présidé par le Directeur exécutif, est le comité chargé des missions à haut risque. La direction est chargée de la gestion du risque institutionnel.</li> <li>La fonction dédiée à la gestion du risque institutionnel incombe au Directeur financier et Directeur de l'administration (D2), qui rend compte au Directeur exécutif adjoint (Sous-Secrétaire général).</li> <li>L'unité financière comprend une équipe de gestion des risques composée de deux membres du personnel qui relèvent du Directeur financier adjoint (D1). Il existe 13 postes supplémentaires avec des fonctions de gestion des risques (ICS10-11), tels que responsable de la sécurité de l'information, spécialiste des achats, responsable/spécialiste/ conseiller pour la gestion des risques au siège à New York et dans les bureaux extérieurs.</li> </ul>

Entité	Politique/cadre		Structure de l'entité	
	2010	2019	2010	2019
				<ul style="list-style-type: none"> <li>Le réseau de coordonnateurs de la gestion du risque institutionnel est en cours de définition dans les bureaux régionaux et nationaux de l'UNOPS.</li> </ul>
<b>UNRWA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Au premier stade de la gestion du risque institutionnel.</li> <li>Le projet de concept de matrice des risques a été testé en 2009, la matrice des risques devait être achevée pour tous les bureaux en 2010.</li> <li>Dans un premier temps, les bureaux devaient se concentrer sur les 10 principaux risques. Ce processus devait s'étaler sur l'exercice biennal 2010-2011.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Il n'existe pas de politique ou de cadre de gestion du risque institutionnel.</li> <li>La directive institutionnelle 21 sur la gestion des programmes et des projets comprend une structure visant à appuyer la responsabilité et la gestion du risque institutionnel.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le Comité consultatif a suggéré qu'un responsable de la gestion des risques soit placé au Bureau exécutif. Toutefois, en raison de contraintes de ressources, l'UNRWA prévoit de nommer un coordonnateur de la gestion des risques à temps partiel au Bureau exécutif.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Il n'existe pas de fonction ou de bureau spécifique pour la gestion du risque institutionnel. Faute de ressources pour créer une fonction dédiée, il a fallu intégrer la gestion des risques dans d'autres départements ou programmes.</li> </ul>
<b>ONU-Femmes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ONU-Femmes est devenue une entité participante du CCI en 2012.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La politique, le cadre et les lignes directrices opérationnelles de la gestion du risque institutionnel ont été adoptés en 2014.</li> <li>La gestion du risque institutionnel est liée au cadre de contrôle interne et à la planification stratégique.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Le comité de gestion des risques, composé des directeurs concernés au niveau D2 et de deux directeurs régionaux (rotation annuelle), est présidé par des secrétaires généraux adjoints.</li> <li>Le plus haut fonctionnaire chargé de la gestion des risques est le Directeur de la Division de la stratégie, de la planification, des ressources et de l'efficacité (D2), qui relève du Sous-Secrétaire général à la gestion des ressources, à la durabilité et aux partenariats et de la Directrice exécutive adjointe d'ONU-Femmes.</li> </ul>

Entité	Politique/cadre		Structure de l'entité	
	2010	2019	2010	2019
				<ul style="list-style-type: none"> <li>Le groupe de la gestion du risque institutionnel dispose d'un spécialiste gestion du risque institutionnel (P3, 50 %) qui relève du directeur de la Division de la stratégie, de la planification, des ressources et de l'efficacité. Il n'existe pas d'autres experts de la gestion du risque institutionnel.</li> <li>Le réseau de coordonnateurs de la gestion des risques existe au niveau du siège (8), des régions (6) et des pays (70).</li> </ul>
<b>PAM</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Au stade de la planification.</li> <li>La première politique de gestion du risque institutionnel a été introduite en 2005.</li> <li>Un cadre de gestion du risque institutionnel a été élaboré en 2009-2010 et devrait être mis en œuvre dans la dernière partie de l'année 2010.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La politique de gestion du risque institutionnel a été adoptée en 2005 et mise à jour en 2015 et 2018.</li> <li>La déclaration sur l'appétit pour le risque a été publiée pour la première fois en 2012 et mise à jour en 2016 et 2018.</li> <li>La gestion du risque institutionnel est liée au cadre de responsabilité et au cadre de contrôle interne.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adoption d'une approche progressive. Les bureaux nationaux se sont portés volontaires pour la phase d'essai.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le Comité chargé de la supervision et des politiques, présidé par le directeur exécutif, est chargé d'assurer une gestion efficace des risques.</li> <li>Le Directeur du contrôle des risques (D1), qui est à la tête d'une division de la gestion du risque institutionnel distincte, rend compte au Directeur financier /Directeur exécutif adjoint de la gestion des ressources. La division compte 19 personnes (un D, neuf administrateurs, deux agents des services généraux et sept consultants).</li> <li>Il existe un réseau de champions de la gestion des performances et des risques (au siège, dans les bureaux régionaux et les bureaux nationaux) et de conseillers en matière de risques et de conformité (deux dans les bureaux régionaux et 32 dans les bureaux nationaux).</li> </ul>

Entité	Politique/cadre		Structure de l'entité	
	2010	2019	2010	2019
<i>Autres organismes/entités des Nations Unies</i>				
<b>Centre du commerce international</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le Centre du commerce international est devenu une entité participante du CCI en 2012.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La politique et les lignes directrices de mise en œuvre de la gestion du risque institutionnel ont été adoptées en 2018 et mises à jour en 2019.</li> <li>Le cadre de gestion du risque institutionnel a été adopté en 2019.</li> <li>La déclaration sur l'appétit pour le risque a été publiée.</li> <li>Le cadre de gestion du risque institutionnel est lié au cadre de contrôle interne, à la délégation de pouvoirs, à la gestion axée sur les résultats et à la planification stratégique.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Le comité de direction est chargé de la gestion du risque institutionnel et est présidé par le Directeur exécutif (Sous-Secrétaire général).</li> <li>La fonction dédiée à la gestion du risque institutionnel est assurée par un conseiller pour le développement de systèmes de planification et de suivi (P3) au Bureau du Directeur exécutif de la section de la planification stratégique, de la performance et de la gouvernance, qui relève du Chef de la section (P5).</li> <li>Il n'existe pas de groupe ou d'autres experts de la gestion du risque institutionnel.</li> </ul>
<b>ONUSIDA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ONUSIDA est devenu une entité participante du CCI en 2012.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La politique et le cadre de gestion du risque institutionnel ont été adoptés en 2013 et mis à jour en 2017.</li> <li>Des lignes directrices opérationnelles ont été adoptées en 2017 et mises à jour en 2019.</li> <li>La gestion du risque institutionnel est liée au cadre de responsabilité, au cadre de contrôle interne, à la gestion axée sur les résultats et à la planification stratégique.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Le Comité de gestion des risques, présidé par le Directeur exécutif adjoint pour la gestion et la gouvernance, est composé de directeurs et de chefs de section de niveau D1 et P5.</li> <li>Il existe un poste spécifique dédié à la gestion du risque institutionnel : un conseiller principal pour la gestion des risques et la conformité (P5). La fonction relève du Directeur du Département de la planification, des finances et de la responsabilité (D1).</li> </ul>

Entité	Politique/cadre		Structure de l'entité	
	2010	2019	2010	2019
				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une équipe de gestion des risques et de conformité nouvellement créée, composée de trois personnes consacrant une partie de leur temps à la gestion du risque institutionnel, sera pleinement fonctionnelle en 2020. Elle relève du Directeur du Département de la planification, des finances et de la responsabilité.</li> <li>• Il n'existe pas d'autres experts de la gestion du risque institutionnel, ni de réseau de coordonnateurs.</li> </ul>
<i>Institutions spécialisées et AIEA</i>				
<b>FAO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Au premier stade de la gestion du risque institutionnel. Il est prévu de mettre en œuvre la gestion du risque institutionnel en 2010-2011 avec une approche pilote et une gestion axée sur les résultats.</li> <li>• Pas encore de document d'orientation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La politique de gestion du risque institutionnel a été adoptée en 2013.</li> <li>• Les lignes directrices/procédures ont été adoptées en 2013 et mises à jour en 2019.</li> <li>• Le cadre de gestion du risque institutionnel est lié au cadre de responsabilité, au cadre de contrôle interne et à la gestion axée sur les résultats.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il n'existe pas de comité de gestion des risques.</li> <li>• Un haut responsable de la stratégie et de la planification (P5) chargé de la gestion du risque institutionnel relève du directeur du Bureau de la stratégie, de la planification et de la gestion des ressources (D2).</li> <li>• Il existe un réseau de coordonnateurs de la gestion des risques au siège (cinq administrateurs) et au niveau régional (cinq administrateurs) qui coordonne la matrice des risques et fournit un appui.</li> </ul>
<b>AIEA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Au premier stade de la gestion du risque institutionnel.</li> <li>• Un cadre formel a été mis en place.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La politique et les lignes directrices opérationnelles de la gestion du risque institutionnel ont été adoptées en 2012 et mises à jour en 2015.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le groupe de la gestion des risques, présidé par le coordonnateur institutionnel pour la gestion des risques (P5) au Bureau du Directeur général, a été créé, avec des coordonnateurs de programme hors classe et d'autres</li> </ul>

Entité	Politique/cadre		Structure de l'entité	
	2010	2019	2010	2019
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le logiciel PROBIS a été utilisé à des fins de gestion du risque institutionnel.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La gestion du risque institutionnel est liée au cadre de responsabilité, à la gestion axée sur les résultats et à la planification stratégique.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>représentants pertinents (P5) qui sont les coordonnateurs départementaux pour la gestion des risques.</li> <li>Le coordonnateur institutionnel relève du Directeur général.</li> <li>Il n'existe pas de groupe ou d'autres experts de la gestion du risque institutionnel.</li> </ul>
<b>OACI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Au stade de la planification.</li> <li>Une politique devait être élaborée en 2010. La mise en œuvre était prévue pour 2011.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Il n'existe pas de politique ou de cadre de gestion du risque institutionnel.</li> <li>La matrice des risques institutionnels, une analyse des lacunes, un projet de plan de mise en œuvre, le mandat des coordonnateurs de la gestion du risque institutionnel et du référentiel de la gestion du risque institutionnel ont été publiés en 2019.</li> <li>La gestion du risque institutionnel est liée au cadre de contrôle interne, à la gestion axée sur les résultats et à la planification stratégique.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Il n'existe pas de groupe de la gestion du risque institutionnel ni de comité de gestion des risques.</li> <li>Le chef de la planification stratégique et de la coordination des affaires régionales (P5) et un responsable de la planification stratégique et de la coordination des affaires régionales (P4) sont chargés de la gestion du risque institutionnel et dépendent directement du chef du Bureau de la planification stratégique, de la coordination et des partenariats (D1).</li> <li>Le réseau de gestion du risque institutionnel se compose de cinq coordonnateurs au siège et sept dans les bureaux régionaux.</li> <li>En 2020, un expert en gestion du risque institutionnel a été recruté pour aider à faire avancer les travaux sur le développement et la mise en œuvre d'un cadre solide de gestion du risque institutionnel dans l'ensemble de l'entité, y compris la définition de rôles et de responsabilités clairs et la</li> </ul>

Entité	Politique/cadre		Structure de l'entité	
	2010	2019	2010	2019
				création d'un groupe de référence gestion du risque institutionnel.
<b>OIT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Au stade de la planification.</li> <li>• La politique de gestion du risque institutionnel a été adoptée en 2009.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le cadre de gestion du risque institutionnel et les procédures/directives de fonctionnement ont été adoptés pour la première fois en 2015 et mis à jour en 2018. La stratégie de mise en œuvre de la gestion du risque institutionnel a été adoptée en 2017 et mise à jour en 2019.</li> <li>• La déclaration sur l'appétit pour le risque a été publiée.</li> <li>• Le cadre de gestion du risque institutionnel est lié au cadre de responsabilité, au cadre de contrôle interne, à la gestion axée sur les résultats, à la planification stratégique, à la gestion de projet, au manuel de passation des marchés, à la gestion des grands projets informatiques, à la gestion des grands immeubles et aux cas de location de bureaux.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il était prévu de former le personnel des bureaux du siège avant la fin de 2011 et des bureaux extérieurs à partir de 2011.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le comité de gestion des risques, présidé par le trésorier et contrôleur financier (secrétaire général adjoint), a été créé avec des directeurs de département (D2 et D1) et des chefs de section (P5).</li> <li>• Un responsable de la gestion des risques (P5) rend compte au trésorier et au contrôleur financier.</li> <li>• Il existe un réseau de coordonnateurs de la gestion des risques au siège et dans les bureaux extérieurs (neuf coordonnateurs au total au niveau P5).</li> </ul>
<b>OMI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans la première phase de la mise en œuvre à grande échelle en 2009, après l'achèvement d'un exercice pilote.</li> <li>• Le cadre de gestion des risques a été adopté en 2008.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La politique, le cadre et la stratégie de mise en œuvre de la gestion du risque institutionnel ont été adoptés en 2007 et mis à jour en 2014. Les lignes directrices opérationnelles ont été mises à jour en 2015.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le comité de direction (D2 et D1), présidé par le secrétaire général, examine le rapport annuel sur les risques, l'évaluation et l'atténuation des risques.</li> <li>• Le chef de cabinet (D1) du bureau exécutif du secrétaire général est</li> </ul>

Entité	Politique/cadre		Structure de l'entité	
	2010	2019	2010	2019
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Le cadre de gestion du risque institutionnel est lié à la gestion axée sur les résultats et à la planification stratégique.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>chargé de la gestion du risque institutionnel.</li> <li>Le réseau des risques, coordonné par le Bureau exécutif du Secrétaire général, est composé de sept coordonnateurs de classe P2 à D1.</li> </ul>
<b>UIT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En cours d'examen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La politique, le cadre et les procédures/directives de la gestion du risque institutionnel ont été adoptés en 2017.</li> <li>La déclaration sur l'appétit pour le risque a été publiée.</li> <li>Le cadre de gestion du risque institutionnel est lié au cadre de responsabilité, au cadre de contrôle interne, à la gestion axée sur les résultats et à la planification stratégique.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Il n'existe pas de poste, d'unité ou de comité de risque spécifique responsable de la gestion du risque institutionnel. La gestion du risque institutionnel est examinée par l'équipe spéciale de coordination intersectorielle présidée par le Secrétaire général adjoint.</li> <li>Six coordonnateurs de la gestion des risques de classe P4 et P5 consacrent une partie de leur temps à la gestion du risque institutionnel.</li> </ul>
<b>UNESCO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Au premier stade de la gestion du risque institutionnel.</li> <li>À partir de 2008, la gestion du risque institutionnel a été progressivement mise en œuvre sous le contrôle du Comité de gestion des risques.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La politique de gestion du risque institutionnel a été adoptée en 2017 et mise à jour en 2019. Le cadre de gestion du risque institutionnel, la stratégie de mise en œuvre et les procédures/directives opérationnelles ont été mis à jour en 2019. Le Manuel de formation à la gestion des risques de l'UNESCO a été publié en 2010.</li> <li>Le cadre de gestion du risque institutionnel est lié au cadre de responsabilité, au cadre de contrôle interne, à la gestion axée</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Le Comité des programmes et des opérations, présidé par le Directeur général adjoint, est chargé de la gestion du risque institutionnel.</li> <li>Un nouveau groupe de la gestion du risque institutionnel a été créé en 2019, et se compose de 2,5 postes équivalents temps plein, dirigés par un haut fonctionnaire (P5) du Secteur de l'administration et de la gestion qui relève directement du Directeur général adjoint de l'administration et de la gestion.</li> </ul>

Entité	Politique/cadre		Structure de l'entité	
	2010	2019	2010	2019
		sur les résultats et à la planification stratégique.		<ul style="list-style-type: none"> <li>Il existe un réseau de coordonnateurs de la gestion des risques au siège et sur le terrain.</li> </ul>
<b>ONUDI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Au premier stade de la gestion du risque institutionnel.</li> <li>La première phase en 2009 s'est principalement concentrée sur la formation à la sensibilisation aux risques et à l'identification des risques pour les hauts fonctionnaires.</li> <li>Une politique de gestion du risque institutionnel devait être finalisée dans le cadre de la stratégie de gestion du risque institutionnel, qui serait formulée dans le courant de l'année 2010.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La politique de gestion du risque institutionnel a été adoptée en 2013.</li> <li>Le cadre de gestion du risque institutionnel et les lignes directrices de mise en œuvre ont été adoptés respectivement en 2018 et 2019.</li> <li>Le cadre de gestion du risque institutionnel est lié au cadre de responsabilité, au cadre de contrôle interne, à la délégation de pouvoirs et à la gestion axée sur les résultats.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Le Comité de gestion des risques, présidé par le coordonnateur de la gestion des risques et de la continuité des activités (D1), est composé de directeurs de départements (D1).</li> <li>Le coordonnateur de la gestion des risques et de la continuité des activités est le plus haut responsable doté d'une fonction dédiée à la gestion du risque institutionnel et préside le comité.</li> <li>Le groupe de la gestion du risque institutionnel se compose du coordonnateur de la gestion des risques et de la continuité des activités et d'un consultant principal en coordination et en gestion. Le coordonnateur relève du Directeur général.</li> <li>Un réseau de coordonnateurs de la gestion des risques doit être mis en place en 2020 par l'entremise d'agents de liaison chargés des risques. Leur fonction sera de faire remonter les risques élevés.</li> </ul>
<b>OMT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pas encore envisagée.</li> </ul>			
<b>UPU</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En juin 2010, l'UPU a mené un exercice d'évaluation des risques avec l'aide d'une société de conseil externe. Les principales conclusions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Il existe un cadre de contrôle interne et une planification stratégique liés au risque et au contrôle.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Il n'existe pas de comité de gestion des risques. Le comité d'audit interne surveille la gestion des risques. Le Comité directeur du Bureau</li> </ul>

Entité	Politique/cadre		Structure de l'entité	
	2010	2019	2010	2019
	serviraient de base à la formulation d'une politique de gestion du risque institutionnel.			international discute des risques et de leur atténuation. <ul style="list-style-type: none"> <li>Il n'existe pas de bureau gestion du risque institutionnel. La gestion du risque institutionnel relève de la responsabilité du programme de gouvernance et de contrôle interne. Le Directeur général adjoint est donc chargé de la gestion des risques.</li> </ul>
<b>OMS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Au début de la gestion du risque institutionnel. Sa mise en œuvre avait commencé dans un groupe.</li> <li>Le concept et le cadre de gestion du risque institutionnel devaient être étendus à l'ensemble de l'entité à l'avenir, mais aucun calendrier fixe n'avait encore été fixé.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La politique de gestion du risque institutionnel a été adoptée en 2015.</li> <li>Le guide de l'utilisateur de l'outil de gestion des risques de l'OMS a été publié.</li> <li>La déclaration sur l'appétit pour le risque a été publiée.</li> <li>La gestion du risque institutionnel est liée au cadre de responsabilité, au cadre de contrôle interne, à la délégation de pouvoirs et à la gestion axée sur les résultats.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Le comité de gestion des risques est composé de directeurs (D2 et D1) et est coprésidé par le chef de cabinet et le Directeur général adjoint pour les opérations.</li> <li>Le Bureau de conformité, de gestion des risques et d'éthique du Bureau du Directeur général est le groupe de la gestion du risque institutionnel. Il dispose d'un directeur (D1) et de quatre administrateurs qui se consacrent à la conformité et à la gestion des risques.</li> <li>Chaque bureau régional compte six autres experts de la gestion du risque institutionnel appartenant à la catégorie des administrateurs.</li> <li>Il existe un réseau de coordonnateurs désignés pour les risques au siège (12 agents de gestion dans chaque division), des bureaux régionaux de conformité coordonnant les comités régionaux de gestion des risques (six agents et équipes de conformité et de gestion des risques (le cas échéant)) et</li> </ul>

Entité	Politique/cadre		Structure de l'entité	
	2010	2019	2010	2019
				au niveau des pays (68 comités locaux de conformité et de gestion des risques).
<b>OMPI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En cours d'examen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La politique de gestion du risque institutionnel a été adoptée en 2014 et mise à jour en 2017. Son manuel d'utilisation a été adopté en 2014 et mis à jour en 2019.</li> <li>La déclaration sur l'appétit pour le risque a été examinée par les États membres et publiée en 2014, puis mise à jour en 2019.</li> <li>Le cadre de gestion du risque institutionnel est lié au cadre de responsabilité, au cadre de contrôle interne, à la délégation de pouvoirs, à la gestion axée sur les résultats et à la planification stratégique.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Le groupe de la gestion des risques, présidé par le Directeur général, est composé de directeurs généraux adjoints, D2 et D1, et se réunit tous les trimestres.</li> <li>Le directeur de la planification des programmes et des finances (D2) est le plus haut fonctionnaire chargé de la gestion du risque institutionnel et relève du Directeur général adjoint.</li> <li>La responsabilité de la gestion du risque institutionnel est confiée au Bureau du Contrôleur, qui compte quatre membres du personnel. En outre, il existe un responsable de la gestion des risques liés à l'information (P4) dans une autre unité qui relève du chef de la sécurité.</li> <li>Au niveau du siège, il existe un réseau de 14 coordonnateurs de risques sectoriels.</li> </ul>
<b>OMM</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Au début de la gestion du risque institutionnel. Des évaluations des risques et des matrices des risques par service ont été élaborées en 2009.</li> <li>Une gestion du risque institutionnel complète serait adoptée dès que les fonds seraient disponibles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La politique et le cadre de gestion du risque institutionnel ont été adoptés en 2013.</li> <li>Il existe des instructions permanentes sur les finances, le budget, le contrôle interne et le cadre éthique qui soutiennent la gestion du risque institutionnel.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Un responsable de la planification stratégique et de la gestion des risques (P5) a été nommé au Bureau de la planification stratégique en 2009.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le comité de gestion des risques, présidé par le secrétaire général adjoint et composé de directeurs de département (D2), ne s'est pas réuni depuis 2018.</li> <li>Le plus haut fonctionnaire chargé de la gestion du risque institutionnel est le sous-secrétaire général. Il n'existe pas de groupe ou d'autres experts de la gestion du risque institutionnel.</li> </ul>

Entité	Politique/cadre		Structure de l'entité	
	2010	2019	2010	2019
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Un cadre de gestion des risques a été créé, mais aucune politique n'a été définie.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La gestion du risque institutionnel est liée à la gestion axée sur les résultats et à la planification stratégique.</li> </ul>		<p>Les responsabilités en matière de gestion des risques incombent à la première ligne en termes de responsabilité de la gestion des risques. Cependant, le processus de gestion du risque institutionnel appartient à la deuxième ligne.</p>

Source : Pour 2010, voir JIU/REP/2010/4, annexe III ; les informations pour 2019 sont basées sur les réponses aux questionnaires du CCI.

## Annexe III

## Contrôle par les organes délibérants ou directeurs et par les comités d'audit et de contrôle interne

Entité	Organe délibérant ou directeur		Comité d'audit et de contrôle interne		
	Examine la gestion du risque institutionnel lors de sessions formelles	Examine la gestion du risque institutionnel lors de sessions informelles	Le mandat inclut le contrôle de la gestion du risque institutionnel	Examine la matrice des risques	Établit un rapport sur la gestion du risque institutionnel
<i>Secrétariat de l'ONU ; ses services et ses bureaux</i>					
<b>ONU</b>	Annuellement	s.o.			
<b>CNUCED</b>	Non	Oui <sup>a</sup>			
<b>PNUE</b>	Non	s.o.	Oui	Oui	Oui
<b>ONU-Habitat</b>	Non	s.o.			
<b>ONUDC</b>	Non	Non			
<i>Fonds et programmes</i>					
<b>PNUD</b>	Oui <sup>b</sup>	s.o.	Oui	Oui	Oui
<b>FNUAP</b>	Oui <sup>c</sup>	Non	Oui	Oui	Non
<b>HCR</b>	Annuellement	s.o.	Oui	Oui	Non
<b>UNICEF</b>	Oui <sup>d</sup>	Non	Oui	Non	Non
<b>UNOPS</b>	Oui <sup>e</sup>	s.o.	Oui	Non	Non
<b>UNRWA</b>	Semestriellement et annuellement	Non	Oui	Non	Non
<b>ONU-Femmes</b>	Annuellement <sup>f</sup>	Oui <sup>g</sup>	Oui	Oui	Oui
<b>PAM</b>	Annuellement	Oui <sup>h</sup>	Oui	Oui	Oui

Entité	Organe délibérant ou directeur		Comité d'audit et de contrôle interne		
	Examine la gestion du risque institutionnel lors de sessions formelles	Examine la gestion du risque institutionnel lors de sessions informelles	Le mandat inclut le contrôle de la gestion du risque institutionnel	Examine la matrice des risques	Établit un rapport sur la gestion du risque institutionnel
<i>Autres organes/entités des Nations Unies</i>					
<b>CCI</b>	Semestriellement	Oui <sup>i</sup>	Oui	Oui	Oui
<b>ONUSIDA</b>	Annuellement <sup>j</sup>	s.o.	Pas de comité d'audit ou de contrôle interne		
<i>Institutions spécialisées et AIEA</i>					
<b>FAO</b>	Semestriellement <sup>k</sup>	s.o.	Oui	Oui	Non
<b>AIEA</b>	Non	Non	Pas de comité d'audit ou de contrôle interne		
<b>OACI</b>	Oui <sup>l</sup>	s.o.	Oui	Non	Oui
<b>OIT</b>	Tous les deux ans <sup>m</sup>	Non	Oui	Oui <sup>n</sup>	Oui
<b>OMI</b>	Tous les deux ans	s.o.	Pas de comité d'audit ou de contrôle interne		
<b>UIT</b>	Annuellement <sup>o</sup>	s.o.	Non	Non	Non
<b>UNESCO</b>	Oui	Oui <sup>p</sup>	Oui	Oui	Oui
<b>ONUDI</b>	Oui <sup>q</sup>	s.o.	Oui	Oui	Oui
<b>OMT</b>	Non	Non	Pas de comité d'audit ou de contrôle interne		
<b>UPU</b>	Oui <sup>r</sup>	s.o.	Pas de comité d'audit ou de contrôle interne		
<b>OMS</b>	Annuellement	s.o.	Oui	Non	Non
<b>OMPI</b>	Tous les deux ans	s.o.	Oui	Non	Non
<b>OMM</b>	Non	Oui <sup>s</sup>	Oui	Oui	Oui

Source : D'après les réponses aux questionnaires du Corps commun d'inspection.

<sup>a</sup> Lors des réunions d'information informelles sur la gestion organisées pour les États membres de la CNUCED, en moyenne deux fois par an, la gestion du risque institutionnel peut être abordée sous diverses formes, par exemple sous la forme des résultats d'un audit donné du Bureau des services d'audit et d'investigation.

- <sup>b</sup> La gestion du risque institutionnel est en phase avec les principales priorités d'audit, qui sont régulièrement examinées lors des réunions mensuelles du Groupe d'appui à la performance de l'organisation et du Groupe exécutif.
- <sup>c</sup> La gestion du risque institutionnel n'est pas examinée au titre d'un point distinct de l'ordre du jour, mais elle figure dans le suivi des recommandations du Comité des commissaires aux comptes, ainsi que dans le rapport du directeur du Bureau des services d'audit et d'investigation, dans le cadre de l'avis sur la gouvernance, la gestion des risques et les procédures de contrôle au FNUAP, et du suivi des recommandations de l'audit interne.
- <sup>d</sup> Les principaux risques sont inclus dans l'état financier annuel, qui est un point régulier de l'ordre du jour des sessions formelles du Conseil d'administration.
- <sup>e</sup> La gestion des risques fait partie intégrante du dialogue de l'entité avec le conseil d'administration. À ce titre, elle peut être considérée comme un élément central transversal pour les discussions en cours et les rapports ordinaires au Conseil d'administration. Le Directeur exécutif de l'UNOPS s'adresse officiellement au Conseil d'administration au moins trois fois par an.
- <sup>f</sup> La gestion du risque institutionnel est examinée par le Conseil d'administration au titre du point de l'ordre du jour consacré aux questions d'audit, bien qu'elle ne soit pas expressément citée. Elle est examinée dans le contexte des rapports annuels du Service d'audit interne, du Comité consultatif pour les questions de contrôle interne et du Comité des commissaires aux comptes et les réponses connexes de la direction sont présentées.
- <sup>g</sup> Il n'existe pas de session informelle consacrée à la gestion du risque institutionnel, mais le sujet est fréquemment abordé en relation avec les rapports annuels du Service d'audit interne, du Comité consultatif pour les questions de contrôle interne et du Comité des commissaires aux comptes.
- <sup>h</sup> Le Conseil d'administration du PAM délibère sur la mise en œuvre de la politique de gestion du risque institutionnel du Programme au moins une fois par an et des consultations informelles ad hoc supplémentaires sont organisées avec le Conseil d'administration au moins une fois par an.
- <sup>i</sup> Le CCI tient des sessions informelles du Comité consultatif du Fonds d'affectation spéciale du CCI ; une session sur la gestion des risques devait se tenir en décembre 2019.
- <sup>j</sup> Oui et non : le risque a été inscrit au point de l'ordre du jour consacré au rapport financier, qui comprend un rapport spécifique des auditeurs externes et internes.
- <sup>k</sup> La gestion des risques ne constitue pas un point autonome de l'ordre du jour, mais elle est régulièrement abordée dans le cadre des points de l'ordre du jour consacrés à l'audit et à l'information financière des réunions du Comité des finances. Les débats sont axés sur l'état d'avancement de la mise en œuvre de la gestion du risque institutionnel et ne prévoient pas d'examen des principaux risques.
- <sup>l</sup> L'organe directeur examine le risque institutionnel trois fois par an.
- <sup>m</sup> Le budget-programme biennal énumère les principaux risques liés à la fourniture des avantages et à l'exécution des activités figurant dans le document. Les risques sont abordés dans le cadre de l'examen du budget-programme.
- <sup>n</sup> La gestion des risques est un point permanent à l'ordre du jour des réunions du Comité de contrôle. La matrice des risques stratégiques lui est présentée pour observations.
- <sup>o</sup> Dans le cadre de la révision annuelle des plans d'opérations, les risques sont communiqués et examinés avec les membres. Les groupes consultatifs sectoriels ont la possibilité de les examiner et le Conseil procède à un examen final des risques et des mesures d'atténuation à mettre en œuvre. Les risques stratégiques sont examinés tous les quatre ans lors de l'élaboration du plan stratégique.
- <sup>p</sup> Cela sera nécessaire car l'UNESCO a l'intention de se rendre au Conseil exécutif pour la déclaration sur l'appétit pour le risque (pas encore prévue, premier trimestre 2020).
- <sup>q</sup> La gestion des risques fait l'objet d'un débat continu dans le cadre de séances formelles, et l'entité présente des rapports périodiques sur les progrès réalisés dans la gestion du risque institutionnel.
- <sup>r</sup> Chaque fois que cela est nécessaire.
- <sup>s</sup> La matrice des risques liés à la réforme est examinée tous les trimestres par l'Équipe spéciale chargée de la réforme des organes constituants du Conseil exécutif.

## Annexe IV

### Liste des recommandations informelles

#### Chapitre II : Bases de la gestion du risque institutionnel pour les entités des Nations Unies

##### *Condition 1. Adoption d'un cadre ou d'une politique de gestion du risque institutionnel qui soit systématique, à l'échelle de l'entité et lié au plan stratégique de l'entité*

1. Les Inspectrices encouragent vivement les entités des Nations Unies qui n'ont pas encore adopté une politique ou un cadre de gestion du risque institutionnel à le faire. Celles qui l'ont fait sont invitées à les examiner et à y apporter les révisions et mises à jour nécessaires afin de les lier clairement au plan stratégique de l'entité et de prendre en compte les nouvelles questions et les changements survenus dans l'environnement opérationnel (par. 31).

#### Chapitre III : La gestion du risque institutionnel comme outil de responsabilisation

##### *Condition 2. Structure institutionnelle interne formellement définie pour la gestion du risque institutionnel, avec attribution de rôles et de responsabilités*

2. Les entités ayant de vastes opérations sur le terrain qui n'ont pas mis en place un réseau de coordonnateurs de la gestion des risques devraient envisager de créer un tel réseau, au siège et dans les bureaux extérieurs, pour s'assurer que les risques présents sur le terrain sont correctement recensés et gérés (par. 39).

3. Dans un souci de clarté et de cohérence, les coordonnateurs de la gestion des risques devraient être soutenus par un mandat définissant leurs rôles et responsabilités. Dans la plupart des cas, une affectation en tant que coordonnateur de la gestion des risques signifie des responsabilités supplémentaires pour le fonctionnaire désigné. Les responsabilités des coordonnateurs de la gestion des risques devraient donc être prises en compte dans l'évaluation de leur performance afin de garantir leur engagement et leur responsabilité (par. 41).

4. La responsabilité de la gestion du risque institutionnel doit être située à un niveau où il est possible de s'adresser à la direction et d'avoir l'autorité de communiquer dans l'ensemble de l'entité et de contraindre à l'action, traduisant l'importance et le niveau de délégation de pouvoirs associé à la fonction (par. 44).

5. Il est important de noter que la responsabilité première du recensement et de la gestion des risques devrait incomber aux cadres hiérarchiques désignés comme responsables des différents risques, et non à la personne ou à l'équipe chargée de la fonction de gestion du risque institutionnel (par. 46).

6. La gestion des risques devrait être liée aux systèmes d'évaluation des performances s'appliquant aux chefs de secrétariat et à la direction (par. 56).

7. Pour garantir la transparence et la responsabilité, les attributions et responsabilités de ces personnes dans la gestion du risque institutionnel doivent être prises en compte dans l'évaluation de leurs performances. Cela peut également contribuer à intégrer davantage la gestion du risque institutionnel dans l'ensemble d'une entité (par. 59).

8. Au minimum, le personnel concerné à tous les niveaux doit savoir à quelle ligne il appartient et comprendre ses attributions et responsabilités dans la gestion du risque institutionnel afin de garantir que les risques soient recensés et gérés de manière appropriée, de façon systématique et coordonnée (par. 65).

9. La gestion des risques doit être considérée comme une compétence de base pour le personnel concerné à tous les niveaux (par. 66).

***Condition 3. Culture de la prise en compte des risques encouragée par l'exemple donné au plus haut niveau avec un engagement total de tous les niveaux de l'entité***

10. Pour appuyer et intégrer la gestion du risque institutionnel, les chefs de secrétariat doivent donner un exemple au plus haut niveau qui favorise sa mise en œuvre dans l'ensemble de l'entité, démontre son utilité et son importance et donne au personnel les moyens de la maintenir en participant concrètement aux processus et pratiques de gestion du risque institutionnel (par. 78).

***Condition 4. Organe délibérant ou directeur participant à la gestion du risque institutionnel aux niveaux voulus***

(Il n'y a pas de recommandation informelle pour cette condition).

## **Chapitre IV : Intégration et ancrage des processus et procédures de gestion du risque institutionnel**

***Condition 5. Intégration de la gestion des risques dans les principaux processus stratégiques et opérationnels de l'entité***

11. Un indicateur clef pour cette condition : la politique et le cadre de gestion du risque institutionnel doivent être étroitement liés à la stratégie institutionnelle, à tous les processus opérationnels et de planification de l'entité, ainsi qu'à son cadre de résultats (par. 101).

12. L'intégration de la gestion du risque institutionnel dans les processus de planification stratégique et opérationnelle exige, comme l'indique la condition 3, de donner un exemple fort au plus haut niveau, ainsi que d'investir et de prendre des engagements ciblés en faveur de la mise à jour ou de l'amélioration des plateformes et des processus susceptibles de l'intégrer dans la planification, la prise de décisions et la culture institutionnelle d'une entité (par. 112).

***Condition 6. Mise en place de processus de gestion des risques qui soient systématiques, cohérents et dynamiques***

13. Les processus de gestion du risque institutionnel devraient inclure un retour d'informations, afin que le personnel de l'entité qui y participe puisse voir comment les informations sur les risques qu'il collecte, regroupe et fait remonter peuvent être utiles pour une prise de décisions éclairée en amont, une gestion efficace des ressources et la mise en œuvre des programmes (par. 119).

14. Non seulement les processus de gestion du risque institutionnel doivent être adaptés au modèle d'activité d'une entité, mais ils doivent également être dynamiques et agiles afin de refléter les objectifs fondamentaux et l'utilité de la gestion du risque institutionnel (par. 123).

***Condition 7. Utilisation efficace des systèmes et outils informatiques pour la gestion du risque institutionnel***

15. Idéalement, la gestion du risque institutionnel devrait comprendre un système complet reposant sur des outils pertinents qui sont mis en œuvre pour suivre et contrôler les risques dans l'ensemble de l'entité et font partie d'une plateforme plus large reliée à d'autres systèmes afin que les processus puissent être rationalisés et intégrés (par. 125).

16. Les Inspectrices invitent les entités des Nations Unies ayant des modèles d'activité analogues à engager un dialogue afin d'échanger les expériences et les pratiques concernant les plateformes de gestion du risque institutionnel et leurs liens avec d'autres systèmes d'information (par. 134).

***Condition 8. Plans de communication et de formation pour sensibiliser aux risques, promouvoir la politique de gestion des risques et établir des capacités de gestion des risques pour la mise en œuvre de la gestion du risque institutionnel***

17. Pour une mise en œuvre et une intégration efficaces de la gestion du risque institutionnel, il est essentiel de mettre en place un plan de formation et de communication complet qui soit adapté à la taille et au champ d'action de l'entité, ainsi qu'à son approche de la gestion du risque institutionnel (par. 140).

***Condition 9. Examen périodique structuré de l'efficacité de la mise en œuvre de la gestion du risque institutionnel pour l'amélioration continue***

18. De l'avis des Inspectrices, le modèle de maturité de référence de l'Équipe spéciale est un outil d'orientation utile pour permettre à chaque entité de déterminer les lacunes et de fixer son objectif de maturité. Il est recommandé de mener une auto-évaluation périodique pour examiner dans le temps les progrès accomplis en vue de parvenir à l'objectif de maturité de la gestion du risque institutionnel (par. 146).

19. Une fois que l'entité a commencé à mettre en œuvre sa politique de gestion du risque institutionnel, il convient d'encourager et d'appuyer la réalisation d'évaluations périodiques indépendantes par des auditeurs, des équipes d'évaluation ou d'autres conseillers indépendants portant sur l'efficacité de la politique et des processus associés. Les organes délibérants ou directeurs devraient examiner et prendre en compte les résultats de ces évaluations (par. 152).

## **Chapitre V : Coopération et coordination interinstitutions en matière de gestion du risque institutionnel**

***Condition 10. Coopération et coordination interinstitutions pour le partage systématique des connaissances et la gestion des risques communs ou à l'échelle du système des Nations Unies***

20. Le CCI propose que l'Équipe spéciale devienne un mécanisme permanent du Comité de haut niveau sur la gestion du Conseil des chefs de secrétariat pour la coordination qui poursuivrait son travail d'appui aux professionnels du risque et à l'élaboration de politiques et de pratiques de gestion du risque institutionnel à l'échelle du système (par. 162).

21. Les travaux de l'Équipe spéciale dans ce domaine devraient être pris en compte par le Groupe des Nations Unies pour le développement durable pour traiter les risques partagés au niveau des pays afin de faire avancer la réforme de l'Organisation des Nations Unies, et par le Comité de haut niveau sur la gestion du Conseil des chefs de secrétariat pour la coordination pour aborder les risques plus globaux auxquels l'ensemble du système des Nations Unies fait face (par. 169).

## Annexe V

## Vue d'ensemble des mesures que les entités participantes sont appelées à prendre conformément aux recommandations du Corps commun d'inspection

JIU/REP/2020/5

	Effet escompté	Organisation des Nations Unies, ses fonds et ses programmes														Institutions spécialisées et AIEA														
		CCS	Organisation des Nations Unies	ONUSIDA	CNUCED	CCI	PNUD	PNUE	FNUAP	ONU-Habitat	HCR	UNICEF	ONUDC	UNOPS	UNRWA	ONU-Femmes	PAM	FAO	AIEA	OACI	OIT	OMI	UIT	UNESCO	ONUDI	OMT	UPU	OMS	OMPI	OMM
<b>Rapport</b>	Pour suite à donner	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Pour information	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Recommandation 1</b>	<b>a</b>		L	L	L		L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L
<b>Recommandation 2</b>	<b>a, f</b>		E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
<b>Recommandation 3</b>	<b>b, c, f</b>		E	E	E		E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
<b>Recommandation 4</b>	<b>a, c</b>		L	L	L		L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L

**Légende :** L : Recommandation appelant une décision de l'organe délibérant ou directeur ; E : Recommandation appelant une décision du chef de secrétariat

: Recommandation qui n'appelle pas de mesure de la part de l'entité concernée.

**Effet escompté :** **a** : transparence et responsabilisation renforcées ; **b** : diffusion des bonnes pratiques et des pratiques optimales ; **c** : coordination et coopération renforcées ; **d** : cohérence et harmonisation renforcées ; **e** : contrôle et conformité renforcés ; **f** : efficacité renforcée ; **g** : économies importantes ; **h** : productivité renforcée ; **i** : autre.

\* Entités énumérées dans la circulaire ST/SGB/2015/3.