

**Comité exécutif du Programme  
du Haut Commissaire**

Distr. restreinte  
31 août 2016  
Français  
Original : anglais et français

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

---

## **Gestion des risques au HCR**

*Résumé*

Le présent document décrit l'approche du HCR en matière de gestion des risques dans le cadre de la gestion globale des risques. Il met en lumière les principaux éléments de ce cadre, le progrès accompli dans sa mise en œuvre et l'intégration en cours de la gestion des risques dans les processus de planification, de gestion et de contrôle au sein de l'Organisation.

## Table des matières

<i>Chapitre</i>	<i>Paragraphes</i>	<i>Page</i>
I. Introduction .....	1-3	3
II. Cadre de gestion globale des risques au HCR .....	4-20	3
A. Rappel.....	4-7	3
B. Processus de gestion des risques.....	8-14	4
C. Responsabilités fonctionnelles.....	15-17	5
D. Registres des risques.....	18-20	5
III. Mise en œuvre de la gestion globale des risques .....	21-26	5
IV. Intégration de la gestion globale des risques et prochaines étapes.....	27-31	6
<i>Annexe</i>		
Catégorisation et statistiques d'évaluation des risques dans le registre des risques organisationnels .....		8

## I. Introduction

1. En 2014, le HCR a officiellement lancé la gestion globale des risques pour, d'une manière systématique, identifier et examiner les risques auxquels font face les opérations sur le terrain et les entités du Siège, en établir les priorités, et mettre au point et appliquer les mesures d'atténuation si nécessaire. Le cadre y relatif a été conçu conformément aux meilleures pratiques de gestion des risques dans les secteurs public et privé, et a été adapté aux besoins du HCR<sup>1</sup>. Il établit un lien entre les diverses politiques et pratiques de gestion des risques, déjà en place au sein de l'Organisation.
2. Le cadre de gestion globale des risques au HCR ne prescrit pas de traitement spécifique pour les opérations, mais insiste sur l'identification, l'évaluation et la gestion des risques en fonction du contexte. Cette caractéristique importante permet l'incorporation de la gestion des risques dans les pratiques existantes de gestion opérationnelle.
3. Le cadre de gestion globale des risques vise une prise de conscience accrue, l'amélioration des processus décisionnels et de contrôle interne, le renforcement de l'obligation redditionnelle à travers l'Organisation et la protection de sa réputation. L'identification globale et cohérente des risques, leur évaluation et leur atténuation, grâce à une approche formelle et structurée de gestion permettent d'accroître l'efficacité des programmes du HCR. Enfin, la gestion globale des risques soutient et éclaire la planification des activités de contrôle.

## II. Cadre de gestion globale des risques au HCR

### A. Rappel

4. En 2006, l'Assemblée générale des Nations Unies a entériné l'adoption de la gestion globale des risques dans le système des Nations Unies, afin de renforcer l'obligation redditionnelle (A/RES/61/245).
5. Allant dans ce sens, le HCR a commencé à travailler, avec l'appui du secteur privé, à la mise au point d'un système structuré de gestion des risques à l'échelle de l'Organisation. Ce processus a abouti à la création pour l'Organisation d'un profil initial du risque, dans une large mesure basée sur l'étude documentaire et des consultations au Siège. S'appuyant sur ce travail initial, le Bureau des services de contrôle interne a procédé à une évaluation plus détaillée des risques en 2007 et 2008. En 2011, le Comité des commissaires aux comptes des Nations Unies a recommandé à l'Organisation de mettre en œuvre de toute urgence la gestion globale des risques. Il a proposé d'appliquer une approche simple de gestion des risques à l'échelle de l'Organisation, sans imposer de charges onéreuses sur les opérations-pays<sup>2</sup>.
6. La conceptualisation au plan interne d'un cadre de gestion globale des risques, spécifique pour le HCR, a commencé en 2012, par la détermination de son champ d'application et la définition de son plan de mise en œuvre. Au dernier trimestre de 2013, une Unité permanente de gestion globale des risques a été créée au sein de l'Organisation, avec pour but d'élaborer les politiques et procédures de gestion globale des risques, et de mettre en œuvre son cadre. Cette unité relève actuellement de la Haut Commissaire Adjointe.

---

<sup>1</sup> Ce cadre s'appuie sur la norme internationale de gestion des risques fixée par l'Organisation internationale de normalisation (ISO) dans ISO 31000, « Management du risque -- Principes et lignes directrices » (2009). La politique du HCR sur la gestion des risques et ses directives d'application suivent le processus et la terminologie de cette norme.

<sup>2</sup> Rapport financier et états financiers vérifiés [des Nations Unies] pour l'exercice clos le 31 décembre 2010 et Rapport du Comité des commissaires aux comptes (A/66/5/Add.5).

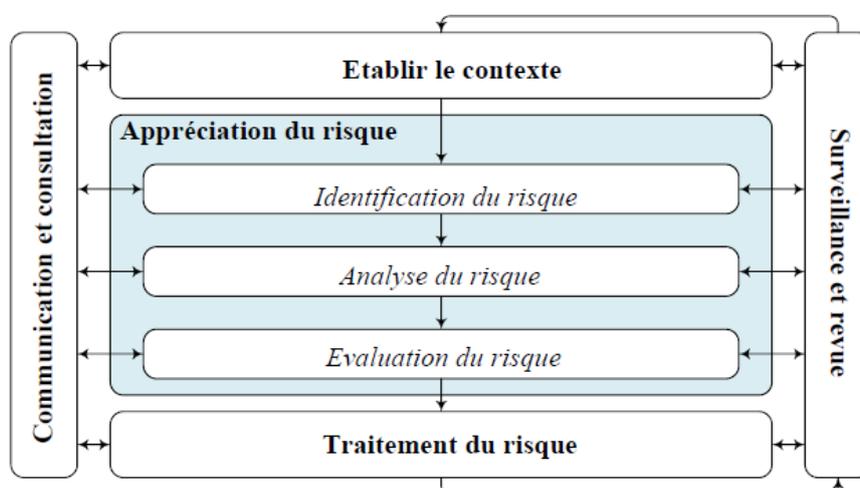
7. En juillet 2014, une politique du HCR sur la gestion globale des risques a été publiée, suivie par des instructions détaillées sur sa mise en œuvre et un programme d'apprentissage en ligne pour tout le personnel, actuellement disponible en anglais, arabe, espagnol et français.

## B. Processus de gestion des risques

8. Le HCR suit un processus relativement simple de gestion des risques, intégré dans le cycle de gestion des opérations – de l'étape de planification et d'allocation des ressources à l'étape de contrôle et d'établissement des rapports, en passant par celle de mise en œuvre.

9. La figure 1 ci-dessous montre le processus de gestion des risques adopté par le HCR. Les paragraphes 10 à 14 expliquent les divers éléments du processus d'une manière plus détaillée.

**Figure 1. Processus de gestion des risques adoptés par le HCR**



10. Il est important d'*établir le contexte* de la gestion des risques pour veiller à sa pertinence par rapport aux cadres spécifiques dans lesquels fonctionnent les opérations sur le terrain et les entités du Siège. D'une manière générale, le contexte est bien documenté lors de la phase de planification, et est évoqué lors de l'appréciation du risque.

11. *L'appréciation du risque* comprend *l'identification du risque*, *l'analyse du risque* et *l'évaluation du risque*. L'identification du risque et l'analyse du risque sont incluses dans les activités détaillées de planification ayant lieu chaque année au dernier trimestre. Par ailleurs, les opérations sur le terrain et les entités du Siège sont vivement encouragées à revoir et à modifier l'information sur le risque, si nécessaire, dans le cadre des plans annuels et des revues à mi-parcours.

12. *L'identification du risque* est le processus d'identification de potentiels événements futurs pouvant empêcher, retarder ou accélérer l'atteinte d'objectifs approuvés, ou des événements pouvant entraîner des résultats différents de ceux qui étaient envisagés. Par *l'analyse du risque*, les opérations sur le terrain et les entités du Siège déterminent les sources éventuelles de risques, les causes et les conséquences potentielles de ceux-ci, examinent les

mesures appropriées d'atténuation et évaluent la probabilité et l'impact des risques. À la suite de ce processus, la priorité est accordée à quelques risques grâce à *l'évaluation des risques* permettant de déterminer ceux ayant besoin d'un processus actif d'atténuation et de suivi.

13. Le *traitement du risque* est la sélection et la mise en œuvre d'actions proactives et réactives pour atténuer ou modifier les risques. Il s'agit d'un processus continu visant à réduire d'une manière proactive la probabilité et l'impact des risques, et à gérer d'une manière réactive leurs conséquences, si jamais ils se matérialisent.

14. L'analyse du contexte, l'appréciation du risque et le traitement du risque sont constamment examinés pendant tout le cycle de gestion des opérations. En vue d'assurer l'efficacité, la *communication et les consultations* avec toutes les parties prenantes intéressées sont nécessaires pendant tout le processus de gestion des risques. *Le suivi et la revue* constants sont également des activités essentielles pour maintenir la pertinence du processus de gestion des risques, compte tenu du contexte évolutif.

### **C. Responsabilités fonctionnelles**

15. Les responsabilités en matière de gestion des risques sont intégrées dans les cadres pertinents de responsabilité du HCR. La responsabilité pour la gestion au quotidien des risques incombe à titre principal aux Représentants sur le terrain et aux Directeurs au Siège, en leur qualité de « propriétaires du risque ».

16. Les principales responsabilités des propriétaires du risque consistent à examiner les risques liés à tous les domaines relevant de leurs compétences, à coordonner la conception de plans de traitement, à suivre leur mise en œuvre et à décider quand procéder à une remontée du risque. Les propriétaires du risque sont assistés par des points focaux pour la gestion des risques.

17. Le Haut Commissaire est responsable de la mise en place et du fonctionnement d'un cadre efficace de gestion globale des risques, qui soutient les objectifs stratégiques globaux du HCR. La Haut Commissaire Adjointe est responsable de la mise en œuvre et du fonctionnement efficace de la gestion globale des risques au HCR.

### **D. Registres des risques**

18. Les informations sur les risques sont consignées dans des registres de risques. Le HCR dispose de deux registres, dont un registre des risques organisationnels et un registre des risques stratégiques. Au vu du caractère sensible de leur contenu, les deux registres sont confidentiels.

19. Le registre des risques organisationnels contient des informations détaillées sur les risques gérés par les opérations sur le terrain et les entités du Siège. Il s'agit du principal outil de contrôle des risques. Les propriétaires du risque sont responsables du contenu du registre des risques organisationnels. L'annexe du présent document fournit des informations statistiques sur les risques contenus dans ce registre.

20. Le registre des risques stratégiques contient des informations sur les graves risques n'apparaissant qu'au niveau de l'Organisation. Certains de ces risques reflètent les tendances observées dans le registre des risques organisationnels. Le registre des risques stratégiques appartient au Haut Commissaire, sa conception et sa maintenance étant suivies par la Haut Commissaire Adjointe.

## **III. Mise en œuvre de la gestion globale des risques**

21. Au vu de la complexité de la tâche, la mise en application de la gestion globale des risques a suivi une approche progressive. À titre initial, la priorité a été d'apprécier les risques dans toutes les opérations sur le terrain. Par des ateliers ayant eu lieu au dernier trimestre de 2014, tous les points focaux pour la gestion des risques, basés sur le terrain, ont été formés

sur les principaux éléments de la gestion globale des risques, ce qui leur a permis d'organiser et de faciliter l'appréciation des risques dans leurs opérations. La première opération d'appréciation des risques à l'échelle de l'Organisation a été menée avec succès en avril 2015, pour constituer le registre des risques organisationnels du HCR. L'Unité chargée de la gestion globale des risques a facilité l'évaluation des risques, surtout dans les opérations importantes et complexes.

22. À la suite de l'achèvement de la première opération d'appréciation des risques, les informations provenant de 30 opérations les plus importantes sur le terrain ont été examinées au niveau central, et des observations ont été faites pour améliorer et renforcer la gestion des risques dans ces opérations. La première revue obligatoire des risques a eu lieu au dernier trimestre de 2015. Conformément à la politique relative à la gestion globale des risques, cette revue se fera tous les ans. L'objectif visé est de mettre à jour l'analyse des risques et les mesures d'atténuation et, si nécessaire, d'intégrer de nouvelles mesures pour les risques prioritaires dans la mise en œuvre des programmes.

23. Les informations sur les risques et les mesures d'atténuation étant devenues plus affinées dans le registre des risques organisationnels, à la suite de chaque revue, les décisions sur les priorités, l'allocation des ressources et la planification d'activités spécifiques seront mieux éclairées. Avec le temps, l'amélioration de l'information permettra des analyses régionales et thématiques des risques.

24. Le premier registre des risques stratégiques a été conçu et approuvé en 2015, à la suite de consultations avec l'équipe dirigeante, ayant permis d'identifier les risques majeurs à l'échelle de l'Organisation. Les mesures d'atténuation nécessaires ont ensuite été discutées et adoptées, ce qui a permis d'achever le registre en décembre 2015.

25. Par ailleurs, la gestion globale des risques sert également de cadre général de gestion des risques au HCR, complétant et reliant les cadres existants, mis au point pendant des années, pour gérer les risques dans un certain nombre de domaines importants comme les suivants :

- Orientations sur la criticité des programmes ;
- Cadre de contrôle interne de haut niveau, avec un accent sur la gestion financière ;
- Politique et procédures de lutte contre le blanchiment d'argent ;
- Politique et procédures de gestion de la fraude commise par les réfugiés en matière de réinstallation ;
- Cadre renforcé de mise en œuvre avec les partenaires, axé sur les risques ;
- Politique de gestion de la sécurité ; et
- Cadre stratégique pour la prévention de la fraude et de la corruption.

26. La gestion globale des risques constitue une plate-forme utile, permettant de réunir les principaux risques identifiés grâce à ces cadres spécifiques et d'améliorer la compréhension et l'appréciation des risques spécifiques à travers l'Organisation.

#### **IV. Intégration de la gestion globale des risques et prochaines étapes**

27. La gestion globale des risques est certes à ses premières étapes au HCR, mais de bonnes pratiques y ont déjà cours. Un certain nombre d'opérations ont pu intégrer des revues régulières des risques dans leur processus de gestion, ce qui permet d'éclairer non seulement la planification détaillée, mais également le suivi permanent des activités, la planification annuelle des revues subséquentes annuelles et semestrielles. Cette situation prouve qu'est de plus en plus appréciée la valeur ajoutée de la gestion structurée et systématique des risques.

28. Depuis avril 2016, le Service d'inspection du HCR et le Bureau des services de contrôle interne rassemblent systématiquement, lors de leurs visites sur le terrain, les informations sur les pratiques de gestion des risques, afin de mieux comprendre l'évolution de la gestion systématique des risques dans les opérations. À partir de 2017, le Bureau des services de contrôle interne évoluera vers l'assurance globale contre les risques, qui garantit l'adéquation de la gestion des risques appliquée par le HCR.

29. De même, au Siège, l'accent est aussi mis, non plus sur la conformité, mais sur l'assurance qualité, et ce, notamment, par une plus grande implication des Bureaux régionaux du HCR dans la revue et l'analyse du registre des risques organisationnels. Pour davantage soutenir les Bureaux régionaux dans ce domaine, des capacités supplémentaires et structurées seront mises au point pour les rapports internes. Seront ainsi mieux analysées, les informations sur les risques, en particulier les risques prioritaires.

30. Les tendances des risques dans le registre des risques organisationnels sont constamment suivies, pour veiller à ce que les nouveaux domaines majeurs à risque soient également bien consignés dans le registre des risques stratégiques. Ainsi, l'attention de l'équipe dirigeante pourrait être attirée sur les risques importants sur le terrain, et il pourrait y avoir une convergence entre les deux registres.

31. Comme envisagé au moment de sa publication, la politique de gestion globale des risques et les procédures de sa mise en œuvre seront revues pendant le premier semestre de 2017, et amendées, si nécessaire, pour refléter les meilleures pratiques et les leçons apprises.

## Annexe

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

1. Le HCR utilise trois catégories pour suivre les risques par thème dans le registre des risques organisationnels : a) la catégorie institutionnelle ; b) la catégorie gestion et appui ; et c) la catégorie opérations/mise en œuvre, avec 37 sous-catégories permettant une analyse plus poussée des risques.
2. Les risques sont évalués en termes de leur probabilité et impact sur une échelle de 1 à 5, allant de « très faible » à « très élevé » pour ce qui est de leur probabilité, et de « insignifiant » à « désastreux » en ce qui concerne l'impact potentiel. Sur la base de la combinaison de la probabilité et de l'impact du risque, une note globale de « élevé », « moyen » ou « faible » est attribuée.
3. Outre la catégorisation et l'évaluation des risques, il existe également une distinction entre les risques prioritaires et les risques non prioritaires, ce qui permet de focaliser l'attention sur les questions essentielles. Cette information fournit une bonne base pour l'analyse des tendances des risques dans le registre des risques organisationnels. Le tableau I.A présente la répartition des risques dans chaque catégorie principale par note, y compris une répartition uniquement pour les risques prioritaires.

**Tableau I.A**

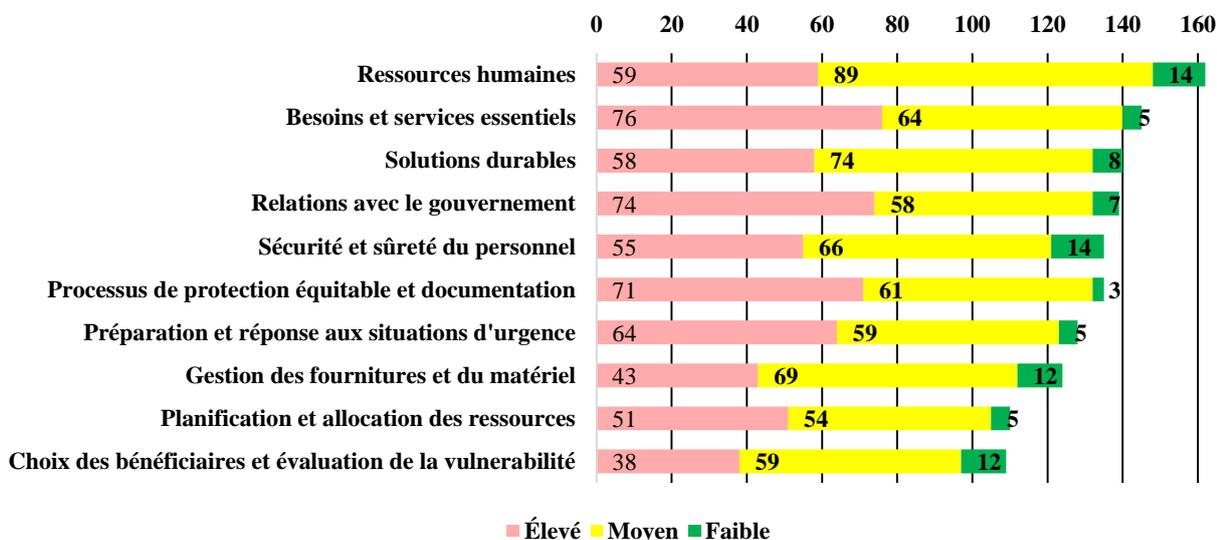
<i>Catégories de risques</i>	Tous les risques				Risques prioritaires uniquement			
	<i>Élevé</i>	<i>Moyen</i>	<i>Faible</i>	<i>Total</i>	<i>Élevé</i>	<i>Moyen</i>	<i>Faible</i>	<i>Total</i>
Institutionnelle	119	89	11	<b>219</b>	26	9	1	<b>36</b>
Gestion et appui	486	737	119	<b>1342</b>	124	80	9	<b>213</b>
Opérations /Mise en œuvre	517	537	64	<b>1 118</b>	120	74	7	<b>201</b>
<b>Total</b>	<b>1 122</b>	<b>1 363</b>	<b>194</b>	<b>2 679</b>	<b>270</b>	<b>163</b>	<b>17</b>	<b>450</b>

4. Le tableau I.B et la figure I.A présentent une répartition des 10 sous-catégories les plus importantes de risques.

**Tableau I.B**  
**Les 10 sous-catégories les plus importantes de risques**

<i>Sous-catégories de risques</i>	<i>Élevé</i>	<i>Moyen</i>	<i>Faible</i>	<i>Total</i>
Ressources humaines	59	89	14	162
Besoins et services essentiels	76	64	5	145
Solutions durables	58	74	8	140
Relations avec le gouvernement	74	58	7	139
Sécurité et sûreté du personnel	55	66	14	135
Processus de protection équitable et documentation	71	61	3	135
Préparation et réponse aux situations d'urgence	64	59	5	128
Gestion des fournitures et du matériel	43	69	12	124
Planification et allocation des ressources	51	54	5	110
Choix des bénéficiaires et évaluation de la vulnérabilité	38	59	12	109
Toutes les autres sous-catégories de risques	533	710	109	1,352
<b>Total</b>	<b>1 122</b>	<b>1 363</b>	<b>194</b>	<b>2 679</b>

**Figure I.A**  
**Les 10 sous-catégories les plus importantes de risques**



5. Le tableau I.C et la figure I.B présentent une répartition des 10 sous-catégories les plus importantes des risques prioritaires uniquement.

**Tableau I.C**  
**Les 10 sous catégories les plus importantes des risques prioritaires uniquement**

<i>Sous-catégories de risques</i>	<i>Élevé</i>	<i>Moyen</i>	<i>Faible</i>	<i>Total</i>
Sécurité et sûreté du personnel	18	13	1	32
Préparation et réponse aux situations d'urgence	23	8	-	31
Solutions durables	16	12	2	30
Processus de protection équitable et documentation	16	13	-	29
Besoins et services essentiels	14	10	-	24
Ressources humaines	11	9	1	21
Gestion des fournitures et du matériel	12	8	-	20
Relations avec le gouvernement	15	4	-	19
Choix des bénéficiaires et évaluation de la vulnérabilité	10	8	1	19
Planification et allocation des ressources	12	6	-	18
Autres sous-catégories	123	72	12	207
<b>Total</b>	<b>270</b>	<b>163</b>	<b>17</b>	<b>450</b>

**Figure I.B**  
**Les 10 sous-catégories les plus importantes des risques prioritaires uniquement**

