



Conseil économique et social

Distr. limitée
11 avril 2024
Français
Original : anglais

Pour décision

Fonds des Nations Unies pour l'enfance

Conseil d'administration

Session annuelle de 2024

11-14 juin 2024

Point 14 de l'ordre du jour provisoire*

Cadre amélioré de gestion globale des risques

Résumé

Conformément à la décision 2024/3 du Conseil d'administration, le présent document donne une vue d'ensemble de la vision et de la stratégie de mise en œuvre d'un cadre amélioré de gestion globale des risques de l'UNICEF, assorti d'un calendrier et d'un plan général relatif à la poursuite du processus d'élaboration en cours. Le document présente également les grandes lignes d'une discussion sur la gouvernance des risques, y compris des options relatives à un apport du Conseil d'administration sur les risques et à sa contribution régulière à la gestion des risques.

Les éléments du projet de décision soumis à l'avis du Conseil d'administration figurent à la section V.

* E/ICEF/2024/10.



I. Vue d'ensemble

1. À sa première session ordinaire de 2024, le Conseil d'administration de l'UNICEF a été informé des avancées dans l'élaboration d'un système de gestion globale des risques, et des progrès accomplis comme suite aux recommandations formulées dans l'audit interne de la gestion globale des risques et l'évaluation initiale du système de gestion globale des risques de l'UNICEF par le Responsable du contrôle des risques¹. Le présent document fournit des précisions sur la vision et la stratégie de mise en œuvre à long terme du cadre proposé pour la gestion globale des risques, qui constitue un véritable outil permettant d'obtenir des résultats dans un environnement incertain et instable. On y trouve un calendrier et un plan général relatif à la poursuite du processus d'élaboration en cours, qui s'appuie sur une base solide de pratiques de gestion des risques existantes en vue d'amener la gestion globale à son prochain niveau de maturité.

2. Le document présente également les grandes lignes d'une discussion sur la gouvernance des risques, y compris des options relatives à un apport du Conseil d'administration sur les risques et à sa contribution régulière à la gestion des risques. D'après l'évaluation des fonctions de gouvernance et de supervision des Conseils d'administration effectuée par le Corps commun d'inspection², la gestion des risques est étroitement liée à la responsabilité générale du Conseil d'administration en matière de contrôle de la stratégie et de la performance et les Conseils d'administration doivent veiller à ce que des politiques et des procédures efficaces de gestion des risques sont en place pour que l'organisation tienne compte des risques lors de la conception des stratégies, de la planification et de la prise de décision. En outre, d'après les meilleures pratiques et normes arrêtées au niveau mondial, dans le cadre de leur activité de surveillance des risques, les Conseils d'administration peuvent devoir convenir d'une définition de l'appétit pour le risque, vérifier que des processus efficaces de gestion des risques ont été mis en place et s'informer sur les risques les plus importants en lien avec la réalisation de la mission et des objectifs stratégiques. La direction générale de l'organisation conserve la responsabilité de la conception, de la mise en œuvre et du suivi de l'approche de gestion des risques.

3. Suite à la décision 2024/3 du Conseil d'administration, dans laquelle l'UNICEF a été prié d'inscrire à l'ordre du jour, pour décision, la question de la gestion des risques à partir de 2025, l'UNICEF propose d'utiliser ces mises à jour annuelles des risques pour aider le Conseil d'administration dans ses fonctions de surveillance des risques. Ainsi, le Conseil d'administration sera informé des dispositions prises en matière de gestion des risques, de l'amélioration continue et des progrès réalisés à l'aune de la nouvelle vision et du plan de mise en œuvre. Une fois que les principaux risques auxquels est exposée l'institution ont été définis dans l'évaluation des risques stratégiques, il est possible, dans le cadre du rapport annuel, d'examiner les risques les plus critiques susceptibles d'entraver la capacité de l'UNICEF à réaliser sa mission et ses objectifs stratégiques à l'avenir. Le rapport sur les risques peut fournir une analyse des grandes tendances affectant le profil de risque global de l'UNICEF, une vue d'ensemble des principaux changements intervenus dans les principaux risques par rapport à l'année précédente ainsi qu'une vue d'ensemble de la manière dont les niveaux de risque actuels se comparent à l'appétit de l'UNICEF pour le risque

¹ Fonds des Nations Unies pour l'enfance, Point sur l'élaboration d'un système de gestion globale des risques, E/ICEF/2024/8, UNICEF, New York, 2024.

² Hunte, C., Rapport du Corps commun d'inspection, Évaluation des fonctions de gouvernance et de supervision des Conseils d'administrations du Programme des Nations Unies pour le développement, du Fonds des Nations Unies pour la population et du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets et de l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, JIU/REP/2023/7, Nations Unies, Genève, 2023.

(c'est-à-dire sa volonté d'accepter d'être exposé à certains risques). Le cas échéant, des liens peuvent être établis avec les conclusions d'audits, d'évaluations et d'autres examens si ces derniers fournissent des indications ou des assurances sur l'efficacité des mesures d'atténuation existantes, ou s'ils identifient de nouveaux risques.

4. L'UNICEF se dit prêt à discuter avec le Conseil d'administration du calendrier qu'il conviendrait d'assortir aux mises à jour annuelles des risques ainsi que de la teneur de celles-ci. L'UNICEF note qu'il vaudrait mieux que la présentation intervienne lors de la session annuelle, compte tenu de la planification interne des travaux de l'UNICEF, y compris l'identification des risques associés aux plans de travail des bureaux nationaux et régionaux et des divisions du siège.

II. Vision et stratégie de mise en œuvre

5. Une solide gestion des risques auxquels il est exposé aidera l'UNICEF à garantir le succès de son action en faveur de chaque enfant – sachant que le plus grand risque est de ne pas réussir à aider les enfants. Une organisation proactive et résiliente pourra ainsi affronter en toute sécurité les risques posés par l'environnement actuel et prendre en toute confiance les risques nécessaires à la réalisation de ses objectifs.

6. En mettant en œuvre un cadre amélioré de gestion des risques évolué, l'UNICEF s'efforce :

a) D'utiliser la gestion des risques comme un outil de gestion active pour l'aider à prendre le bon type de risques à la bonne dose, ce qui permet d'éclairer la planification et la prise de décision ;

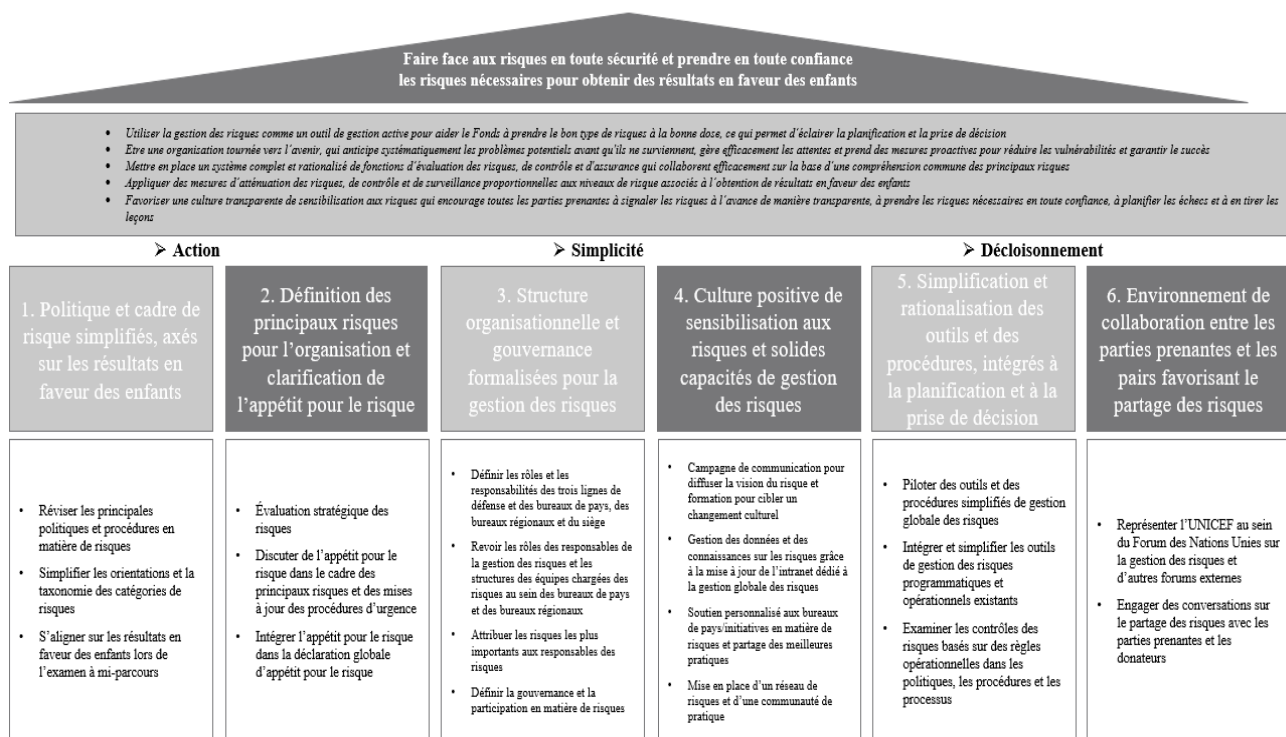
b) D'être une organisation tournée vers l'avenir, qui anticipe systématiquement les problèmes potentiels avant qu'ils ne surviennent, gère efficacement les attentes et prend des mesures proactives pour réduire les vulnérabilités et garantir le succès ;

c) De mettre en place un système complet et rationalisé de fonctions d'évaluation des risques, de contrôle et d'assurance qui collaborent efficacement sur la base d'une compréhension commune des principaux risques ;

d) D'appliquer des mesures d'atténuation des risques, de contrôle et de surveillance proportionnelles aux niveaux de risque associés à l'obtention de résultats en faveur des enfants ;

e) De favoriser une culture transparente de sensibilisation aux risques qui encourage toutes les parties prenantes à signaler les risques à l'avance de manière transparente, à prendre les risques nécessaires en toute confiance, à planifier les échecs et à en tirer les leçons.

Figure I
Vision et stratégie de mise en œuvre de la gestion globale des risques 2.0



7. Trois principes clés guident la mise en œuvre de la nouvelle vision :

a) **Action** : l'idée est de générer des conversations sur les risques plutôt que des rapports et de faire de la gestion globale des risques un outil de gestion active pour éclairer les décisions et les actions plutôt qu'un exercice administratif ou de mise en conformité.

b) **Simplicité** : donner la priorité à l'atténuation de quelques risques clés et à la mise au point d'outils conviviaux.

c) **Décloisonnement** : relier la gestion des risques programmatiques et opérationnels et harmoniser les pratiques entre les bureaux de pays, les bureaux régionaux et les divisions du siège.

8. Six piliers délimitent des objectifs clés à mettre en œuvre via un certain nombre d'activités, dont beaucoup sont déjà en cours :

A. Politique et cadre de risque simplifiés, axés sur les résultats en faveur des enfants

9. Les principales politiques et procédures en matière de risques sont révisées en fonction de la nouvelle vision. Il s'agit de simplifier les documents d'orientation, les procédures de communication et de remontée des informations et la taxonomie des catégories de risques, ainsi que de préciser l'intégration entre les mécanismes de gestion des risques programmatiques et opérationnels existants et la démarche de gestion globale des risques.

10. L'examen à mi-parcours du Plan stratégique de l'UNICEF pour 2022-2025 est l'occasion d'axer clairement la taxonomie des catégories de risques sur les résultats

en faveur des enfants liés au Plan stratégique et de redéfinir un nombre limité de risques clés et de catégories de risques qui doivent être évalués et faire l'objet de rapports, en faisant preuve de la souplesse voulues pour s'adapter à différents milieux.

B. Définition des principaux risques pour l'organisation et clarification de l'appétit pour le risque

11. Une évaluation stratégique des risques (fondée sur le plan stratégique de l'UNICEF et sur les contributions de la direction) définit les principaux risques qui nécessitent une réponse institutionnelle et des délibérations du Comité de direction chargé de la question des risques. Les risques les plus importants sont recensés par thème et par contexte, et leur sélection s'appuie sur des rapports ascendants sur les risques provenant des bureaux de pays, des bureaux régionaux et des divisions du siège.

12. Une déclaration d'appétit pour le risque définit de manière générale le niveau de risque que l'UNICEF est prêt à accepter dans la poursuite de ses buts et objectifs stratégiques. La déclaration vise à sous-tendre l'appréciation et la prise de décision concernant les risques et continuera d'être affinée et mise en pratique (notamment pour clarifier davantage la démarche « sans regret » appliquée dans l'action humanitaire) à mesure que les principaux risques et les compromis risques-bénéfices sont définis plus précisément et que la culture du risque est renforcée. La démarche « sans regret » et l'appétit pour le risque dans l'action humanitaire sont également rendus plus explicites dans les procédures d'urgence mises à jour, y compris leur application pratique au niveau national.

C. Structure organisationnelle et gouvernance formalisées pour la gestion des risques

13. Les mécanismes de gouvernance et les attributions en matière de gestion des risques, y compris celles de plusieurs autres fonctions de maîtrise des risques (comme expliqué à la section IV ci-dessous), sont définis et alignés sur le cadre de responsabilité de l'UNICEF et se reflètent dans le cadre de compétences et le système de gestion de la performance. En outre, les besoins plus larges en matière de capacités de gestion des risques dans l'ensemble de l'organisation sont précisés, ainsi que le modèle de collaboration optimal entre le bureau du Responsable du contrôle des risques et les points focaux chargés de la gestion des risques au niveau régional et au niveau des pays et les responsables de la gestion des risques dans d'autres divisions du siège.

14. Les principaux risques repérés d'un commun accord sont attribués à des responsables de la gestion des risques désignés, qui sont chargés de superviser les changements apportés en matière de risque et l'efficacité des mesures d'atténuation, et de mener des discussions de fond sur la nature de ces risques et l'appétit pour le risque avec le Comité de direction chargé de la question des risques.

15. Le Conseil d'administration a reçu une première mise à jour sur la gestion des risques en février 2024 lors de sa première session ordinaire. Le Conseil d'administration poursuivra sa contribution en matière de gestion des risques, en s'appuyant sur les résultats de l'examen mené par le Corps commun d'inspection (2023) sur la manière dont les conseils d'administration s'acquittent de leurs fonctions de gouvernance et de contrôle. Il est proposé à la section IV du présent document que l'UNICEF fournisse au Conseil d'administration une mise à jour

annuelle des risques pour l'aider à s'acquitter de ses obligations en matière de surveillance des risques.

D. Culture positive de sensibilisation aux risques et solides capacités de gestion des risques

16. Les supports de communication et de formation sur la gestion des risques ont pour objectif d'instaurer une culture de prise de risque calculée et de gestion transparente des attentes, sachant que le mandat de l'UNICEF exige de prendre des risques. Une stratégie de communication est conçue pour se concentrer sur les différents types de cultures et d'attitudes à l'égard du risque au sein de l'organisation, en fonction des typologies de pays. La stratégie comprend une campagne de communication visant à diffuser la nouvelle vision et la nouvelle philosophie du risque lors du lancement du cadre amélioré de gestion des risques. Le Responsable du contrôle des risques étudie également la manière de tirer parti des initiatives existantes en matière de culture institutionnelle, par exemple la mise en commun des bonnes pratiques liées à la prise de risque et la diffusion d'un entretien sur le thème du risque avec des membres de la haute direction. Le Responsable du contrôle des risques travaille en collaboration avec l'équipe de l'UNICEF chargée de l'apprentissage au niveau mondial sur des modules de formation liés au risque et sur l'intégration d'éléments de gestion du risque dans le matériel de formation existant. Une page intranet dédiée à la gestion globale des risques est remaniée pour servir de répertoire commun de données et de connaissances sur les risques.

17. La sensibilisation aux risques et les capacités de gestion des risques sont activement renforcées par des réunions régulières avec la haute direction et d'autres fonctions liées aux risques dans l'organisation. Lors de ses visites dans les bureaux de pays et les bureaux régionaux, le Responsable du contrôle des risques fournit un soutien personnalisé en matière de gestion des risques si nécessaire, par exemple pour cerner les risques liés à de nouveaux investissements, initiatives ou projets ; prodigue des conseils sur la manière de structurer les équipes chargées de gérer les risques et d'organiser les réunions des comités locaux du contrôle des risques ; partage les meilleures pratiques pour atténuer les risques les plus courants. Un solide réseau de professionnels de la gestion des risques et une communauté de pratique sont mis en place pour renforcer et soutenir les fonctions de deuxième ligne et les responsables de la gestion des risques dans l'ensemble de l'organisation.

E. Simplification et rationalisation des outils et des procédures

18. Les différents outils de gestion des risques programmatiques et opérationnels existants (par exemple pour la programmation et la planification de programmes tenant compte des risques, les partenariats de mise en œuvre, les partenariats avec le secteur privé, la sauvegarde, les normes environnementales et sociales, le risque lié à l'approvisionnement, le risque de fraude, les transferts en espèces à des fins humanitaires, la préparation aux situations d'urgence, la continuité des activités, la protection des données, le risque de sécurité et le risque institutionnel) sont recensés pour favoriser l'intégration, l'interopérabilité et la simplification dans un environnement qui présente une prolifération d'outils, de méthodologies et d'exigences liés aux risques.

19. Des outils et des procédures simplifiés d'évaluation et de notification des risques sont élaborés et mis à l'essai, en insistant sur la hiérarchisation de quelques risques clés plutôt que sur l'enregistrement exhaustif de tous les risques. L'objectif est de faire de l'analyse des risques un élément central de la planification et de la

prise de décision en l'intégrant dans le programme régulier et le cycle annuel de planification du travail, de manière à ce qu'elle puisse donner lieu à des conversations perspicaces et tournées vers l'avenir, au lieu d'être une activité administrative parallèle.

20. Un examen global des contrôles des risques opérationnels dans les politiques, procédures et processus existants sera effectué pour comprendre s'ils sont proportionnés aux niveaux réels de risque institutionnel et dans quelle mesure ils affectent les risques associés à l'obtention de résultats en faveur des enfants. Les résultats de l'examen serviront à rendre ces contrôles plus efficaces et plus axés sur les risques, en éliminant les lacunes et les doubles emplois.

F. Environnement de collaboration entre les parties prenantes et les pairs favorisant le partage des risques

21. L'UNICEF participe activement à des forums externes de gestion des risques, tels que le Forum sur la gestion des risques du Comité de haut niveau de l'ONU sur la gestion, qui examinent les domaines de risque communs et échangent des pratiques de gestion des risques entre les organismes des Nations Unies. La coopération et l'échange de connaissances entre les institutions seront également un thème récurrent des discussions du Comité de direction chargé de la question des risques et d'autres échanges sur les risques dans l'ensemble de l'UNICEF.

22. L'UNICEF participe également à des discussions plus larges sur le partage des risques, par exemple dans le cadre de la plateforme de partage des risques pour les signataires du Grand Bargain (pacte relatif au financement de l'action humanitaire), et avec des donateurs spécifiques et des institutions financières internationales. L'objectif est de mieux gérer les attentes et de définir un appétit commun pour le risque afin d'éviter de se contenter de transférer les risques entre les donateurs et les acteurs tout au long de la chaîne de mise en œuvre.

III. Calendrier et progrès

23. Le renforcement de la gestion des risques est généralement considéré comme un voyage d'amélioration continue et de gestion du changement, et renvoie généralement à des « modèles de maturité » qui orientent une évolution progressive de la maturité de la gestion des risques divisée en plusieurs étapes. Dans cette optique, le temps nécessaire à la mise en œuvre de la vision à long terme s'étendra sur plusieurs années et comprendra des activités soigneusement séquencées qui se renforcent mutuellement et correspondent à la phase de maturité actuelle du Fonds afin de la faire passer à un niveau supérieur.

24. Le plan actuel de mise en œuvre de la gestion des risques définit les activités pour la période 2024-2025. Le plan devra être réévalué au début de la prochaine période de planification stratégique afin de s'aligner sur les progrès qui auront été réalisés à ce stade et de répondre aux nouveaux besoins et défis qui pourraient survenir.

25. Un calendrier de mise en œuvre est présenté à la figure II (ci-dessous). De nombreuses activités seront déjà en cours lors de la session annuelle du Conseil d'administration en juin 2024. Le Comité de direction chargé de la question des risques continue de se réunir régulièrement, a approuvé le plan et surveille sa mise en œuvre.

Le Comité encourage une prise de risque responsable et des pratiques saines de gestion des risques dans l'ensemble de l'organisation afin d'obtenir des résultats en faveur des enfants. Il offre un espace de dialogue pour adopter une vue d'ensemble des domaines de risque transversaux et communs aux pays et aux régions dans lesquels une position institutionnelle ou une initiative mondiale peut compléter la gestion locale des risques ou éclairer la prise de décision liée aux risques. Le Comité de direction chargé de la question des risques veille à ce que les risques critiques soient pris en compte dans le cadre de la planification stratégique et de la prise de décision par la haute direction, l'Équipe mondiale de gestion et les équipes de gestion régionales, selon le cas.

29. L'Équipe mondiale de gestion joue le rôle d'organe consultatif auprès de la Direction générale en ce qui concerne la gestion stratégique de l'organisation, notamment en fixant les priorités de l'organisation, en examinant les principaux risques institutionnels, en formulant des conseils en la matière et en identifiant les mécanismes permettant de faire face aux risques.

30. Le Comité consultatif pour les questions d'audit est un organe consultatif indépendant, sans pouvoirs de direction ni responsabilités exécutives, qui conseille la Direction générale (et informe le Conseil d'administration à qui il remet son rapport annuel) au sujet de ses responsabilités en matière de gouvernance, de gestion et de supervision, y compris l'adéquation et l'efficacité des contrôles internes et de la gestion des risques.

31. Divers autres comités de gestion supervisent des domaines de risque spécifiques, tels que le Comité d'examen des marchés (risques liés aux marchés publics), le Comité consultatif en matière de finances (risques liés aux investissements), le Comité de la transformation numérique (risques liés à la technologie), le Comité de financement innovant (risques financiers liés au financement innovant), le Comité directeur du portefeuille d'innovation (risques liés à l'innovation) et le Comité de contrôle des assurances (risques assurables)⁵.

32. Le Conseil d'administration est l'organe directeur de l'UNICEF. Il fournit au Fonds un appui intergouvernemental et supervise son action, en suivant les orientations générales fixées par l'Assemblée générale et par le Conseil économique et social. Dans son récent examen des fonctions de gouvernance et de contrôle des conseils d'administration⁶, le Corps commun d'inspection déclare que la gestion des risques est étroitement liée à la responsabilité générale du Conseil d'administration en matière de contrôle de la stratégie et des performances et que les conseils d'administration doivent s'assurer que des politiques et des procédures efficaces de gestion des risques ont été mises en place afin que l'organisation tienne compte des risques dans la définition des stratégies, la planification et la prise de décision. Dans son rapport de 2020 sur la gestion globale des risques⁷, le Corps commun d'inspection a souligné que les organes délibérants et directeurs devaient au moins être informés des principaux risques stratégiques et autres risques importants et de la manière dont ils étaient traités, et a recommandé qu'ils inscrivent à l'ordre du jour de leurs réunions

⁵ Le Responsable du contrôle des risques a rejoint certains de ces comités en tant que membre permanent.

⁶ Hunte, Rapport du Corps commun d'inspection, Évaluation des fonctions de gouvernance et de supervision des Conseils d'administrations du Programme des Nations Unies pour le développement, du Fonds des Nations Unies pour la population et du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets et de l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes.

⁷ Kamioka K. et E. A. Cronin, Gestion du risque institutionnel : approches et utilisations dans les entités des Nations Unies, Rapport du Corps commun d'inspection, JIU/REP/2020/5, Nations Unies, Genève, 2020.

au moins une fois par an la question des risques, dans la mesure voulue par le mandat de l'entité, l'étendue de son réseau de terrain et son degré d'exposition au risque.

33. En outre, d'après les meilleures pratiques et normes arrêtées au niveau mondial⁸, dans le cadre de leur activité de surveillance des risques, les Conseils d'administration peuvent devoir convenir d'une définition de l'appétit pour le risque⁹, vérifier que des processus efficaces de gestion des risques ont été mis en place, et s'informer sur les risques les plus importants en lien avec la réalisation de la mission et des objectifs stratégiques. La direction de l'organisation conserve la responsabilité de la conception, de la mise en œuvre et du suivi de l'approche de gestion des risques.

34. Conformément à la décision 2024/3 du Conseil d'administration, dans laquelle l'UNICEF a été prié d'inscrire à l'ordre du jour, pour décision, la question de la gestion des risques à partir de 2025, l'UNICEF propose d'utiliser ces mises à jour annuelles des risques pour aider le Conseil d'administration dans ses fonctions de surveillance des risques. Ces mises à jour peuvent informer le Conseil d'administration des dispositions existantes en matière de gestion des risques, de l'amélioration continue et des progrès réalisés à l'aune de la nouvelle vision et du plan de mise en œuvre, tels que décrits ci-dessus. Une fois que les principaux risques auxquels est exposée l'institution ont été définis dans l'évaluation des risques stratégiques, il est possible, dans le cadre du rapport annuel, d'examiner les risques les plus critiques susceptibles d'entraver la capacité de l'UNICEF à réaliser sa mission et ses objectifs stratégiques à l'avenir. Le rapport sur les risques peut fournir une analyse des grandes tendances affectant le profil de risque global de l'UNICEF, une vue d'ensemble des principaux changements intervenus dans les principaux risques par rapport à l'année précédente et une vue d'ensemble de la manière dont les niveaux de risque actuels se comparent à l'appétit de l'UNICEF pour le risque. Le cas échéant, des liens peuvent être établis avec les résultats d'audits, d'évaluations et d'autres examens si ces derniers fournissent des indications ou des assurances sur l'efficacité des mesures d'atténuation existantes, ou s'ils identifient de nouveaux risques.

35. L'UNICEF se dit prêt à discuter avec le Conseil d'administration du calendrier qu'il conviendrait d'assortir aux mises à jour annuelles des risques ainsi que de la teneur de celles-ci. L'UNICEF note qu'il vaudrait mieux que la présentation intervienne lors de la session annuelle du Conseil d'administration, compte tenu de la planification interne des travaux du Fonds, y compris l'identification des risques associés aux plans de travail des bureaux nationaux et régionaux et des divisions du siège.

⁸ Comme décrit dans Comité des organisations coparrainantes de la Commission Treadway, *COSO Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance*, COSO, 2017 (une norme de gestion des risques reconnue au niveau mondial), et Institute of Directors in Southern Africa, *King III Report on Corporate Governance*, Sandton, 2009 (une norme de gouvernance institutionnelle reconnue au niveau mondial).

⁹ L'appétit pour le risque est le niveau de risque général qu'une organisation est prête à accepter pour atteindre ses objectifs. Une forte propension au risque indique que l'on est prêt à accepter davantage de risques pour atteindre certains objectifs ou avantages, avec la conviction que si les risques devaient se cristalliser, les inconvénients (risques) seraient modérés ou acceptables au regard des avantages (récompenses) qui en découleraient.

V. **Projet de décision**

Le Conseil d'administration

Prend note de la vision et de la stratégie de mise en œuvre d'un cadre amélioré de gestion globale des risques et se félicite de la présentation par l'UNICEF d'un rapport annuel sur les principaux risques et la gestion des risques, à partir de 2025.
