



# Conseil économique et social

Distr. restreinte  
6 décembre 2023  
Français  
Original : anglais

**Pour décision**

## Fonds des Nations Unies pour l'enfance

Conseil d'administration

### Première session ordinaire de 2024

6-9 février 2024

Point 9 de l'ordre du jour provisoire\*

## Point sur l'élaboration d'un système de gestion globale des risques

### *Résumé*

Comme prévu dans sa décision 2023/13, le Conseil d'administration sera informé de l'évolution de 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 risques.

On trouvera à la section V les éléments du projet de décision soumis à l'avis du Conseil d'administration.

\* [E/ICEF/2024/1](#).



## I. Vue d'ensemble

1. Dans le monde instable actuel, les divisions politiques et géopolitiques, les conflits, les catastrophes naturelles dues aux changements climatiques et l'incertitude économique se font de plus en plus graves. Il est essentiel que les orientations et les pratiques adoptées par l'UNICEF en matière de gestion des risques demeurent adaptées à l'ampleur et au rythme des expositions aux risques et permettent au Fonds de prendre le bon type de risques à la bonne dose afin d'obtenir les meilleurs résultats possibles pour les enfants.

2. La gestion des risques est une activité de gestion prospective qui nécessite de détecter et de comprendre de façon systématique ce qui pourrait arriver (événements potentiels) et de gérer de manière proactive les effets potentiels de ces incertitudes, qu'ils soient positifs ou négatifs, sur les objectifs d'une organisation. Toute organisation doit prendre des risques pour atteindre ses objectifs et, pour remplir son mandat, l'UNICEF doit travailler dans des environnements présentant des risques. La gestion des risques vise à permettre la prise de risques nécessaires ; il ne s'agit pas d'éviter ou d'éliminer tous les risques à tout prix. Une démarche de gestion des risques globale et solide aide l'UNICEF à évaluer en permanence ce qui pourrait se produire, à gérer les attentes, à réduire les vulnérabilités et à garantir la réussite. Une organisation proactive et résiliente peut 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.

3. L'UNICEF a de longue date investi dans la gestion des risques en instaurant une politique et une stratégie de gestion des risques et en adoptant un outil numérique qui enregistre les risques et les mesures d'atténuation correspondantes à tous les niveaux du Fonds. Toutefois, un certain nombre d'audits récents et de bilans dressés en interne ont mis en évidence la nécessité de renforcer encore la gestion globale des risques pour qu'elle favorise la réalisation des activités dans un environnement incertain et volatil. Une vision plus globale des risques à différents niveaux du Fonds est donc nécessaire, ainsi qu'une approche plus coordonnée, intégrée à la planification et la prise de décision programmatiques et stratégiques. Pour tenir compte de la nature stratégique et transversale de la gestion globale des risques, et dans le cadre de sa réponse aux différentes recommandations formulées en interne et à l'issue d'audits, l'UNICEF a créé un nouveau poste de Responsable du contrôle des risques relevant du Bureau de la Directrice générale (le secrétariat chargé de la gestion globale des risques n'étant plus rattaché à la fonction financière comme c'était le cas auparavant).

4. Le présent rapport fait le point sur l'élaboration d'un système de gestion globale des risques et sur l'évaluation initiale de ce système par le Responsable du contrôle des risques, et communique des informations actualisées sur les progrès réalisés par rapport aux diverses recommandations formulées en interne et à l'issue d'audits. Un nouveau cadre de gestion globale des risques sera mis en place au début de l'année 2024 et sera fondé sur une vision, une stratégie et un plan de mise en œuvre révisés. Le Responsable du contrôle des risques pilotera le programme de gestion globale des risques, en étroite collaboration avec les responsables de la gestion des risques et d'autres fonctions liées aux risques à l'UNICEF, et jouera le rôle de premier point de contact en matière de risques pour les parties prenantes internes et externes. Le bureau du Responsable du contrôle des risques recensera les risques majeurs systémiques et émergents qui nécessitent une réponse à l'échelle du Fonds, il apportera des éclaircissements sur l'appétit pour le risque (c'est-à-dire la volonté d'accepter l'exposition à certains risques) et facilitera l'élaboration de rapports à l'intention des organes de gouvernance, le cas échéant. Le bureau soutiendra et défendra les bonnes pratiques de gestion des risques et instillera une culture de sensibilisation aux risques dans les bureaux de pays, les bureaux régionaux de l'UNICEF et au siège. Il facilitera

aussi le partage des enseignements dans l'ensemble du Fonds ainsi que l'instauration d'une collaboration sur les risques communs entre les agences des Nations Unies et les donateurs.

## II. Présentation de la gestion des risques

5. Au cours des dix dernières années, la portée, l'étendue et la complexité des programmes et interventions de l'UNICEF ont considérablement augmenté. Les revenus de l'UNICEF ont doublé et se sont établis à plus de 8 milliards de dollars ; les effectifs ont augmenté de façon proportionnelle, et la portée et l'ambition des programmes ont été élargies pour accélérer les progrès accomplis aux fins de la réalisation des objectifs de développement durable. De plus, le Fonds doit travailler dans des contextes opérationnels plus complexes et imprévisibles en raison de l'augmentation constante des situations d'urgence et des besoins humanitaires. Dans le monde instable d'aujourd'hui, les divisions politiques et géopolitiques, les conflits, les catastrophes naturelles dues aux changements climatiques et l'incertitude économique se font de plus en plus graves. Il est essentiel que les orientations et les pratiques adoptées par l'UNICEF en matière de gestion des risques demeurent adaptées à l'ampleur et au rythme des expositions aux risques et permettent au Fonds de prendre le bon type de risques à la bonne dose afin d'obtenir les meilleurs résultats possibles pour les enfants.

6. La gestion des risques est une activité de gestion prospective qui nécessite de détecter et de comprendre de façon systématique ce qui pourrait arriver (événements potentiels) et de gérer de manière proactive les effets potentiels de ces incertitudes, qu'ils soient positifs ou négatifs, sur les objectifs d'une organisation. Ce processus dynamique réalisé par itérations diffère totalement de l'application statique de règles et nécessite un suivi et une réévaluation constants, la nature et le niveau des risques évoluant en raison des mutations (ou de la meilleure compréhension) des facteurs de risque et de la mise en œuvre des mesures d'atténuation (ou de leur échec). Même si elle diffère des activités de surveillance et d'assurance (examen et validation menés a posteriori), la gestion des risques bénéficie des conclusions des audits et des examens portant sur l'efficacité des mesures d'atténuation des risques existantes pour ce qui est d'évaluer leur fiabilité aux fins de la gestion des risques à venir.

7. Une organisation arrivée à maturité pour ce qui concerne la gestion des risques devient plus clairvoyante et répond moins au coup par coup lorsque des problèmes se présentent à elle. La gestion des risques doit être appliquée comme un outil de gestion active, l'anticipation des risques faisant partie intégrante de l'élaboration des stratégies, de la planification et de la prise de décision. Elle ne doit pas être utilisée comme un outil administratif servant à établir des rapports, dans lequel les risques sont ajoutés après coup une fois les décisions prises ou ne sont pris en compte qu'à des fins de communication des informations. Lorsque la gestion proactive des risques est menée de façon solide dans les activités de base, il devient moins nécessaire d'avoir recours à des mécanismes de surveillance, de contrôle et d'assurance pour détecter et résoudre les problèmes a posteriori.

8. Toute organisation doit prendre des risques pour atteindre ses objectifs et, pour remplir son mandat, l'UNICEF doit travailler dans des environnements présentant des risques. La gestion des risques vise à permettre la prise de risques nécessaires, et non à éviter ou éliminer tous les risques à tout prix. Il s'agit de prendre des risques consciemment, sur la base de décisions éclairées, en donnant priorité aux risques principaux devant être traités avant tout avec des ressources limitées. La gestion des risques vise à optimiser les résultats potentiels, en évaluant les risques par rapport aux résultats, et les coûts de l'atténuation par rapport aux avantages potentiels.

Certains objectifs ne peuvent être atteints qu'en prenant des risques calculés et gérés avec soin : parfois l'inaction constitue le principal risque. Certains risques peuvent être transformés en occasions, lorsqu'on les détecte à temps et y donnant suite immédiatement. Une démarche de gestion des risques globale et solide aide l'UNICEF à évaluer en permanence ce qui pourrait se produire, à gérer les attentes, à réduire les vulnérabilités et à garantir la réussite. Une organisation proactive et résiliente peut 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.

9. En détectant les risques futurs avant qu'ils ne se produisent, l'UNICEF peut décider si ceux-ci sont compatibles avec son appétence pour le risque (et donc jugés acceptables ou gérables, s'ils se concrétisent) ou si de nouvelles mesures d'atténuation doivent être prises pour réduire la probabilité que ce risque se réalise ou atténuer ses effets potentiels (et donc mettre à dispositions les ressources nécessaires à cette fin). Ainsi, les responsabilités sont aussi clarifiées à l'avance, ce qui laisse du temps pour bien peser les décisions avant de les prendre (à l'inverse de ce qui se produit en cas de gestion d'une crise), et aidera l'UNICEF et ses partenaires de réalisation à gérer leurs activités de façon plus proactive et avec plus de succès. Il est important que toutes les personnes d'une organisation se sentent encouragées à partager les risques futurs potentiels de façon transparente, en sachant et en acceptant que le succès ne sera pas toujours au rendez-vous et que les procédures en place servent à tirer des enseignements aussi bien des réussites que des échecs.

### III. Situation actuelle et progrès accomplis

10. L'UNICEF a de longue date investi dans la gestion des risques en instaurant une politique et une stratégie de gestion des risques et en adoptant un outil numérique qui enregistre les risques et les mesures d'atténuation correspondantes à tous les niveaux du Fonds. De plus, il a fait des investissements importants dans des domaines de risque précis tels que la gestion des partenaires de réalisation, le devoir de précaution pour les partenariats avec le secteur privé, la gestion des risques pour les programmes d'assistance en espèces et les différentes approches de gestion des risques dans les différents programmes. Toutefois, un certain nombre d'audits récents et de bilans dressés en interne ont mis en évidence la nécessité de renforcer encore la gestion globale des risques pour qu'elle favorise la réalisation des activités dans un environnement incertain et volatil. Une vision plus globale des risques à différents niveaux du Fonds est donc nécessaire, ainsi qu'une approche plus coordonnée, intégrée à la planification et la prise de décision programmatiques et stratégiques. Afin de tenir compte de la nature stratégique et transversale de la gestion globale des risques, et dans le cadre de sa réponse aux différentes recommandations formulées en interne et à l'issue d'audits, l'UNICEF a créé un nouveau poste de Responsable du contrôle des risques relevant du Bureau de la Directrice générale (le secrétariat chargé de la gestion globale des risques n'étant plus rattaché à la fonction financière comme c'était le cas auparavant).

11. En mai 2022, un atelier interne de gestion globale des risques a eu lieu et a vu la participation de plus de 70 membres du personnel des bureaux de pays, des bureaux régionaux et du siège. Il est apparu qu'un soutien fort de la part de la haute direction était nécessaire, de même qu'une vision claire et la désignation d'un ou d'une Responsable du contrôle des risques de haut niveau pour piloter le programme de gestion globale des risques. De plus, les processus et outils de gestion des risques devaient être plus simples et intégrés, afin que les responsables de la gestion des risques dans les bureaux de pays puissent continuer à prendre des décisions éclairées en matière de risques. Un cadre amélioré de gestion globale des risques (« cadre 2.0 »)

devrait être axé sur la priorité donnée à plusieurs risques majeurs à tous les niveaux du Fonds. Ces besoins ont été confirmés par un audit interne de la gestion globale des risques réalisé en 2022<sup>1</sup>, qui a conclu que des améliorations de grande ampleur s'imposaient. Le rapport d'audit interne a aussi souligné qu'une application efficace de la gestion globale des risques nécessitait une amélioration en continu, processus connu pour être long et difficile, et que de nombreux problèmes mis au jour dans l'audit existaient aussi dans d'autres organisations. On trouvera dans le rapport financier du Comité des Commissaires aux comptes et les états financiers audités de l'année terminée le 31 décembre 2022 les conclusions d'un audit externe en lien avec la gestion globale des risques, qui sont similaires<sup>2</sup>, et le Corps commun d'inspection a formulé, dans son rapport publié en 2020 sur la gestion du risque institutionnel dans les 28 entités des Nations Unies, une recommandation à l'intention de l'UNICEF tendant à ce que l'organe directeur participe à la gestion globale des risques<sup>3</sup>.

12. Le rapport du Corps commun d'inspection recommandait également à toutes les entités participantes, dont l'UNICEF, de présenter à leurs organes directeurs un rapport sur les résultats d'un examen complet confrontant la mise en œuvre de la gestion globale des risques par l'entité concernée aux conditions 1 à 9 définies par le Corps commun d'inspection dans son rapport. Ces conditions définissent des pratiques de référence aux fins d'une mise en œuvre réussie de la gestion globale des risques dans les entités des Nations Unies et peuvent orienter une telle mise en œuvre sur plusieurs années et un plan d'amélioration continue. On trouvera dans les paragraphes suivants des informations actualisées sur l'élaboration d'un système de gestion globale des risques et l'évaluation initiale du système de gestion des risques réalisée par le Responsable du contrôle des risques, qui comprend un point sur les progrès réalisés comme suite aux différentes recommandations formulées dans les audits internes et externes et lors de l'atelier sur la gestion des risques organisé en mai 2022, en lien avec les conditions définies par le Corps commun d'inspection (voir notes de bas de page).

13. *Cadre de référence et stratégie de gestion globale des risques*<sup>4</sup>. L'UNICEF a adopté en 2020 une politique et une stratégie de gestion globale des risques qui doivent être révisées comme suite aux recommandations formulées lors de l'audit interne et de l'atelier de 2022. Le cadre existant (y compris ses documents d'orientation, ses procédures de communication et de remontée des informations) et la taxonomie des catégories de risques ont été jugés trop complexes et axés sur la conformité plutôt que sur la mise à disposition d'un outil de gestion active. La révision de la politique et de la stratégie est en cours, en concordance avec la nouvelle vision et le lancement prévu d'un cadre de gestion globale des risques amélioré en 2024, dans lequel l'intégration entre les mécanismes de gestion des risques programmatiques et opérationnels existants et la démarche de gestion globale des risques seront précisés. Le prochain examen à mi-parcours du Plan stratégique de l'UNICEF pour 2022-2025 sera aussi l'occasion d'axer clairement le nouveau cadre

<sup>1</sup> Bureau de l'audit interne et des investigations de l'UNICEF, *Internal Audit of Enterprise Risk Management*, Report 2022/10, New York, 2022.

<sup>2</sup> Nations Unies, Fonds des Nations Unies pour l'enfance : rapport financier et états financiers audités de l'année terminée le 31 décembre 2022 et rapport du Comité des commissaires aux comptes, A/78/5/Add.3, New York, 2023.

<sup>3</sup> 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.

<sup>4</sup> Correspond à la condition 1 du Corps commun d'inspection. 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 et condition 9. Examen périodique structuré de l'efficacité de la mise en œuvre de la gestion du risque institutionnel pour l'amélioration continue. Voir Kamioka K. et E. A. Cronin, *Gestion du risque institutionnel*, JIU/REP/2020/5.

sur les résultats pour les 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.

14. De plus, il a été constaté dans l'audit interne et dans le rapport du Comité des commissaires aux comptes que l'UNICEF ne dispose pas actuellement d'une déclaration d'appétit pour le risque officiellement approuvée. Un projet a été élaboré, mais il a été recommandé lors de l'atelier interne d'élargir la consultation afin d'établir une définition plus pratique de l'appétit pour le risque (et de clarifier la démarche « sans regret » appliquée dans les situations d'urgence)<sup>5</sup>, une validation au niveau institutionnel étant ensuite possible afin d'éclairer la prise de décision au niveau des pays. Le Responsable du contrôle des risques continue de discuter de l'appétit pour le risque lors de ses échanges avec les bureaux de pays, les bureaux régionaux et les donateurs. On trouvera davantage d'informations sur l'approche sans regret et l'appétit pour le risque dans l'action humanitaire dans la prochaine version des consignes d'urgence. Une consultation plus large aura lieu dans le cadre d'une estimation des risques menée de la base vers le sommet avec la haute direction afin de définir les principaux risques qui nécessitent une réponse institutionnelle et une discussion au Comité de direction chargé de la question des risques. On pourra ainsi mettre à jour la déclaration d'appétit pour le risque du Fonds à plus long terme. Toutefois, la valeur d'un tel exercice réside essentiellement dans le processus menant à l'élaboration de la déclaration, qui rassemble différentes perspectives et génère des conversations utiles. L'appétit pour le risque doit donc continuer de faire l'objet de discussions et de consultations au-delà de l'approbation d'une déclaration globale, et doit faire partie intégrante de la gestion active des risques.

15. *Structure et gouvernance*<sup>6</sup>. Le secrétariat chargé de la gestion globale des risques relevait au départ de la fonction financière et devait alimenter une base de données mondiale sur les risques, ce qui a contribué à ce que la gestion globale des risques soit perçue comme une activité opérationnelle et axée sur le respect des règles. L'audit interne a permis de constater que les attributions en matière de gestion globale des risques n'avaient pas été définies de manière adéquate au niveau des pays, des régions et du siège, et que les moyens nécessaires (qu'il s'agisse de finances ou de capacités) n'avaient pas été mis en œuvre. La création du poste de Responsable du contrôle des risques dans le Bureau de la Directrice générale garantit désormais l'objectivité et l'autorité fonctionnelles nécessaires à la réalisation des objectifs stratégiques et transversaux de gestion globale des risques. Dans le cadre de la révision de la politique et du cadre de gestion des risques, on s'emploie à définir plus précisément les attributions en matière de gestion des risques (ainsi que celles d'autres fonctions des lignes de défense), de même que les besoins plus larges en matière de capacités de gestion des risques dans l'ensemble de l'UNICEF et 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<sup>7</sup>.

<sup>5</sup> Dans le cadre de la démarche dite « sans regret », l'UNICEF préfère déployer des capacités supplémentaires et mobiliser des ressources supplémentaires à l'appui des interventions, même si ces mesures devaient s'avérer inutiles après la crise.

<sup>6</sup> Correspond à la condition 2 du Corps commun d'inspection. Structure institutionnelle interne formellement définie pour la gestion du risque institutionnel, avec attribution de rôles et de responsabilités, et condition 4. Organe délibérant ou directeur participant à la gestion du risque institutionnel aux niveaux voulus. Voir Kamioka K. et E. A. Cronin, *Gestion du risque institutionnel*, JIU/REP/2020/5.

<sup>7</sup> Selon le modèle des trois lignes ou (modèle des trois lignes de maîtrise), la meilleure pratique est de séparer les attributions entre les fonctions de premier niveau (comprendre, suivre et gérer activement les risques dans le cadre de la mise à disposition de produits ou de services), de

16. De plus, à la suite de l'estimation des risques menée de la base vers le sommet avec la haute direction afin de définir les principaux risques qui nécessitent une réponse institutionnelle, les principaux risques repérés d'un commun accord seront attribués à des responsables de la gestion des risques désignés, qui seront 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. Le Comité des commissaires aux comptes a aussi constaté que les responsabilités du Conseil d'administration en matière de surveillance des risques n'avaient pas été définies. Le Corps commun d'inspection procède actuellement à un examen de la manière dont les conseils d'administration de l'UNICEF, du Programme des Nations Unies pour le développement, du Fonds des Nations Unies pour la population, 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 (ONU-Femmes) s'acquittent de leurs fonctions de gouvernance et de contrôle, ce qui pourrait déboucher sur d'autres recommandations dans ce domaine.

17. *Culture et capacités en matière de risques*<sup>8</sup>. Pour instaurer une culture de la prise en compte du risque, l'audit interne a recommandé à la haute direction de promouvoir activement les avantages de la gestion globale des risques et de donner le ton, l'orientation et les attentes nécessaires à l'adoption de comportements et d'attitudes cohérents à l'égard du risque à tous les niveaux du Fonds. Le Responsable du contrôle des risques étant désormais rattaché au Bureau de la Directrice générale, l'exemple donné au plus haut niveau et l'engagement de la direction générale ont été renforcés. La gestion des risques a aussi été un thème essentiel de la Réunion mondiale du leadership de 2023, lors de laquelle on a insisté sur la nécessité d'une plus grande clarté quant à l'appétit pour le risque afin d'orienter les décisions prises sur des questions complexes. La Directrice générale a ensuite partagé les principaux points soulevés à la réunion au cours d'une réunion générale tenue avec l'ensemble du personnel.

18. Le Comité des commissaires aux comptes a constaté qu'en 2022, aucune réunion du Comité de direction chargé de la question des risques n'avait eu lieu. Le Comité a maintenant été repositionné et réorganisé : il s'agit désormais d'un comité interdisciplinaire composé de membres de la haute direction et présidé par une ou un Directeur général adjoint, par rotation. Alors qu'en 2023, les réunions visaient initialement à l'harmonisation avec une nouvelle vision et un nouveau plan d'action pour la gestion des risques, en 2024, le Comité s'attachera de plus en plus à ce que les responsables des principaux risques institutionnels mènent des discussions de fond sur la nature de ces risques et sur l'appétence pour le risque. Le Comité encouragera et supervisera une prise de risque responsable et des pratiques saines de gestion des risques afin d'obtenir des résultats pour les enfants et faire en sorte que les risques critiques soient pris en compte par la haute direction, l'Équipe mondiale de gestion et les équipes de gestion régionales, selon le cas.

---

deuxième niveau (donner des conseils spécialisés en matière de gestion des risques et de contre-pouvoirs), et des fonctions d'audit de troisième niveau (vérifier en toute indépendance l'efficacité des activités de gestion des risques de premier et deuxième niveau). Institut des auditeurs internes, *The IIA's Three Lines Model, an update of the Three Lines of Defense*, Lake Mary, FL., juillet 2020.

<sup>8</sup> Correspond à la condition 3 du Corps commun d'inspection. 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 et 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. Kamioka K. et E. A. Cronin, *Gestion du risque d'entreprise*, JIU/REP/2020/5.

19. Le Responsable du contrôle des risques a observé que la culture générale du risque à l'UNICEF présentait à la fois une aversion au risque (trop grande insistance sur la conformité) et, à l'inverse, une prise de risques audacieuse (dans l'intérêt des enfants, démarche dite « sans regret »). Au-delà du renforcement des outils et des processus de gestion des risques, l'un des principaux objectifs du nouveau cadre de gestion globale des risques sera donc la transformation de la culture du risque en une culture de prise de risque calculée et de gestion transparente des attentes, sans crainte des répercussions. Le Responsable du contrôle des risques a fait passer ce message à diverses occasions dans ses échanges avec le personnel et étudie les moyens d'exploiter davantage les initiatives existantes en matière de culture institutionnelle. Les contenus de communication et de formation sur la gestion des risques viseront aussi à promouvoir ce changement de culture au cours de l'année 2024. Le Responsable du contrôle des risques a commencé à collaborer avec l'équipe centrale d'apprentissage du Centre mondial de services partagés de l'UNICEF sur des modules d'apprentissage liés au risque dans le cadre de différents parcours d'apprentissage, et il participe à l'élaboration d'une nouvelle formation à la planification des programmes et à la gestion des résultats, qui comprendra des éléments de gestion du risque.

20. Le Responsable du contrôle des risques s'emploie activement à sensibiliser aux risques en organisant régulièrement des réunions avec la haute direction et les différentes fonctions liées aux risques. Il s'est rendu dans différents lieux, bureaux de pays et bureaux régionaux et a présenté la nouvelle approche en matière de risques lors de réunions régionales tenues avec les représentants adjoints des programmes et des opérations de chaque bureau de pays. Le Responsable du contrôle des risques a aussi visité la Division de l'approvisionnement de l'UNICEF au Danemark et le Centre mondial de services partagés à Budapest pour discuter de la gestion des approvisionnements et des risques opérationnels. Il s'est rendu dans certains lieux à haut risque, comme l'Afghanistan et le Soudan du Sud, pour favoriser la gestion des risques. La collaboration avec le bureau de pays de l'UNICEF en Afghanistan a été renforcée afin de soutenir ses capacités de gestion des risques, y compris pour ce qui concerne l'organisation de l'équipe de gestion des risques et de ses échanges avec les partenaires sur les risques partagés. Le bureau de pays du Venezuela a bénéficié d'une analyse des risques personnalisée. Toutes ces activités ont servi à promouvoir la sensibilisation aux risques et contribué à établir des capacités de risque en soutenant l'analyse des risques dans différents types de pays et en partageant les meilleures pratiques quant à la manière de structurer les équipes de risque, de diriger les réunions des comités chargés des risques locaux, etc. Le lancement du nouveau cadre de gestion globale des risques en 2024 comprendra une campagne de communication visant à diffuser la nouvelle vision et la nouvelle philosophie du risque ; un réseau et une communauté de pratique solides pour les spécialistes du risque seront mis en place dans l'ensemble du Fonds.

21. *Outils, processus et intégration*<sup>9</sup>. Le Responsable du contrôle des risques a constaté qu'il existe déjà de nombreuses pratiques efficaces de gestion des risques informelles et ponctuelles, ainsi que des pratiques de gestion des risques plus formelles (comme le montrent les résultats crédibles obtenus par les programmes de pays de l'UNICEF malgré les environnements à risque dans lesquels ils sont exécutés). Toutefois, ces pratiques sont souvent cloisonnées et fragmentées entre différents domaines de risque et responsables fonctionnels (par exemple, il existe des

---

<sup>9</sup> Correspond à la condition 5 du Corps commun d'inspection. Intégration de la gestion des risques dans les principaux processus stratégiques et opérationnels de l'entité et condition 6. Mise en place de processus de gestion des risques qui soient systématiques, cohérents et dynamiques et condition 7. Utilisation efficace des systèmes et outils informatiques pour la gestion du risque institutionnel. Kamioka K. et E. A. Cronin, *Gestion du risque d'entreprise*, JIU/REP/2020/5.

initiatives distinctes pour la gestion des risques liés à la mise en œuvre des partenariats, à la protection, aux normes environnementales et sociales, à la continuité des opérations, aux procédures d'urgence, etc.) : les leçons tirées et les approches utilisées ne sont pas toujours partagées avec les bureaux de pays et les bureaux régionaux.

22. L'inventaire des risques et l'outil de communication des informations, qui existent à l'heure actuelle et fonctionnent de la base vers le sommet, ne permettent pas de regrouper efficacement toutes les activités de gestion des risques de manière globale et intégrée. Le logiciel utilisé est lourd et peu convivial, et l'approche adoptée est essentiellement transactionnelle et axée sur la conformité et la communication des informations. L'audit interne a recommandé que l'UNICEF envisage d'autres approches pour réunir les données relatives aux risques à tous les niveaux du Fonds dans une base de données complète sur les risques, par exemple un inventaire des risques « de haut niveau » créé grâce au dialogue avec la haute direction. On pourrait ainsi libérer des capacités au niveau des pays et des régions pour rationaliser les outils et activités de gestion des risques opérationnels et programmatiques existants dans le cadre plus large de la gestion globale des risques et instaurer une culture du risque plus positive à tous les niveaux du Fonds. Le Responsable du contrôle des risques étudie activement les moyens d'améliorer le fonctionnement et l'expérience utilisateur de l'outil numérique existant, ainsi que l'utilisation d'autres solutions. Dans le cadre du nouveau dispositif de gestion globale des risques, des outils et des procédures simplifiés seront mis à l'essai, en insistant sur la hiérarchisation de quelques risques clés plutôt que sur l'enregistrement exhaustif de tous les risques, et sur l'utilisation de l'analyse des risques comme élément central de la planification et de la prise de décision, ce qui permettra d'avoir des échanges utiles plutôt que de créer une activité administrative parallèle.

23. Plusieurs ateliers ont récemment été organisés sur la manière d'harmoniser et de rationaliser les approches et les besoins en matière de risques liés à la protection, à la protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles, aux mesures de protection environnementales et sociales, et à la responsabilité à l'égard des populations touchées. Ces approches multiples peuvent être utilisées pour gérer les risques de dommages externes que les programmes de l'UNICEF peuvent causer aux bénéficiaires et à l'environnement. Des synergies potentielles sont à l'étude, comme l'élaboration d'un cadre et d'un outil communs pour les mécanismes de réclamation. Un projet de carte de tous les outils de gestion des risques programmatiques et opérationnels existants a été lancé pour favoriser l'intégration, l'interopérabilité et la simplification. Le Responsable du contrôle des risques étudie activement, en partenariat avec la Division des données, de l'analytique, de la planification et du suivi, comment mieux intégrer la gestion des risques aux cycles et outils des programmes de pays, et comment tenir compte du risque dans le nouvel examen de l'efficacité globale sur les performances du Fonds par rapport à ses objectifs stratégiques.

24. De plus, afin de compléter l'inventaire des risques de la base vers le sommet, une estimation des risques menée du sommet vers la base aura lieu en 2024 avec la haute direction afin de définir les principaux risques nécessitant une réponse globale et une discussion au Comité de direction chargé de la question des risques. Enfin, pour que la prise en compte du risque soit intégrée dans les décisions relatives aux activités centrales, le Responsable du contrôle des risques a rejoint divers organes de gouvernance interne liés au risque, tels que le Comité pour les modes de financement novateurs, le Comité de contrôle des assurances et le Comité de la transformation numérique.

25. *Partage des risques et collaboration*<sup>10</sup>. Le Responsable du contrôle des risques participe régulièrement au Forum sur la gestion des risques du Comité de haut niveau sur la gestion afin de discuter des domaines de risques communs et d'échanger des pratiques de gestion des risques. Plusieurs bureaux de pays de l'UNICEF font aussi participer directement d'autres entités des Nations Unies présentes dans le pays sur tout ce qui concerne les risques, y compris au moyen de comités de coordination de la gestion des risques interinstitutions lorsqu'ils existent (par exemple en Afghanistan et en Somalie). La coopération interinstitutions continuera d'être un point retenant l'attention dans les échanges sur les risques, et les discussions sur les principaux risques tenues au Comité de direction chargé de la question des risques porteront également sur les risques (ou certains de leurs aspects) qui sont partagés avec d'autres entités des Nations Unies et sur la manière dont la coopération et l'échange de connaissances peuvent être renforcés dans l'ensemble du système. Des discussions plus larges ont également lieu dans le cadre de la plateforme de partage des risques (Risk Sharing Platform)<sup>11</sup>, où les signataires du Grand Bargain (pacte relatif au financement de l'action humanitaire) cherchent à améliorer la façon dont les organisations partagent les risques, l'objectif final étant de mieux soutenir les populations touchées.

#### IV. Prochaines étapes

26. Un nouveau cadre de gestion globale des risques sera mis en place au début de l'année 2024 et sera fondé sur une vision, une stratégie et un plan de mise en œuvre révisés. Le renforcement de la gestion des risques est généralement considéré comme un voyage à long terme d'amélioration continue et de gestion du changement, et renvoie généralement à des « modèles de maturité »<sup>12</sup> qui orientent une évolution progressive de la maturité de la gestion des risques divisée en plusieurs étapes. Dans cette optique, le plan de mise en œuvre 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. Le plan d'ensemble traitera de manière cohérente les recommandations formulées dans les différents audits internes et externes sur plusieurs années, plutôt que de les mettre en œuvre de manière fragmentaire.

27. Le nouveau cadre de gestion globale des risques commencera par une révision des principales politiques et procédures en matière de risques et par une campagne de communication visant à diffuser la nouvelle vision et la nouvelle philosophie du risque, ainsi que par la mise en place d'un réseau et d'une communauté de pratique solides pour les spécialistes du risque dans l'ensemble de l'UNICEF. L'une des priorités sera le pilotage des outils simplifiés aux fins de l'établissement de rapports sur les risques de la base vers le sommet, tandis que, parallèlement, une évaluation des risques distincte menée du sommet vers la base avec la haute direction permettra

---

<sup>10</sup> Correspond à la condition 10 du Corps commun d'inspection. 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. Kamioka K. et E. A. Cronin, *Gestion du risque d'entreprise*, JIU/REP/2020/5.

<sup>11</sup> Voir Comité permanent interorganisations, Risk Sharing Framework, <https://interagencystandingcommittee.org/grand-bargain-official-website/risk-sharing-framework-0> (en anglais uniquement).

<sup>12</sup> Voir, par exemple, le modèle de maturité de référence pour la gestion des risques élaboré par l'Équipe spéciale multifonctionnelle de la gestion des risques du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination et approuvé par le Comité de haut niveau sur la gestion en avril 2019, disponible à l'adresse suivante : <https://unsceb.org/rmtf> (en anglais uniquement).

de recenser et de définir les principaux risques nécessitant une réponse institutionnelle et une discussion au Comité de direction chargé de la question des risques. Il s'agira également de poursuivre les consultations sur l'appétit pour le risque, qui seront reprises dans une déclaration actualisée sur l'appétit pour le risque du Fonds à plus long terme.

28. Le Responsable du contrôle des risques pilotera le programme de gestion globale des risques, en étroite collaboration avec les responsables de la gestion des risques et d'autres fonctions liées aux risques à l'UNICEF, et jouera le rôle de premier point de contact en matière de risques pour les parties prenantes internes et externes. Le bureau du Responsable du contrôle des risques recensera les risques majeurs systémiques et émergents qui nécessitent une réponse à l'échelle du Fonds, il apportera des éclaircissements sur l'appétit pour le risque (c'est-à-dire la volonté d'accepter d'être exposé à certains risques) et facilitera l'élaboration de rapports à l'intention des organes de gouvernance, le cas échéant. Le bureau soutiendra et défendra les bonnes pratiques de gestion des risques et instillera une culture de sensibilisation aux risques dans les bureaux de pays, les bureaux régionaux et au siège. Il facilitera également le partage des enseignements dans l'ensemble du Fonds ainsi que l'instauration d'une collaboration sur les risques communs entre les agences des Nations Unies et les donateurs. Enfin, le bureau du Responsable du contrôle des risques appuiera la communication des risques et la prise de décision dans l'ensemble de l'UNICEF, notamment en facilitant les échanges au Comité de direction chargé de la question des risques, et favorisera la mise en correspondance des principaux risques avec les trois lignes de défense.

## V. Projet de décision

### *Le Conseil d'administration*

*Prend note* des progrès réalisés par l'UNICEF dans l'élaboration d'un système de gestion globale des risques et se félicite de l'amélioration continue fondée sur une nouvelle vision, une nouvelle stratégie et un plan de mise en œuvre pluriannuel exhaustif.