|  |  |
| --- | --- |
| **Conseil 2017 Genève, 15-25 mai 2017** |  |
|  |  |
|  |  |
| **Agenda item: ADM 9** | **Document C17/74-F** |
| **31 mars 2017** |
| **Original: anglais** |
| Rapport du Secrétaire général | |
| projet de politique de l’uit EN matière de gestion des risques | |

|  |
| --- |
| Résumé  Conformément aux Résolutions 151, 71 et 72 de la Conférence de plénipotentiaires et aux recommandations du Comité consultatif indépendant pour les questions de gestion (CCIG) et du Corps commun d’inspection des Nations Unies (CCI), l’UIT met en œuvre un cadre de gestion systématique des risques pour améliorer de façon continue ses pratiques de gestion vers une efficacité, une transparence et une responsabilisation plus grandes.  Le présent document donne un aperçu du projet de politique de l’UIT en matière de gestion des risques.  Cette politique est complétée par une déclaration relative à la propension au risque (C17/73) qui indique le degré et le type de risques que l’UIT est prête à assumer pour la réalisation de ses buts et objectifs et détaille à la fois la propension et la tolérance au risque de l’organisation.  Suite à donner  Le Conseil est invité à examiner et à approuver le projet de politique de l’UIT en matière de gestion des risques.  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  Références  *Résolutions de la Conférence de plénipotentiaires* [*71*](http://web.itu.int/dms_pub/itu-s/opb/conf/S-CONF-ACTF-2014-MSW-F.docx) *(Rév. Busan, 2014),* [*72*](http://web.itu.int/dms_pub/itu-s/opb/conf/S-CONF-ACTF-2014-MSW-E.docx) *(Rév. Busan, 2014), et* [*151*](http://web.itu.int/dms_pub/itu-s/opb/conf/S-CONF-ACTF-2014-MSW-F.docx) *(Rév. Busan, 2014); Examen de la gestion et de l'administration de l'UIT par le CCI (*[*JIU/2016/1*](https://www.unjiu.org/en/reports-notes/JIU%20Products/JIU_REP_2016_1_English.pdf)*);* [*C17/73*](https://www.itu.int/md/S17-CL-C-0073/en) |

# 1 Introduction

## 1.1 Mission et buts stratégiques de l’UIT

La mission de l’UIT est « *de promouvoir, faciliter et encourager l'accès universel, à un coût abordable, aux réseaux, services et applications de télécommunication/technologies de l'information et de la communication (TIC) et leur utilisation au service d'une croissance et d'un développement socio-économiques et écologiquement durables* » (Annexe 2 de la Résolution 71 (Rév. Busan, 2014).

l'UIT met tout en oeuvre pour mener à bien sa mission en poursuivant les quatre buts suivants :

– But 1: Croissance – Permettre et encourager l'accès aux télécommunications/TIC et leur utilisation accrue ;

– But 2: Inclusion – Réduire la fracture numérique et mettre le large bande à la portée de tous ;

– But 3: Durabilité – Gérer les problèmes résultant du développement des télécommunications/TIC ;

– But 4: Innovation et partenariats – Jouer un rôle de premier plan dans l'évolution de l'environnement des télécommunications/TIC, mieux contribuer à cette évolution et s'y adapter.

## 1.2 La gestion des risques dans le cadre de gestion axée sur les résultats (GAR) de l’UIT

Les résultats sont l'axe principal de la stratégie, de la planification et de la budgétisation dans le cadre UIT de gestion axée sur les résultats. Le contrôle et l'évaluation de la performance, ainsi que la gestion des risques, permettent de veiller à ce que les processus de planification stratégique, opérationnelle et financière reposent sur des décisions prises en connaissance de cause et sur une affectation adéquate des ressources. Le cadre de gestion des risques de l’UIT continue d’être élaboré plus avant, l'objectif étant que le cadre UIT de gestion axée sur les résultats défini dans le plan stratégique de l'Union pour la période 2016-2019 fasse l'objet d'une approche intégrée

Compte tenu des difficultés, évolutions et transformations actuelles qui auront très probablement une incidence sur les activités de l'UIT, l’Union a déterminé et analysé les risques stratégiques principaux lors de la planification de sa stratégie 2016-2019, et a élaboré en conséquence ses cadres stratégique et opérationnel.

## 1.3 Objet de la politique de l’UIT en matière de gestion des risques

L’objet de cette politique est de consigner la méthodologie et le cadre communs de la mise en œuvre de la gestion systématique des risques. L’objectif déterminant est de faciliter et favoriser l’identification, la communication et la gestion des risques par l’intermédiaire de la structure hiérarchique de la direction.

La méthodologie exposée dans le présent document suit les bonnes pratiques recommandées par les organisations professionnelles et adaptées aux particularités de l’UIT.

## 1.4 Objectifs de la politique de l’UIT en matière de gestion des risques

Les principaux objectifs de la politique de l’UIT en matière de gestion des risques sont les suivants :

– intégrer la gestion des risques dans le processus opérationnel de l’organisation en s’inspirant des bonnes pratiques ; et

– permettre la réalisation des buts et objectifs de l’organisation, en soutenant une culture de connaissance des risques et de résilience de l’organisation.

## 1.5 Principes stratégiques

La méthode de gestion des risques de l’UIT est guidée par les principes suivants :

– intégration dans les processus opérationnels : la gestion des risques n’est pas menée de façon isolée ; au contraire, elle est intégrée dans des processus opérationnels préexistants ;

– orientation sur la discussion : des entretiens ont lieu au sujet de la gestion des risques de l’entité opérationnelle au niveau exécutif ;

– intervention en cas de risque : les risques sont identifiés, mais il existe aussi une intervention correspondante pour y faire face ;

– risques différents à des niveaux différents : reconnaissance du fait que différentes parties de l’organisation ont des objectifs différents et peuvent donc faire face à des risques différents ; et

– prise de décisions de gestion des risques au niveau approprié : quand les risques ne peuvent pas être atténués à un niveau, ils sont signalés et gérés au niveau supérieur.

# 2 Classement et évaluation des risques

## 2.1 Perspective de risque

Les grandes catégories de risque sont les suivantes :

– risques stratégiques : risques associés à une réduction de la capacité de l’UIT de réaliser ses buts stratégiques ; et

– risques opérationnels ; risques associés à une réduction de la capacité de l’UIT de réaliser ses objectifs opérationnels. On trouvera ci-dessous une liste indicative des grandes catégories de risques opérationnels identifiés :

• organisationnels (c.-à-d. risques qui pourraient compromettre la capacité de l’organisation de fonctionner dans ses bureaux et d’organiser des opérations critiques) ;

• infrastructure (c.-à-c. risques relatifs à l’infrastructure physique ou numérique prenant en charge les besoins de l’organisation) ;

• ressources humaines (c.-à-d. risques relatifs au personnel) ;

• ressources financières (c.-à-d. risques relatifs à la stabilité financière de l’organisation) ;

• parties prenantes/partenaires (c.-à-d. risques relatifs à des décisions inattendues ayant des conséquences importantes pour l’organisation) ;

• environnement (c.-à-d. risques qui pourraient compromettre les activités de l’organisation dans une zone géographique particulière).

## 2.2 Evaluation du risque

Le risque est la combinaison de la probabilité d’un événement et de ses conséquences (incidence). La présente évaluation du risque vise à hiérarchiser, ou évaluer, le niveau de risque (criticité). Les Bureaux et le Secrétariat général évalueront le niveau de risque en utilisant la matrice ci-dessous :

Matrice du niveau de risque

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | **Incidence** | | |
|  |  | **Faible** | **Moyen** | **Elevé** |
| **Probabilité** | **Elevée** | **Risque moyen** | **Risque élevé** | **Risque élevé** |
| **Moyenne** | **Risque faible** | **Risque moyen** | **Risque élevé** |
| **Faible** | **Risque faible** | **Risque faible** | **Risque moyen** |

La probabilité et l’incidence sont mesurées à différents niveaux selon les tableaux ci-dessous.

Probabilité

|  |  |
| --- | --- |
| Niveau | Justification |
| Faible | Evénement très peu probable |
| Moyenne | Evénement probable |
| Elevée | Evénement très probable |

Incidence du risque

|  |  |
| --- | --- |
| Niveau | Justification |
| Faible | Incidence mineure sur les activités, la réputation ou la stabilité financière |
| Moyen | Incidence marquée sur les activités, la réputation ou la stabilité financière |
| Elevé | Incidence critique sur les activités, la réputation ou la stabilité financière – exige une attention immédiate |

## 2.3 Traitement du risque

Définir une intervention en cas de risque signifie choisir une mesure appropriée au risque visé. Il existe trois interventions possibles en cas de risque :

– **acceptation**: le risque est déterminé, mais comme il est assez faible et que son incidence est insignifiante, ou comme les efforts d’atténuation sont supérieurs aux conséquences, le risque est accepté et aucune mesure particulière n’est prise pour l’atténuer ;

– **atténuation** : le risque est déterminé, mais des mesures ont déjà été prises ou sont en cours pour réduire/éviter le risque ; et

– **transfert** : le risque est identifié, la responsabilité du risque reste auprès du pilote de risque mais la gestion des mesures d’atténuation du risque est attribuée au niveau approprié : autre département, division, section, unité, ou externalisée.

# 3 Suivi et examen

Examen et mise à jour du registre des risques

L’UIT tiendra une liste des risques auxquels elle fait face, ainsi que des mesures d’atténuation correspondantes. Les risques sont examinés régulièrement comme suit :

– l’examen des risques stratégiques et opérationnels est intégré dans les processus opérationnels de l’UIT plutôt que d’être traité comme un exercice périodique ;

– les Bureaux et le Secrétariat général procèdent à un examen annuel des risques opérationnels, en mettant en évidence, en analysant et en évaluant les risques nouveaux ou existants, dans le cadre du processus d’élaboration des plan opérationnels ;

– il est procédé à une synthèse des risques examinés des plans opérationnels des Secteurs et du Secrétariat général et les membres de l’équipe de direction examinent collectivement tous les risques opérationnels et stratégiques ; et

– les risques opérationnels sont communiqués aux membres et font l’objet de consultations avec ces derniers dans le cadre des plans opérationnels. Les groupes consultatifs des Secteurs ont la possibilité de les examiner et le Conseil procédera à un examen final des risques et des mesures d’atténuation à mettre en œuvre.

# 4 Rôles et responsabilités

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Titre | Rôle | Responsabilités |
| Pilote de risque | Le pilote de risque est responsable de la gestion du risque, ayant l’intérêt le plus élevé à ce que le risque soit correctement traité, et a les pouvoirs appropriés pour traiter le risque en conséquence. | * Responsable de la gestion d’ensemble du risque, y compris quand le risque est transféré * Décide des mesures d’atténuation du risque * Alloue les ressources/le budget pour les mesures d’atténuation * Gère le processus de (ré)évaluation du risque * Gère le processus de signalement du risque |
| Coordonnateur de la gestion des risques | Coordonne la gestion des risques au sein du Bureau respectif ou du Secrétariat général | * Facilite la gestion des risques au sein du Bureau ou du Secrétariat général * Tient et met à jour la liste des risques * Fait la synthèse des renseignements et les soumet pour l’examen par la direction et le signalement des risques |
| Personne/unité responsable de la mise en œuvre de la mesure d’atténuation | Met en œuvre la mesure d’atténuation et fait rapport de la mise en œuvre au pilote de risque | * Met en œuvre la mesure d’atténuation * Fournit des renseignements destinés à l’examen par la direction et à la mise à jour de la liste |
| Equipe de direction | Examine les risques sur une base régulière et prend des décisions relatives à la gestion des risques | * Examine régulièrement les risques dans le cadre des processus opérationnels de l’organisation * Prend des décisions sur la mise en œuvre et l’examen de la stratégie de gestion des risques |

# 5 Communication

La communication avec les parties prenantes externes (Etats Membres) et internes est assurée pendant toutes les étapes du processus de gestion des risques.

Dès lors, des plans de communication et de consultation sont élaborés à un stade précoce. Ces plans traitent de questions relatives au risque proprement dit, à ses causes, à ses conséquences (si elles sont connues) et aux mesures prises pour le traiter. Une communication externe et interne efficace a lieu pour garantir que les responsables de la mise en œuvre du processus de gestion des risques et les parties prenantes comprennent la base sur laquelle les décisions sont prises et les raisons pour lesquelles certaines interventions sont nécessaires.

# 6 Examen de la politique

Deux ans après sa mise en place, la politique sera examinée et mise à jour pour tenir compte des nouvelles bonnes pratiques et des enseignements tirés.

# ANNEXE 1: Modèle de registre des risques

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Liste des risques** | | **(Insérer le Secteur ou le Secrétariat général)**  **(selon le plan opérationnel 2017-2020)** | | | | | | | **Dernière synthèse d’examen** | |
| **Date** | ***Date*** |
| **A être reçue d’ici** |  |
| **Perspective** | **Description du risque** | **Pilote de risque** | **Probabilité** | **Niveau d’incidence** | **Mesures d’atténuation** | | | **Risque résiduel** | **Décisions/commentaires de suivi** | |
| **Mesure** | **Responsable** | **Etat** |
| *Exemple:* |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |
| Financière | Incapacité des membres à verser les contributions mises en recouvrement | Chef de FRMD | Moyenne | Elevé | Collaboration avec les membres (y compris système CRM) | FRMD & SPM (PRM) | En cours | Après contrôles, le risque subsiste, une gestion active est nécessaire | Système CRM pour obtenir plus de renseignements sur la collaboration avec les membres et mieux gérer la relation | |

# ANNEXE 2 - Glossaire[[1]](#footnote-1)

La **gestion des risques** se réfère à un ensemble coordonné d’activités et de méthodes mises en œuvre pour diriger une organisation et maîtriser les nombreux risques qui peuvent compromettre sa capacité d’atteindre ses objectifs.

Le **risque** est « l’effet de l’incertitude sur les objectifs » et un effet est un écart positif ou négatif par rapport à ce qui est attendu.

L’**incidence** ou conséquence est le résultat d’un événement et a un effet sur les objectifs.

La **probabilité** est la possibilité que quelque chose puisse arriver. La probabilité peut être définie, déterminée ou mesurée objectivement ou subjectivement et peut être exprimée qualitativement ou quantitativement.

La **propension au risque** est le degré et le type de risque qu’une organisation est disposée à prendre ou à conserver.

L’**intervention en cas de risque** se réfère aux décisions prises pour faire face aux risques qui ont été identifiés. L’organisation peut réagir au risque soit en l’acceptant, en l’atténuant ou en le transférant.

Le **registre des risques** est un journal des risques identifiés qui présente la description du risque, le pilote de risque, la probabilité et l’incidence du risque, les mesures d’atténuation et les décisions de suivi.

Le **risque résiduel** est le niveau de risque qui subsiste après examen de toutes les pratiques et contrôles existants visant à l’atténuation. Le risque résiduel donne des orientations quant au niveau requis d’attention de la part de la direction.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. Ces définitions se fondent sur le Risk Management Dictionary ISO 31000 2009. [↑](#footnote-ref-1)