|  |  |
| --- | --- |
| **Conseil 2020** |  |
|  |  |
|  |  |
| **Point de l'ordre du jour: ADM 32** | **Révision 1 du  Document C20/61-F** |
| **5 octobre 2020** |
| **Original: anglais** |
| Rapport du Secrétaire général | |
| Rapport sur la mise en œuvre du plan d'action  pour la gestion des risques | |

|  |
| --- |
| Résumé  Le présent document contient un rapport intérimaire sur la mise en œuvre du plan d'action visant à renforcer le cadre de l'UIT relatif à la gestion des risques, afin de donner suite au rapport d'activité présenté dans le Document CWG‑FHR‑11/12.  On trouvera dans les annexes du présent document les versions révisées de la Politique de l'UIT en matière de gestion des risques et de la Déclaration de l'UIT relative à la propension au risque.  Suite à donner  Le Conseil est invité à **examiner** le présent rapport, à **approuver** les recommandations qui y figurent et à **examiner** et **approuver** les versions révisées de la Politique de l'UIT en matière de gestion des risques et de la Déclaration de l'UIT relative à la propension au risque, reproduites en annexe.  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  Références  *Document* [*CWG-FHR-11/12*](https://www.itu.int/md/S20-CWGFHR11-C-0012/en) *(Rapport d'activité sur le renforcement du cadre de l'UIT relatif à la gestion des risques*: *plan d'action); Documents* [*C17/74*](https://www.itu.int/md/S17-CL-C-0074/en) *(Politique de l'UIT en matière de gestion des risques) et* [*C17/73*](https://www.itu.int/md/S17-CL-C-0073/en) *(Déclaration de l'UIT sur la propension au risque) du Conseil* |

# 1 Rapport intérimaire sur la mise en œuvre du plan d'action visant à renforcer le cadre de l'UIT relatif à la gestion des risques

1.1 Depuis que le Groupe de travail du Conseil sur les ressources financières et les ressources humaines (GTC-FHR) a approuvé le plan d'action, en février 2020, le Comité de haut niveau sur la gestion (HCLM) a publié une note d'orientation sur l'intégration de la gestion des risques, en mars 2020, laquelle a été prise en considération dans le cadre de l'élaboration du plan d'action. En outre, le projet a été mené avec l'appui d'un consultant externe de haut niveau pour garantir la qualité et veiller à ce que la mise en œuvre du plan d'action repose sur les meilleures stratégies des autres organisations en matière de gestion des risques.

|  |  |
| --- | --- |
| **Mesures/progrès accomplis** | **Calendrier** |
| 1 Associer toutes les entités organisationnelles et opérationnelles à la gestion des risques  – Des réunions de lancement, visant à présenter les objectifs du plan d'action et les résultats dont il devra être rendu compte à la session de 2020 du Conseil et avant la fin de l'année 2020, ont été organisées avec plus de 20 parties prenantes essentielles, parmi lesquelles des coordonnateurs (Bureaux, bureaux régionaux et départements du Secrétariat général, dont les départements chargés des finances, des ressources humaines, des services informatiques et de l'audit interne). Les observations et les suggestions des participants ont été prises en considération.  – Les versions révisées des documents proposés ont été envoyées (notamment en ce qui concerne les mesures N° 2, 3, 5 et 6 ci-dessous) afin de solliciter les retours d'information des parties prenantes.  – Cette approche participative sera mise en œuvre jusqu'à la fin du projet. | D'ici la fin 2020 |
| 2 Élaborer des registres des risques pour l'ensemble de l'organisation et évaluer les risques  – Des registres des risques et des plans d'atténuation préliminaires ont été obtenus auprès des entités organisationnelles.  – Un nouveau gabarit pour le registre des risques est en cours d'élaboration, en tenant compte de la cause et des conséquences d'un risque ainsi que des contrôles existants et de leur efficacité, de manière à estimer les risques résiduels.  – Le gabarit pour le registre des risques et les renseignements opérationnels connexes en matière de gestion des risques sont inclus dans un nouveau manuel de gestion des risques, dont la version finale est en train d'être parachevée. Ce manuel jouera un rôle essentiel à l'appui des activités de formation qu'il est prévu d'organiser au cours des prochaines semaines (notamment pour les mesures N° 4, 8 et 9 ci-dessous).  – Les risques seront identifiés et évalués au moyen des nouveaux registres des risques dans le cadre des prochains plan stratégique et plan opérationnel. | D'ici à la session de 2020 du Conseil/en cours |
| 3 Mettre en place une structure de gouvernance des risques en interne  – Compte tenu des bonnes pratiques tirées des résultats de l'enquête réalisée par le Groupe d'action sur la gestion des risques du Comité de haut niveau sur la gestion (mars 2019) auprès de 25 organismes des Nations Unies, ainsi que des retours d'information recueillis auprès des principales parties prenantes (voir la mesure N°1 ci-dessus), il est recommandé de renforcer la structure de gouvernance des risques. Cette amélioration repose sur la création d'une fonction de gestion des risques et de contrôle interne permettant de suivre la mise en œuvre de la gestion des risques en offrant une deuxième ligne de défense en matière de responsabilisation. Cette fonction entièrement consacrée à la gestion des risques et au contrôle interne vise à coordonner les processus de contrôle et de gestion des risques, ainsi que l'amélioration continue de ces processus, notamment en ce qui concerne le cadre, les politiques et le manuel de gestion des risques.  – Compte tenu des responsabilités liées à la fonction de gestion des risques et de contrôle interne ainsi que de la structure actuelle en matière de gestion des risques au sein de l'organisation, le mandat du Groupe spécial de coordination intersectorielle (ISC-TF) a été actualisé afin d'y intégrer un rôle consultatif concernant les recommandations formulées dans le cadre de la fonction de gestion des risques et de contrôle interne. Sur la base des propositions formulées au titre de la fonction de gestion des risques et de contrôle interne, le Groupe ISC‑TF examinera le cadre, les politiques et le manuel de gestion des risques et formulera des recommandations pour approbation par le Comité de coordination (CoCo), par l'intermédiaire du Groupe de coordination de la gestion (MCG). Par ailleurs, il examinera les risques intersectoriels de niveau modéré à intervalles réguliers, tandis que les risques propres à un Secteur donné seront gérés au niveau du Bureau concerné.  – Enfin, le Groupe MCG/le Comité de coordination examinera les risques de haut niveau de façon régulière et prendra des décisions relatives à la gestion des risques, en veillant à donner l'exemple au plus haut niveau pour promouvoir une culture de gestion des risques responsable et efficace. | D'ici à la session de 2020 du Conseil |
| 4 Chercher à améliorer la responsabilisation du personnel à tous les niveaux en matière de gestion des risques  – Des formations et des ateliers seront organisés concernant la façon d'intégrer la gestion des risques et le contrôle interne dans les processus opérationnels de l'organisation. Ces formations et ateliers auront lieu au quatrième trimestre de 2020 et s'appuieront sur le nouveau registre des risques et le nouveau manuel de gestion des risques. Les ateliers s'inscriront dans la droite ligne du processus en cours consistant à réviser le cadre global de l'UIT en matière de responsabilisation et de transparence. | D'ici la fin 2020 |
| 5 Créer un processus de gestion des risques qui soit plus systématique  – La Politique en matière de gestion des risques et la Déclaration relative à la propension au risque ont été examinées afin de garantir un processus plus systématique pour identifier, évaluer et gérer les risques. La politique et la déclaration ont été recentrées autour des principes fondamentaux, et tous les renseignements opérationnels concernant la gestion des risques seront inclus dans le manuel de gestion des risques.  – Utilisation d'une approche et d'une méthodologie unifiées pour la gestion des risques dans le cadre des projets (gestion axée sur les résultats, gestion de projet, gestion de la continuité des activités, gestion des crises) et des activités (notamment au moyen d'un registre des risques commun).  – Promouvoir la gestion des possibilités, les prévisions et l'innovation plutôt que d'adopter une approche consistant uniquement à éviter les dommages et à réagir face aux évènements lorsqu'ils surviennent.  – Assurer un meilleur alignement entre la propension au risque, les catégories de risque et les incidences, de manière à garantir que la gestion des risques aille de pair avec les perspectives de l'UIT et sa volonté d'accepter les risques dans des domaines fondamentaux.  – Intégration systématique de l'établissement de rapports sur les risques au plus haut niveau de l'organisation aux fins de la prise de décisions.  – Un alignement avec le cadre de responsabilisation de l'organisation (le cadre de responsabilisation actuel est présenté dans le Document [C20/43](https://www.itu.int/md/S20-CL-C-0043/en)) sera assuré au cours de processus de révision du cadre de responsabilisation et de transparence de l'UIT.  – Le modèle des "trois lignes de défense" a été intégré dans la politique en matière de gestion des risques. Il constitue une base solide pour la gouvernance et la gestion des risques. | D'ici à la session de 2020 du Conseil |
| 6 Examiner l'efficacité des contrôles internes  – Un nouveau gabarit pour le registre des risques est en cours d'élaboration, en tenant compte des contrôles existants et de leur efficacité, de manière à évaluer les risques. Un alignement supplémentaire sera effectué à l'issue des formations et des ateliers, en particulier au moyen de l'intégration des principaux contrôles issus des processus SAP automatisés. | D'ici à la session de 2020 du Conseil/en cours |
| 7 Élaborer un tableau de bord de la gestion des risques à partir du nouveau registre des risques  – Un tableau de bord de la gestion des risques sera élaboré (en utilisant des outils de veille économique) afin de suivre et de communiquer les informations liées à la gestion des risques, de manière à fournir une interface visuelle permettant de consulter les registres des risques de l'organisation. | D'ici au quatrième trimestre 2020 |
| 8 Renforcer la capacité du personnel en matière de gestion des risques  – Cette mesure sera mise en œuvre en association avec le point 4 ci-dessus, en tirant parti des formations et des ateliers sur la gestion des risques afin de sensibiliser les responsables à la gestion des risques et de renforcer leur capacité en la matière. | D'ici la fin 2020 |
| 9 S'efforcer d'intégrer la gestion des risques dans le système de gestion de la performance du personnel  – L'élaboration de processus, systèmes et outils intégrés qui permettent aux équipes opérationnelles de se sentir responsables et de contrôler leurs risques favorisera l'intégration de la gestion des risques au sein de l'organisation.  – La responsabilisation concernant les risques et la capacité d'intégrer la gestion des risques dans les processus décisionnels liés aux activités courantes devraient compter parmi les aspects essentiels de tous les processus de gestion de la performance individuelle.  – Ces travaux ont déjà commencé, avec la définition précise des rôles et responsabilités de tous les fonctionnaires dans la politique en matière de gestion des risques. | D'ici la fin 2020 |
| 10 Rendre systématiquement compte aux membres des informations relatives aux risques  – Le Secrétariat continuera de rendre compte des mesures de gestion des risques au GTC-FHR, et des rapports concernant la version actualisée du registre des risques et le tableau de bord de la gestion des risques seront présentés aux membres. | En cours – Session de 2020 du Conseil |

# 2 Recommandations

2.1 Dans le cadre du rapport intérimaire sur le plan d'action visant à renforcer le cadre de l'UIT relatif à la gestion des risques, les recommandations suivantes ont été formulées:

1) Adoption de la version révisée de la Politique de l'UIT en matière de gestion des risques (Annexe A du présent rapport);

2) Adoption de la version révisée de la Déclaration de l'UIT sur la propension au risque (Annexe B du présent rapport);

3) Création d'une nouvelle fonction au sein du Secrétariat général sur la gestion des risques et le contrôle interne, dans les limites du budget disponible. Les principales responsabilités liées à cette fonction devraient être les suivantes:

– Formuler des recommandations concernant l'adoption, par l'organisation, de bonnes pratiques en matière de gestion des risques, ainsi que l'amélioration continue de son environnement de contrôle interne.

– Recommander l'adoption de politiques relatives aux risques, de déclarations sur la propension au risque, ainsi que de manuels et de protocoles pour rendre compte de l'exposition au risque à la haute direction de l'UIT et pour transférer les risques au niveau hiérarchique supérieur ou inférieur.

– Définir les méthodes et les outils permettant d'identifier, d'évaluer et de suivre l'exposition au risque de l'UIT et d'en rendre compte, notamment en ce qui concerne la continuité des activités et la gestion des crises (projet ORMS).

– Évaluer l'efficacité opérationnelle (consistant à déterminer si les contrôles sont efficaces sur une période donnée afin d'atténuer effectivement le ou les risques concernés) des contrôles prévus.

– Promouvoir le cadre de contrôle et de gestion des risques institutionnels, notamment le modèle des trois lignes de défense et le respect et l'application des mesures liées à la propension au risque.

– Diriger les efforts visant à intégrer la gestion des risques dans l'ensemble de l'organisation et à faire évoluer les outils et les compétences de l'organisation en matière de gestion des risques institutionnels, afin de continuer de faire évoluer la gestion des risques conformément aux bonnes pratiques.

– Faire office de point de contact pour l'échange de bonnes pratiques concernant la gestion des risques institutionnels entre les organisations, afin de couvrir l'analyse, l'appréciation et la prise de décisions concernant la gestion à la fois des risques liés à la sécurité et des risques liés aux activités.

– Faire l'interface avec la troisième ligne de défense concernant la mise en œuvre de la gestion des risques au sein de l'organisation et répondre aux demandes dans le cadre des examens concernant la gestion des risques menés par des parties extérieures, telles que le Vérificateur extérieur des comptes, le Corps commun d'inspection et les bailleurs de fonds.

– Regrouper les bonnes pratiques et les données d'expérience en matière de gestion des risques et de gestion de la résilience de l'organisation.

– Travailler en étroite collaboration avec le coordonnateur ORMS et le responsable TIC de la continuité des activités/du rétablissement après une catastrophe, sous la supervision du Chef de la Division de la sûreté et de la sécurité (SSD) qui est chargé de la gestion des risques liés à la sécurité au sein de l'Union.

ANNEXE A

POLITIQUE DE L'UIT EN MATIÈRE DE GESTION DES RISQUES DE 2020

# 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 et leur utilisation au service d'une croissance et d'un développement socio-économiques et écologiquement durables"* (Annexe 1 de la Résolution 71 (Rév. Dubaï, 2018) de la Conférence de plénipotentiaires).

L'UIT met tout en œuvre pour mener à bien sa mission en poursuivant les cinq buts suivants:

– But 1 – Croissance: Permettre et encourager l'accès aux télécommunications/TIC et leur utilisation accrue à l'appui de l'économie et de la société numériques.

– But 2 – Inclusion: Réduire la fracture numérique et fournir à tout un chacun un accès au large bande.

– But 3 – Durabilité: Gérer les nouveaux risques, enjeux et perspectives résultant de l'essor rapide des télécommunications/TIC.

– But 4 – Innovation: Permettre l'innovation dans le domaine des télécommunications/TIC pour appuyer la transformation numérique de la société.

– But 5 – Partenariats: Renforcer la coopération entre les membres de l'UIT et toutes les autres parties prenantes pour appuyer la réalisation de tous les buts stratégiques de l'UIT.

## 1.2 Finalité et objectifs de la politique de l'UIT en matière de gestion des risques

Un élément essentiel de tout cadre de responsabilisation d'une organisation tient à un système robuste pour la gestion des risques et le contrôle interne. La politique définit l'approche de l'UIT en matière de contrôle et de gestion des risques de manière cohérente et axée sur les activités, afin d'appuyer la réalisation des buts stratégiques, des résultats attendus et des objectifs relatifs aux projets.

Un manuel de gestion des risques, portant sur les aspects opérationnels courants du contrôle et de la gestion des risques à l'UIT, vise à compléter la politique. Ces deux documents, associés à la déclaration sur la propension au risque, forment le cadre 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 les processus opérationnels de l'organisation en s'inspirant des bonnes pratiques;

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

– permettre de trouver un équilibre entre les innovations et le changement, d'une part, et les risques connexes, d'autre part, dans les limites de tolérance au risque fixées par l'organisation.

## 1.3 Principes directeurs

Le cadre de gestion des risques institutionnels de l'UIT est aligné sur le Cadre de gestion des risques institutionnels de 2017 du COSO[[1]](#footnote-1), qui intègre la relation entre les risques, la stratégie, les contrôles et la performance. Les activités de l'UIT en matière de gestion des risques s'appuient sur les cinq composantes du COSO:

i) Gouvernance et culture: la gouvernance et la culture sont les éléments sur lesquels reposent toutes les composantes de la gestion des risques institutionnels. La gouvernance vise à définir les responsabilités en matière de suivi et à renforcer la responsabilisation au niveau des trois lignes de défense, un modèle[[2]](#footnote-2) dont le CCIG a recommandé l'adoption, par l'UIT, en 2019. La culture est reflétée au niveau de la transparence et de la qualité des processus décisionnels concernant les risques.

ii) Définition de la stratégie et des objectifs: la propension au risque de l'UIT[[3]](#footnote-3) est alignée avec la mise en œuvre du Plan stratégique et du Plan opérationnel de l'UIT et favorise la réalisation des objectifs dans le cadre des activités courantes et de la définition des priorités.

iii) Performance: l'UIT identifie et évalue les risques ayant une incidence sur sa capacité d'atteindre ses 5 buts stratégiques et 24 cibles stratégiques, ainsi que de nombreux autres risques opérationnels susceptibles de porter atteinte à la capacité de l'UIT d'atteindre ses objectifs. L'UIT hiérarchise ces risques et les traite en fonction de leur gravité compte tenu de sa propension au risque.

iv) Examen et révision: l'UIT cherche à améliorer en permanence la gestion des risques et à renforcer la résilience dans ce domaine; l'environnement de contrôle de l'UIT devrait évoluer à mesure que le profil de risque de l'UIT sera aligné sur sa propension au risque.

v) Information, communication et établissement de rapports: l'UIT adapte et développe en permanence ses mesures de propension au risque pour améliorer la communication d'informations sur les risques et favoriser la prise de décisions qui tiennent davantage compte des risques. Cela contribue à intégrer une culture de gestion des risques efficace dans l'ensemble de l'organisation.

# 2 Processus et méthode de gestion des risques

La première étape consiste à inscrire les risques de l'UIT dans des registres des risques en fonction de la perspective de risque qui leur est associée.

## 2.1 Perspective de risque

Les grandes catégories de risque, désignées par le terme "perspective", sont les suivantes:

–Risques **stratégiques** (par exemple les risques liés à l'environnement économique et à la concurrence, à la technologie et à l'innovation, à l'environnement politique international, aux parties prenantes/bailleurs de fonds, aux contributions des membres ou à la réputation).

–Risques **opérationnels** (par exemple les risques liés aux processus opérationnels, aux services, aux partenaires, aux prestataires, aux bâtiments, à l'infrastructure informatique, à la continuité des activités, à la gouvernance et au suivi).

–Risques **financiers** (par exemple les risques liés à la stabilité financière et à la viabilité de l'organisation: gestion de la trésorerie et taux de change, engagements liés à l'Assurance maladie après la cessation de service (ASHI), crédit et contreparties, gestion des recettes et dépenses, établissement de rapports financiers).

–Risques **fiduciaires** (par exemple les risques liés à la santé, à la sûreté et à la sécurité des employés, au respect et à la violation des obligations, à la fraude et à la corruption).

## 2.2 Évaluation des risques

Le risque est la combinaison de la probabilité qu'un événement se produise et de ses conséquences (incidence). Cette évaluation est effectuée par tous les fonctionnaires en fonction du niveau hiérarchique correspondant aux risques.

L'évaluation des risques tient compte du cadre de contrôle existant. La probabilité est estimée sur une échelle donnée, en fonction d'une matrice spécifique concernant la probabilité et la fréquence, laquelle est exposée dans le manuel de gestion des risques. L'incidence est estimée sur une échelle donnée, en fonction d'une matrice spécifique concernant la perspective, laquelle est exposée dans le Manuel de gestion des risques.

Afin de faciliter l'établissement de rapports, les risques sont mis en correspondance avec le graphique de l'UIT concernant l'échelle des risques, comme indiqué dans le manuel de gestion des risques.

## 2.3 Interventions en cas de risque

Compte tenu de la propension au risque, les interventions consistent à choisir une mesure appropriée au risque visé. Il peut s'agir des mesures suivantes:

a)Mesures **d'atténuation**: ces mesures visent à réduire l'incidence ou la probabilité des risques. Il s'agit de mesures ponctuelles assorties d'objectifs et d'échéances précis, qui peuvent permettre de renforcer les contrôles et/ou de réduire la probabilité ou l'incidence d'un risque.

b)Mesures de **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 externalisation.

c)Mesures **d'acceptation**: il est également possible d'accepter le risque sans l'atténuer, tant qu'il reste dans les limites de la propension au risque.

Quel que soit le type de mesures choisi, il convient d'identifier des **contrôles** pertinents pour le risque en question. Les contrôles sont définis à différents niveau au sein de l'UIT et sont mis en place pour fournir des garanties raisonnables concernant la fiabilité de l'établissement de rapports; l'efficacité et l'efficience des activités; le respect des politiques, règlementations et règles applicables et la protection des ressources. Ils peuvent prendre diverses formes, telles que des réglementations et règles, des instructions ou des contrôles au niveau des systèmes informatiques. Ils sont mis en correspondance avec les risques qu'ils visent à atténuer. L'efficacité des contrôles, déterminée dans le cadre d'une évaluation, aura une influence sur la capacité des contrôles à atténuer les risques correspondants.

## 2.4 Approbation de l'évaluation des risques et des interventions en cas de risque

L'approbation de l'évaluation des risques et des interventions en cas de risque permet de garantir que le niveau d'examen est approprié et que les mesures d'intervention (atténuation et contrôle) sont reflétées dans les plans de travail, le cas échéant. Le processus d'approbation pour l'évaluation des risques et les interventions en cas de risque est le suivant (ce processus est exposé de manière détaillée dans le manuel de gestion des risques): le Groupe MCG/le Comité de coordination approuve l'évaluation ainsi que les interventions pour tous les risques situés dans la zone rouge du graphique de l'UIT concernant l'échelle des risques; les directeurs des Bureaux approuvent l'évaluation et les interventions pour les risques propres à leur Secteur; et les pilotes de risque peuvent gérer les risques et les interventions dont il est évalué qu'ils relèvent de la zone verte, dans le registre des risques sans qu'une approbation supplémentaire ne soit nécessaire. Le Groupe ISC-TF est consulté pour les risques intersectoriels, et la transmission au Groupe MCG/au Comité de coordination est nécessaire pour toute décision.

## 2.5 Mise en œuvre des interventions en cas de risque

La mise en œuvre des interventions en cas de risque (atténuation et contrôle) peut ensuite commencer, et l'entrée correspondant au risque est mise à jour pour refléter la transition effectuée entre le risque calculé et le risque résiduel (après l'application des mesures d'atténuation).

## 2.6 Information et communication

Les informations et les communications sur les risques et les interventions en cas de risque sont disponibles par voie des rapports et des tableaux de bord, ainsi que dans les rapports présentés au Groupe MCG/au Comité de coordination et ceux présentés aux États Membres au titre du plan stratégique et du plan opérationnel. Ces informations contribuent à assurer la réévaluation régulière et le suivi continu des risques.

## 2.7 Suivi

Les activités de suivi sont intégrées dans les activités opérationnelles de l'UIT et menées à bien en continu, afin d'évaluer la validité des risques et des interventions associées (atténuation et contrôle) au fil du temps.

Une déclaration sur le contrôle interne, signée par le Secrétaire général chaque année, permet de confirmer l'existence d'un système de contrôle interne.

Tous les deux ou trois ans après sa mise en place, la présente politique sera examinée et mise à jour pour tenir compte des nouvelles bonnes pratiques et des enseignements tirés. L'examen est placé sous la responsabilité du Groupe MCG/du Comité de coordination, la décision finale appartenant au Secrétaire général.

# 3 Rôles et responsabilités

Le modèle des "trois lignes de défense" permet de gérer efficacement les risques grâce à la mise en place d'une gouvernance et d'un contrôle structurés visant à préciser et répartir les rôles et les responsabilités, comme suit:

– Première ligne de défense: fonctions visant à piloter et gérer les risques.

– Deuxième ligne de défense: fonctions spécialisées visant à superviser la gestion des risques et la conformité.

– Troisième ligne de défense: fonctions visant à donner une assurance de manière indépendante.

Les rôles et les responsabilités au sein du cadre de gestion des risques ont été adaptés en conséquence, afin de garantir la conformité au modèle et la cohérence avec la structure organisationnelle et hiérarchique de l'UIT.

| **Fonction**  **(Ligne de défense)** | **Rôle et responsabilités** |
| --- | --- |
| Pilote de risque  (Première ligne) | 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. Les pilotes de risque sont identifiés au sein des Bureaux, des bureaux régionaux et du Secrétariat général.  Le pilote de risque, en collaboration avec le coordonnateur, doit identifier, évaluer et proposer, de manière régulière, des plans d'action appropriés pour les interventions en cas de risque, et, si nécessaire, désigner un responsable des mesures d'intervention en cas de risque. En coordination avec le coordonnateur et la fonction de gestion des risques et de contrôle interne, le pilote de risque est chargé de transmettre les risques liés à un Secteur au Directeur du Bureau concerné. En ce qui concerne les risques intersectoriels, il est rendu compte à la fonction de gestion des risques et de contrôle interne, le Groupe ISC-TF est consulté et le cas est porté devant le Groupe MCG/le Comité de coordination aux fins de la prise de décisions. |
| Coordonnateur de la gestion des risques  (Première ligne) | Assure un processus de contrôle et de gestion des risques efficace en veillant à l'application cohérente de la présente politique au sein de son Bureau/bureau régional/département ou service du Secrétariat général, en coordination avec les pilotes de risque et le responsable des mesures d'intervention en cas de risque et en exerçant le suivi voulu auprès de la fonction de gestion des risques et de contrôle interne. |
| Responsable des mesures d'intervention en cas de risque  (Première ligne) | Le Responsable des mesures d'intervention en cas de risque est chargé de la mise en œuvre, du suivi et de l'évaluation de l'efficacité des plans et des contrôles d'atténuation, ainsi que de mettre à jour l'évaluation des risques en conséquence et de faire rapport au pilote de risque. |
| Fonction de gestion des risques et de contrôle interne  (Deuxième ligne) | Cette fonction est chargée de coordonner les processus de contrôle et de gestion des risques, ainsi que l'amélioration et le renforcement continus de ces processus, notamment en ce qui concerne le cadre, les politiques et le manuel de gestion des risques. La fonction de gestion des risques et de contrôle interne est chargée de préparer les rapports soumis au Groupe ISC-TF et au Groupe MCG/au Comité de coordination et de veiller à ce que les risques au niveau de l'organisation soient correctement identifiés et inscrits dans le système de gestion des risques.  En ce qui concerne les contrôles, la fonction de gestion des risques et de contrôle interne est chargée d'examiner l'efficacité opérationnelle (afin de déterminer si les contrôles sont efficaces sur une période donnée de manière à atténuer effectivement le ou les risques concernés). |
| Directeurs des Bureaux | Les Directeurs des Bureaux sont chargés d'examiner et de gérer les risques et les interventions liés aux Secteurs de manière périodique. |
| Groupe ISC-TF | Le Groupe ISC-TF fait office d'organe consultatif pour examiner les risques intersectoriels et le cadre de gestion des risques. |
| Groupe MCG/Comité de coordination | Ces acteurs examinent les risques de haut niveau sur une base régulière et prennent des décisions relatives à la gestion des risques. Ils examinent et approuvent le manuel de gestion des risques de l'UIT, en veillant à donner l'exemple au plus haut niveau pour promouvoir une culture de gestion des risques responsable et efficace. |
| Bureau de l'éthique (Deuxième ligne) | Les normes, valeurs et principes éthiques, y compris le bureau de l'éthique, relèvent de la deuxième ligne de défense (Document A/72/773 de l'Assemblée des Nations Unies, mars 2018). |
| Audit interne (Troisième ligne) | La troisième ligne de défense constitue l'assurance indépendante qui couvre habituellement les fonctions d'audit interne, d'enquête et d'évaluation. |

ANNEXE B

PROPENSION AU RISQUE DE L'UIT

# 1 Introduction

La déclaration relative à la propension au risque fait partie intégrante du cadre global de gestion des risques et, par voie de conséquence, du cadre de responsabilisation de l'UIT. Le cadre de gestion des risques de l'organisation comprend la présente déclaration, la politique en matière de gestion des risques et le manuel de gestion des risques et est placé sous la responsabilité du Groupe MCG/du Comité de coordination, la prise de décision finale appartenant au Secrétaire général. L'identification, l'évaluation et l'atténuation des risques constituent un processus intégré visant à gérer les aléas pouvant avoir une incidence sur la réalisation des objectifs et des buts et qui permet ainsi la prise de décisions en connaissance de cause.

Le présent document illustre le degré et le type de risques que l'UIT est prête à assumer pour la réalisation de ses buts et objectifs stratégiques et opérationnels. Cette déclaration tient compte du fait que les activités menées par l'organisation présentent des niveaux de risque variables. Il importe de souligner que des activités présentant des risques plus élevés ne seront entreprises que si les avantages sont supérieurs aux coûts et n'accroissent pas les risques à un niveau inacceptable qui pourrait menacer la réalisation des buts et objectifs stratégiques de l'organisation ou porter atteinte à sa réputation.

La déclaration relative à la propension au risque a été examinée au regard de la politique de l'UIT en matière de gestion des risques, qui sous-tend le cadre stratégique de l'UIT adopté par les États Membres dans la Résolution 71 (Annexe 1, Rév. Dubaï, 2018) de la Conférence de plénipotentiaires.

# 2 Propension au risque

La propension au risque correspond au degré de risque, au niveau global, que l'organisation est prête à accepter en vue d'atteindre ses buts stratégiques et opérationnels.

Les niveaux de propension au risque ci-après sont utilisés:

– Propension au risque FAIBLE: domaines dans lesquels l'organisation évite les risques ou fait en sorte de réduire autant que possible la probabilité ou l'incidence d'un risque. Ce niveau de propension au risque est aligné avec la propension au risque globale de l'organisation.

– Propension au risque MOYENNE: domaines dans lesquels l'organisation doit constamment trouver un équilibre entre les avantages potentiels et les inconvénients d'une décision.

– Propension au risque ÉLEVÉE: dans des domaines particuliers, l'organisation peut choisir de prendre des risques calculés, pour lesquels on s'attend à ce que la probabilité que le risque soit porteur d'avantages contrebalance la possibilité que les investissements soient inefficaces, et à ce que la réputation de l'organisation ne s'en trouve pas affectée.

La méthode retenue par l'Union pour faire face aux principaux risques opérationnels et stratégiques est décrite ci-dessous. Cette liste ne présente pas tous les domaines d'action de l'UIT. Elle n'est pas non plus une liste exhaustive des risques potentiels. Elle vise plutôt à donner une indication de la volonté à accepter le risque dans des domaines fondamentaux. Elle est classée par perspective afin d'assurer un alignement avec le processus de gestion des risques.

**Risques stratégiques**

– Concernant la réalisation des buts et objectifs stratégiques:

• Faible propension au risque pour des menaces à la réalisation efficiente et efficace des buts et objectifs stratégiques de l'organisation; et

• Propension élevée au risque dans le domaine de l'innovation et du progrès technique.

– Concernant l'effet sur la réputation:

• Faible propension aux risques qui auraient des conséquences très préjudiciables à la réputation de l'UIT.

**Risques opérationnels**

– Concernant les services et l'infrastructure fournis:

• Faible propension au risque dans le domaine de la qualité des services fournis aux mandants de l'organisation; et

• Très faible propension au risque dans les domaines des violations graves de la sécurité, de l'accès non autorisé à des dossiers confidentiels ou de la perte de ces dossiers (par exemple bases de données de fichiers de fréquences).

**Risques financiers**

– S'agissant des états financiers:

• Faible propension aux risques liés à la précision et à l'exhaustivité de l'information financière et des pièces comptables, y compris en ce qui concerne les pièces comptables incomplètes, incorrectes, retardées ou insuffisamment étayées.

– S'agissant de la passation de marchés:

• Faible propension aux risques liés aux défaillances en matière de passation de marchés qui entraînent une mauvaise utilisation des ressources ou des pertes financières pour l'Union.

**Risques fiduciaires**

– Concernant la gestion et les contrôles internes:

• Aucune propension (c'est-à-dire tolérance zéro) dans les domaines de la fraude, de la corruption, des actes illicites et des comportements répréhensibles.

• Faible propension aux risques dans les domaines de la sûreté et de la sécurité du personnel et de la conformité.

# 3 Examen

La présente déclaration est élaborée en tenant compte du fait que la propension au risque évoluera en permanence. Il importe que la déclaration relative à la propension au risque soit structurée de façon à permettre une réaction rapide à tout changement. Le processus de suivi et d'examen devrait tendre à créer une culture de sensibilisation au risque.

La déclaration relative à la propension au risque est examinée annuellement ou chaque fois que des changements importants surviennent.

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

1. Document du *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) sur la gestion des risques institutionnels – Intégration dans la stratégie et les résultats (www.coso.org). Le COSO a publié son cadre intégré pour la gestion des risques institutionnels pour la première fois en septembre 2004. La dernière version révisée a été publiée en juin 2017. [↑](#footnote-ref-1)
2. L'approche concernant les trois lignes de défense pour un contrôle et une gestion des risques efficaces (*The Three Lines of Defense in Effective Risk Management and Control*, Altamonte Springs, Floride. Institut des auditeurs internes, janvier 2013) est intégrée dans le modèle de gestion des risques et de mécanismes de contrôle et de responsabilisation pour le système des Nations Unies. [↑](#footnote-ref-2)
3. Voir la déclaration de l'UIT relative à la propension au risque dans l'Annexe B. [↑](#footnote-ref-3)