

	منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة	联合国 粮食及 农业组织	Food and Agriculture Organization of the United Nations	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture	Продовольствен ная и сельскохозяйств енная организация Объединенных	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
---	--	--------------------	---	---	--	--

COMITÉ FINANCIER

Cent trente-huitième session

Rome, 21-25 mars 2011

**Rapport intérimaire sur l'adoption d'un cadre de gestion des risques
de l'Organisation**

Pour toute question de fond sur ce document, veuillez vous adresser à:

M. Boyd Haight

Directeur du Bureau de la stratégie, de la planification et de la gestion des ressources

Tél.: +3906 5705 5324

Le tirage du présent document est limité pour réduire au maximum l'impact des méthodes de travail de la FAO sur l'environnement et contribuer à la neutralité climatique. Les délégués et observateurs sont priés d'apporter leur exemplaire personnel en séance et de ne pas demander de copies supplémentaires.

La plupart des documents de réunion de la FAO sont disponibles sur l'Internet, à l'adresse www.fao.org

RÉSUMÉ

- À sa cent trente-cinquième session, le Comité financier a examiné le cadre de gestion des risques proposé pour la FAO et s'est félicité que le Secrétariat entende intégrer ce concept à la gestion axée sur les résultats. Ce faisant, il a demandé à être tenu informé des progrès enregistrés.
- Les principales réalisations depuis octobre 2010 sont, entre autres: l'approbation du Plan d'activités par le Conseil du programme d'exécution du PAI; la publication d'un avis de vacance de poste pour le recrutement d'un spécialiste de la gestion des risques des organisations; l'achèvement d'un cycle initial de réunions de sensibilisation rassemblant la direction de haut niveau; des discussions avec les principales parties prenantes pour clarifier leurs besoins en matière de gestion des risques; l'amorce d'une analyse des méthodes de travail pour vérifier certaines hypothèses sous-jacentes relatives à l'élaboration du concept de gestion des risques de l'Organisation; l'approbation du cadre de gouvernance interne pour la gestion des risques au sein de la FAO; l'achèvement de la phase initiale d'élaboration du processus générique d'évaluation des risques; et le lancement de processus pilotes.
- La vérification des hypothèses sous-jacentes a pris plus de temps que prévu car il s'est avéré que certains des processus de la FAO devaient encore évoluer avant que l'on puisse fonder la gestion des risques de l'Organisation sur eux seuls. Cela a occasionné un certain retard par rapport au plan initial et a mis en évidence la nécessité de consolider certains aspects de la conception du projet. Le plan de travail a été ajusté afin que le projet puisse de nouveau s'inscrire dans le calendrier prévu et être achevé d'ici à la fin 2011.

ORIENTATIONS DEMANDÉES AU COMITÉ FINANCIER

- Le Comité financier est invité à examiner et à communiquer des opinions ou des avis sur la progression de la mise en œuvre du cadre de la gestion des risques de l'Organisation.

Projet d'avis

- **Le Comité prend note des progrès réalisés depuis sa dernière session. Il se félicite du fait que le cadre de gestion des risques de l'Organisation sera totalement opérationnel d'ici à la fin 2011 et attend avec intérêt de recevoir un rapport sur la mise en œuvre de la gestion des risques au sein de la FAO, présentant notamment le modèle des rapports à soumettre aux organes directeurs.**

I. Généralités

1. À sa cent trente-cinquième session, en octobre 2010, le Comité financier a réfléchi à un concept initial pour l'élaboration et la mise en œuvre d'un cadre de gestion des risques de l'Organisation, ainsi qu'à la feuille de route correspondante et au budget prévu pour en assurer l'exécution¹. L'objectif de ce projet est de mettre en place un cadre de gestion des risques à l'échelle de l'Organisation qui permettra à la direction générale de repérer, de classer par ordre de priorité, de gérer et de surveiller, de façon anticipée, l'ensemble des risques auxquels est exposée la FAO, qu'ils soient d'ordre stratégique, financier, opérationnel ou relatifs à la réputation de l'Organisation.
2. L'élaboration du cadre de gestion des risques de la FAO est en accord avec les meilleures pratiques actuelles. Elle s'appuie sur la récente norme internationale de gestion des risques (ISO 31000) et sur les conclusions du rapport 2010 du Corps commun d'inspection sur la gestion des risques des organisations. Elle est sous-tendue par cinq principes: utilisation de concepts et de processus de gestion des risques à la fois simples et éprouvés; efforts axés en priorité sur les domaines offrant la plus forte valeur ajoutée; réduction maximale de toute charge évitable de nature à peser sur les domaines d'activité; intégration initiale du cadre de gestion aux processus existants de gestion axée sur les résultats, et en particulier à la planification stratégique (formulation des Résultats de l'Organisation), à la planification des activités opérationnelles, à la formulation des projets, au suivi et à l'établissement des rapports; extension progressive du cadre de gestion à l'ensemble des domaines d'activité de l'Organisation.
3. Le cadre est mis en œuvre selon une approche progressive, en faisant appel à des processus pilotes, pour intégrer la gestion des risques de l'Organisation dans cinq domaines de gestion: cadre axé sur les résultats du PMT/PTB (Résultats organisationnels) et planification des activités opérationnelles (Résultats par unité); gestion des projets sur le terrain et des projets d'amélioration des activités; mécanisme d'intervention rapide en cas de problème, visant à faciliter l'élaboration de solutions aux problèmes urgents liés aux opérations de l'Organisation. Le projet devrait être achevé d'ici à la fin 2011, moyennant un coût total de 700 000 USD, financé au titre du PAI.
4. À sa cent trente-cinquième session, le Comité financier s'est félicité que le Secrétariat entende intégrer la gestion des risques de l'Organisation à la gestion axée sur les résultats. Comme convenu, le présent document traite:
 - a) des progrès accomplis dans l'exécution du plan de travail du projet relatif à la gestion des risques de l'Organisation;
 - b) des résultats des processus pilotes de gestion des risques de l'Organisation;
 - c) et du plan d'institutionnalisation de cette gestion.

I. Progrès réalisés

5. Depuis la cent trente-cinquième session du Comité, en octobre 2010, le projet de gestion des risques de l'Organisation a progressé, comme cela est décrit plus loin.
6. Le plan d'activités a été élaboré par l'équipe du projet et approuvé par le Conseil d'exécution du programme du PAI en janvier 2011. Il a permis d'affiner l'élaboration du concept de gestion des risques de l'Organisation, en introduisant les éléments suivants:
 - a) Modalités de gouvernance pour la gestion des risques au sein de la FAO. Un organe interne, le Comité chargé des risques de l'Organisation, présidé par le Directeur général adjoint (Opérations), supervisera l'élaboration et la mise en œuvre de la politique de gestion des risques dans l'ensemble de la FAO. Ce faisant, le Comité sera chargé de veiller à ce que les divers risques auxquels est confrontée la FAO

¹ FC 135/13

soient contenus dans des limites acceptables, et de prendre des mesures en cas de non-respect de la politique et des procédures relatives à la gestion des risques de l'Organisation. Il sera aidé en cela par un secrétariat de la gestion des risques de l'Organisation, basé au Bureau de la stratégie, de la planification et de la gestion des ressources.

- b) Des indicateurs de performance pour évaluer l'efficacité et l'état de la gestion des risques au sein de la FAO. Ces indicateurs de performance permettront, par exemple, de mesurer le degré d'assimilation de la formation à la gestion des risques de l'Organisation et le taux de progression des actions essentielles d'atténuation des risques ayant trait à la bonne santé de la FAO. Les indicateurs serviront de base à l'établissement de rapports sur la gestion des risques au sein du Comité chargé des risques de l'Organisation, de l'Équipe de direction exécutive, de la Réunion de direction de haut niveau, et à destination des organes directeurs.
- c) Spécificité de la méthodologie de gestion des risques de l'Organisation à adopter, y compris le niveau de la documentation des systèmes qui sera produite, et explications des concepts et des hypothèses détaillées qui seront évaluées au cours de l'élaboration du projet.

7. Un avis de vacance de poste pour le recrutement à temps plein d'un spécialiste de la gestion des risques des organisations au niveau P4 a été publié et largement diffusé. Ce spécialiste devrait entrer en fonctions au sein du Bureau de la stratégie, de la planification et de la gestion des ressources d'ici à la fin du troisième trimestre 2011, ce qui permettra à l'équipe du projet de lui passer le relais sans heurt.

8. Dans le cadre du projet, les activités de sensibilisation à la gestion des risques de l'Organisation ont déjà débuté avec la direction de haut niveau et d'autres parties prenantes de première importance, en particulier: sur l'utilisation de la gestion des risques dans les situations d'urgence (Division des opérations d'urgence et de la réhabilitation); sur l'intégration de la gestion des risques de l'Organisation à la révision des directives de gestion de projet (Unité de la coordination du programme de terrain et du suivi axé sur les résultats); et sur le nouveau Cadre de planification national (Service d'appui à l'assistance aux politiques).

9. Les besoins de formation en matière de gestion des risques de l'Organisation ont été déterminés avec la Division de la gestion des ressources humaines, et la planification de l'intégration de cette formation aux programmes internes pour le perfectionnement du personnel a commencé.

10. Le projet a vérifié la validité des hypothèses sous-tendant l'élaboration du concept de cadre de gestion des risques de l'Organisation grâce à une évaluation du degré de maturation de la hiérarchie des résultats de la FAO. Cette évaluation a mis en évidence plusieurs domaines dans lesquels la hiérarchie des résultats devait être renforcée afin de contribuer pleinement à la gestion des risques de l'Organisation. Ces conclusions étaient en accord avec l'expérience du Bureau de la stratégie, de la planification et de la gestion des ressources quant à la mise en œuvre de la hiérarchie des résultats, et ont apporté des éclaircissements sur les questions précises qui doivent être traitées.

11. La phase d'élaboration initiale du processus générique de gestion des risques de l'Organisation a été achevée. Conformément à l'ISO 31000 (norme internationale relative à la gestion des risques des organisations), les éléments les plus importants du processus générique sont une méthode d'identification des risques rigoureuse, grâce à l'examen des objectifs et des avantages, des changements à venir, des événements passés, des parties prenantes et des corollaires; une évaluation standard de l'impact potentiel et de la probabilité de concrétisation des risques, applicable à l'ensemble de l'Organisation, à tous les niveaux; et la spécification des mesures d'atténuation, ainsi que des échéances et des responsabilités relatives à leur mise en place.

II. Résultats des processus pilotes

12. Des processus pilotes de gestion des risques de l'Organisation ont été lancés avec les Équipes stratégiques (hiérarchie des résultats) et les divisions (hiérarchie fonctionnelle). Chaque processus pilote comporte trois phases: une session dirigée par un animateur, visant à recenser les risques et réunissant les principaux administrateurs responsables de la fonction concernée; une seconde session destinée à évaluer les risques en termes de probabilité et d'impact et à préciser les mesures d'atténuation; et la présentation finale des résultats au superviseur direct de ces administrateurs (généralement un Sous-Directeur général). Les enseignements tirés de ces processus pilotes permettront d'affiner la conception initiale du processus générique de gestion des risques de l'Organisation afin de répondre aux besoins de la FAO, de veiller à ce que la bonne approche soit adoptée en matière d'accompagnement, et d'aider à déterminer la forme et le fond des rapports de gestion et de gouvernance sur le risque.

13. À la mi-février, les processus pilotes conduits avec l'Équipe stratégique chargée de l'Objectif stratégique K (égalité entre les sexes) et la Division de la parité, de l'équité et de l'emploi rural approchaient de leur terme. Des processus pilotes similaires sont menés en mars avec la Division des finances, la Division de l'appui à l'élaboration des politiques et programmes, l'Équipe stratégique pour le Résultat organisationnel H01² et l'Équipe stratégique pour l'Objectif fonctionnel Y (administration efficiente et efficace). D'autres processus pilotes sont envisagés dans la Division des opérations d'urgence et de la réhabilitation et un département technique dépendant du Directeur général adjoint (Connaissances).

III. Plan de mise en œuvre

14. L'évaluation du degré de maturation de la hiérarchie des résultats a pris plus de temps que prévu. Cela a nécessité d'affiner l'approche utilisée, afin d'inclure la mise en œuvre de la gestion des risques de l'Organisation au travers de la hiérarchie fonctionnelle de la FAO, outre la hiérarchie des résultats. Le plan de travail a été ajusté afin que le projet puisse de nouveau s'inscrire dans le calendrier prévu et être achevé d'ici à la fin 2011. Il comprend:

- a) la finalisation de l'élaboration du processus générique d'évaluation des risques;
- b) la création d'un Comité chargé des risques de l'Organisation, et la définition de protocoles et de modèles pour l'établissement des rapports destinés à la direction et aux organes directeurs;
- c) le renforcement des capacités d'évaluation des risques dans l'ensemble de l'Organisation, grâce à la formation et à des communications régulières;
- d) l'affinement de l'élément de gestion des risques pour les Résultats organisationnels et la hiérarchie fonctionnelle, en se fondant sur les résultats des processus pilotes entrepris, puis sa mise en œuvre dans toute l'Organisation;
- e) la conduite à titre pilote et la mise en place d'un mécanisme d'intervention rapide en cas de problème;
- f) la conduite de processus pilotes et la mise en œuvre de la gestion des risques de l'Organisation, dans des projets ou programmes sélectionnés;
- g) la conduite de processus pilotes et la mise en œuvre de la gestion des risques de l'Organisation, dans des projets d'amélioration du fonctionnement;
- h) la conduite à titre pilote et l'instauration d'un élément de gestion des risques de l'Organisation pour la planification des activités opérationnelles.

² Résultat organisationnel H01 – Les pays et les autres parties prenantes sont plus à même de formuler, mettre en œuvre et suivre des politiques et des programmes cohérents qui traitent les causes profondes de la faim, de l'insécurité alimentaire et de la malnutrition.

15. La gestion des risques de l'Organisation devrait être totalement en place d'ici à la fin 2011. Par la suite, les enseignements tirés, ainsi que les possibilités d'étendre les services découlant de la gestion des risques de l'Organisation, seront recensés et le travail qu'il resterait à faire pour renforcer son application au sein de la FAO sera évalué. Les résultats de cet exercice seront transmis au Comité financier à sa première session ordinaire de 2012, y compris le modèle proposé pour les rapports à soumettre aux organes directeurs.

16. Le Comité financier est invité à examiner et à communiquer des opinions ou des avis sur les progrès réalisés à ce jour quant au cadre de gestion des risques de l'Organisation.