



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

Продовольственная и  
сельскохозяйственная  
организация  
Объединенных  
Наций

Organización  
de las  
Naciones  
Unidas  
para la  
Agricultura  
y la  
Alimentación

## COMITE FINANCIER

**Cent trente-cinquième session**

**Rome, 25 - 29 octobre 2010**

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

Pour toute question de fond concernant le présent document, veuillez contacter:

**M. Boyd Haight**

**Directeur, 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](http://www.fao.org)

### RÉSUMÉ

- Le Plan d'action immédiate pour le renouveau de la FAO (PAI) prévoit la mise en place d'un cadre de gestion des risques à l'échelle de l'Organisation qui a pour objet d'améliorer la manière dont la FAO recense, hiérarchise, gère et surveille les risques auxquels elle est exposée et qui menacent la réalisation de ses objectifs, la gestion des ressources ou la protection et l'amélioration de la réputation de l'Organisation.
- Une équipe a été mobilisée, des recherches de fond ont été réalisées, et une proposition relative à la mise en place d'un cadre de gestion des risques à l'échelle de l'Organisation a été élaborée. Cette proposition décrit le profil conceptuel initial d'un cadre sur mesure de gestion des risques de la FAO, et définit les objectifs visés et les avantages escomptés de ce cadre de gestion des risques. Elle est également assortie d'un plan de travail relatif à la mise en place du projet de gestion des risques à l'échelle de l'Organisation.
- Le projet de gestion des risques de l'Organisation s'inscrit dans le cadre d'un processus global d'évaluation des risques qui a pour objet de recenser, d'évaluer, d'atténuer, de surveiller et de signaler les risques à l'échelle de l'Organisation. Pour être aussi efficace que possible et conserver toute sa pertinence au regard des besoins de l'Organisation, le cadre de gestion des risques de la FAO ciblera les cinq domaines de gestion suivants: intervention rapide en cas de problème; formulation des résultats de l'Organisation; planification du travail; gestion des risques liés aux projets et programmes de terrain; et gestion des projets d'amélioration des activités.
- En renforçant les capacités de la FAO à identifier les risques et à prendre les mesures correctives nécessaires, le cadre permettra à l'Organisation de: améliorer le contenu des rapports intérimaires destinés aux Membres; renforcer les compétences en matière de gestion et, ainsi, réduire toute tendance excessive à la prudence et toute prise de risques inconsidérée; renforcer ses plans stratégiques et opérationnels; accroître son efficacité en améliorant les résultats de ses projets d'amélioration des activités; obtenir des donateurs potentiels des financements extrabudgétaires plus importants et durables, en satisfaisant à leurs critères de financement en matière de gestion des risques.
- Conformément au plan de travail prévu, les principales composantes du projet de gestion des risques à l'échelle de l'Organisation devraient s'achever durant l'exercice en cours, et un budget de 0,7 million d'USD sera alloué au projet au titre du PAI. Le montant total des dépenses récurrentes pour l'exercice 2012-13 est estimé à 0,8 million d'USD.

### ORIENTATIONS DEMANDÉES AU COMITÉ FINANCIER

- Le Comité financier est invité à examiner le présent document et à formuler des avis ou des orientations sur le projet de gestion des risques à l'échelle de l'Organisation et le plan de travail relatif à sa mise en œuvre.

#### **Projet d'avis**

- **Le Comité financier prend acte des progrès enregistrés dans l'élaboration d'un cadre de gestion des risques de la FAO intégré au processus de gestion axé sur les résultats de l'Organisation. Il se félicite de l'approche progressive retenue en vue de la mise en place du cadre de gestion, et note avec satisfaction que plusieurs exercices pilotes sont prévus afin de tester le cadre de gestion dans les cinq principaux domaines dans lesquels il sera appliqué. Le Comité prendra connaissance avec intérêt, à sa prochaine session ordinaire, du rapport sur les résultats des exercices pilotes, du plan élaboré en vue de la mise en œuvre du cadre institutionnel de gestion des risques à l'échelle de la FAO, et des modalités retenues aux fins de l'élaboration des rapports destinés aux Organes directeurs de la FAO.**

## I. Historique

1. Le Plan d'action immédiate pour le renouveau de la FAO (PAI) prévoit la mise en place d'un cadre de gestion des risques à l'échelle de l'Organisation qui a pour objet d'améliorer la manière dont la FAO recense, hiérarchise, gère et surveille les risques auxquels elle est exposée. Le Comité financier, à sa cent vingt-huitième session, en juillet 2009, a souligné l'importance de la gestion des risques à l'échelle de l'Organisation et approuvé le principe d'un projet dirigé en interne avec, au besoin, l'appui de consultants spécialisés en gestion des risques, qu'il a préféré à une approche conduite par des consultants, comme le prévoyait le PAI.<sup>1</sup>

2. Par la suite, le Secrétariat a présenté au Comité de la Conférence chargé du suivi de l'Évaluation externe indépendante (CoC-EEI) une version modifiée des mesures prévues en vue de la mise en place d'un cadre de gestion des risques de l'Organisation au titre du projet 12 du PAI. Ces mesures ont été intégrées au PAI intégré figurant dans le rapport de CoC-EEI sur le PAI<sup>2</sup> et approuvé par la Conférence à sa trente-sixième session, en novembre 2009<sup>3</sup>. Elles portent sur les aspects suivants:

- 3.50 *Élaborer une structure de projet pour mettre en œuvre une gestion des risques de l'entreprise à l'échelle de l'Organisation menée de façon interne, par exemple organiser une équipe de projet et son mandat, obtenir la formation nécessaire et une éventuelle indication externe, préparer un plan de travail, etc.*
- 3.51 *Concevoir un modèle approprié de gestion des risques de l'entreprise en vue d'élaborer un cadre sur mesure pour l'Organisation, avec l'appui de consultants externes en matière de gestion des risques. Le cadre en question devrait comporter des éléments clés répondant aux objectifs, à la stratégie, à l'organisation, au processus relatif aux risques, au suivi et à l'établissement de rapports.*
- 3.52 *Lancer un programme pilote pour essayer le cadre de gestion des risques de l'entreprise avant de le déployer à grande échelle.*
- 3.53 *Sur la base des résultats du programme pilote, élaborer un plan complet pour mettre en œuvre intégralement la gestion des risques de l'entreprise dans toute l'Organisation.*
- 3.54 *Mettre en œuvre dans son intégralité la structure de gestion des risques de l'entreprise et des systèmes (institutionnalisation).*

3. Conformément à la demande formulée par le Comité financier à sa cent vingt-huitième session, le présent document décrit le cadre de gestion des risques proposé pour la FAO, la feuille de route correspondante et le budget prévu pour en assurer la mise en œuvre.

## II. Avancées récentes

4. Les recherches sur les pratiques de gestion des risques suivies hors et au sein du système des Nations Unies, et notamment les consultations avec d'autres organisations et l'analyse préliminaire du projet de conclusions de l'examen du cadre de gestion des risques du système des Nations Unies, réalisé récemment par le Corps commun d'inspection, ont pris fin. Les principales observations qui s'en dégagent se présentent comme suit:

---

<sup>1</sup> CL 137/4 paragraphes 19-22

<sup>2</sup> C 2009/7 Appendice 5, Annexe 2

<sup>3</sup> CR 4/2009

- a) La norme internationale de gestion des risques, ISO 31000, a été publiée en novembre 2009 et offre la définition la plus largement acceptée de ce qui constitue de bonnes pratiques de gestion des risques. Elle a constitué une référence de premier plan pour l'examen du Corps commun d'inspection. Le cadre de gestion des risques proposé pour la FAO suit les différentes étapes définies dans la norme et permettra à l'Organisation de progresser dans le sens d'une plus grande conformité aux onze principes de la gestion des risques énoncés dans la norme.
- b) Le Corps commun d'inspection, tout en prenant acte des différentes approches suivies en matière de gestion des risques par les institutions des Nations Unies, a défini 10 critères représentatifs d'une gestion des risques efficace. Le cadre de gestion des risques de la FAO a été conçu de manière à satisfaire à ces critères.

5. Un expert a été recruté en juillet 2010 aux fins du projet, et un consultant spécialisé dans la gestion des risques et chargé de fournir au besoin des services de conseil externes a été engagé en septembre 2010. Sur les conseils du consultant, et avec le soutien du Bureau de l'Inspecteur général, le Secrétariat a rédigé une proposition relative à la mise en œuvre d'un cadre de gestion des risques à l'échelle de l'Organisation. Cette proposition définit le modèle conceptuel qui servira de point de départ à l'élaboration d'un cadre sur mesure de gestion des risques de la FAO. Elle présente les objectifs et avantages escomptés de ce cadre de gestion des risques et contient le plan de travail complet du projet.

### **III. Cadre de gestion des risques de la FAO**

#### *Objectifs et avantages*

6. Le Projet a pour objectif 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 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.

7. En renforçant les capacités de la FAO à identifier les risques et à prendre les mesures correctives nécessaires, le cadre permettra à l'Organisation de:

- a) améliorer le contenu des rapports intérimaires destinés aux Membres en y intégrant des informations sur les risques et les mesures d'atténuation;
- b) renforcer les compétences en matière de gestion et, partant, réduire toute tendance excessive à la prudence et toute prise de risques inconsidérée;
- c) renforcer ses plans stratégiques et opérationnels de manière à appuyer plus efficacement la réalisation de ses Objectifs stratégiques et fonctionnels;
- d) accroître son efficacité en améliorant les résultats de ses projets d'amélioration des activités;
- e) obtenir des donateurs potentiels des financements extrabudgétaires plus importants et durables, en satisfaisant à leurs critères de financement en matière de gestion des risques.

#### *Le cadre de gestion des risques de la FAO*

8. La conception du cadre de gestion des risques de la FAO repose sur les cinq principes suivants:

- a) utilisation de concepts et de processus de gestion des risques à la fois simples et éprouvés;
- b) efforts axés en priorité sur les domaines offrant la plus forte valeur ajoutée;
- c) réduction maximale de toute charge évitable de nature à peser sur les domaines d'activité;
- d) 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;
- e) extension progressive du cadre de gestion à l'ensemble des domaines d'activité de l'Organisation.

9. Le cadre de gestion des risques de l'Organisation repose pour l'essentiel sur un processus générique d'évaluation des risques qui sera intégré aux processus existants de gestion de la FAO. Ce processus générique se déroulera en quatre étapes: a) identification des risques; b) notation des risques; c) atténuation des risques; suivi/notification des risques.

10. L'étape « identification des risques », la plus importante du point de vue du renforcement des compétences en gestion, vise à favoriser l'émergence d'une solide culture du risque. La panoplie d'outil qui sera élaborée permettra aux administrateurs d'identifier de manière systématique l'ensemble des risques qui menacent notamment la réalisation des objectifs et l'utilisation des ressources consacrées à la réalisation de ces objectifs, et de veiller à la protection et à l'amélioration de la réputation de l'Organisation. Sous réserve de validation au cours de la phase pilote, l'identification des risques s'effectuera au moyen de quatre questions de base sur l'activité considérée, auxquelles devra répondre le personnel, et qui porteront sur:

- a) l'avenir: quels sont les changements à prévoir, tant en ce qui concerne les individus et le personnel que les structures, les volumes, les normes de prestation de services, les règles et les cadres réglementaires, les marchés, etc.?
- b) le passé: qu'est-ce qui n'a pas fonctionné dans le passé (problèmes d'ordre conceptuel, incapacité à produire les avantages escomptés, dépassement des coûts, dysfonctionnements des mécanismes de contrôle, par exemple)?
- c) les parties prenantes: quels sont les attentes qui n'ont pas été satisfaites, en raison, par exemple, d'une incapacité à prendre en compte les intérêts légitimes des parties prenantes ou à cerner et gérer leurs besoins?
- d) Les dépendances: à qui faut-il faire appel pour satisfaire les parties prenantes?

11. L'étape de « notation des risques » suppose d'utiliser des barèmes communs de notation de l'impact et de la probabilité des risques auxquels est exposée l'Organisation, et a pour objet de favoriser la mise en place d'un processus cohérent de suivi de l'évolution de ces risques et d'établissement des rapports destinés à la direction générale.

12. L'étape « atténuation des risques » comportera une phase normale et une phase renforcée. La phase renforcée consistera à utiliser des outils analytiques afin d'aider les administrateurs à cerner les causes sous-jacentes des menaces et à définir les mesures à prendre pour résoudre des problèmes complexes. Ces outils porteront sur l'identification des causes des problèmes et sur la définition et la sélection des mesures palliatives envisageables.

13. L'étape finale « suivi et notification des risques » consistera à analyser et à présenter à la direction générale les données relatives aux risques constatés, en vue de l'adoption de mesures de gouvernance qui porteront sur les aspects suivants:

- a) exposition de l'Organisation aux risques (principaux éléments du profil de risque de l'Organisation, évolution de l'exposition aux risques, questions susceptibles d'appeler des mesures particulières de la part de la direction générale);
- b) efficacité du cadre de gestion des risques de l'Organisation (établissement de statistiques sur les évaluations des risques, actualisation de la matrice des risques, mise en évidence des retards dans la mise en œuvre des activités de gestion des risques, évaluation de l'efficacité des mesures d'élimination des risques, propositions, en cas de besoin, d'interventions de la direction générale).

14. Des capacités de gestion des risques seront mises en place à l'échelle de l'Organisation. Cela étant, pour que le cadre de gestion des risques de la FAO soit aussi efficace que possible et demeure adapté aux besoins de l'Organisation, il faudra veiller à ce que le processus générique

d'évaluation des risques cible chacun des cinq domaines de gestion et soit intégré aux autres processus de la FAO:

- a) « Intervention rapide en cas de problème »: la fonction de gestion des risques de la FAO facilitera l'élaboration de solutions aux problèmes urgents liés aux opérations de l'Organisation, en s'appuyant sur le processus générique d'évaluation et sur la panoplie améliorée d'outils d'atténuation, dès lors que la direction générale formulera une demande en ce sens.
- b) « Formulation des résultats de l'Organisation »: l'actuelle composante évaluation des risques sera affinée et renforcée grâce à l'intégration du processus générique.
- c) « Planification du travail »: l'évaluation des risques réalisée pendant la planification du travail aura des effets particulièrement bénéfiques sur les résultats d'activité, qui constituent le principal niveau de la hiérarchie des résultats de l'Organisation, tant du point de vue des opérations que de la transparence, dans la mesure où des stratégies d'atténuation pourront être formulées et intégrées dès les tout premiers stades.
- d) « Gestion des risques liés aux projets/programmes de terrain »: l'actuelle composante évaluation des risques de la planification de projets sera renforcée grâce au processus générique; elle sera appliquée avant l'approbation des projets, et jusqu'à leur achèvement.
- e) « Gestion des projets d'amélioration des activités »: le processus générique sera engagé avant le démarrage des projets et jusqu'à leur achèvement.

#### IV. Plan de travail et budget

15. Le projet de mise en œuvre du cadre de gestion des risques de l'Organisation se déroulera en sept phases qui couvriront la période 2010-11:

- a) élaboration du processus générique d'évaluation des risques de l'Organisation (**T4/2010**);
- b) application à titre pilote du cadre de gestion des risques à un Objectif stratégique et un Objectif fonctionnel, en vue de la formulation/la définition plus précise des résultats de l'Organisation, puis à l'ensemble de ces Objectifs (**T4/2010**);
- c) renforcement des capacités d'évaluation des risques dans l'ensemble de l'Organisation (**T1/2011 et suivants**);
- d) application pilote, puis mise en place du service « Intervention rapide en cas de problème » (**T1/2011**);
- e) application à titre pilote du cadre de gestion des risques à certains projets et programmes de terrain, à un Programme pays et à un projet d'urgence, puis à l'ensemble des projets (**T1-2/2011**);
- f) Application à titre pilote du cadre de gestion des risques à un projet d'amélioration des activités, puis à l'ensemble de ces projets (**T2/2011**);
- g) Application pilote, puis mise en place de la composante gestion des risques pour la planification du travail (**Q3/2011**).

16. Les effectifs du projet seront composés d'un administrateur principal et d'un fonctionnaire d'appui à la mise en œuvre du projet, qui seront placés sous l'autorité du Directeur du Bureau de la stratégie, de la planification et de la gestion des ressources (OSP) et bénéficieront, au besoin, des conseils de consultants spécialisés en gestion des risques. Le mandat de l'équipe du projet sera élaboré en octobre 2010.

17. Le Bureau de l'Inspecteur général a conseillé la direction générale en vue de l'adoption du cadre de gestion des risques de l'Organisation, et son rôle en la matière a été déterminant. Le Bureau continuera d'appuyer le projet tout au long de la phase d'exécution, en fournissant en continu des conseils à la direction générale en sa qualité de membre du Comité directeur du projet et à l'équipe du projet à mesure de l'élaboration des politiques et processus liés au projet.

18. Le projet 12 du PAI est doté, au titre de l'exercice 2010-11, d'un budget de 700 000 USD destiné à la mise en œuvre du cadre de gestion des risques de l'Organisation. Ce budget couvrira les postes suivants:

|                                                                                           | <u>USD</u>     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| Administrateur principal (P-5, 75 % pendant 15 mois):                                     | 225 000        |
| Appui à la mise en œuvre du projet:                                                       | 175 000        |
| Consultants spécialisés en gestion des risques:                                           | 150 000        |
| Dépenses de fonctionnement, exercices pilotes<br>et réalisation de supports de formation: | 150 000        |
| <b>Total:</b>                                                                             | <b>700 000</b> |

19. Le montant total des dépenses récurrentes liées à la mise en œuvre du cadre de gestion des risques à l'échelle de l'Organisation durant la période 2010-13 est estimé à 0,8 million d'USD pour deux postes à plein temps de spécialistes de la gestion des risques rattachés au Bureau de la stratégie, de la planification et de la gestion des ressources.

20. Le Comité financier est invité à examiner le présent document et à formuler des avis ou des indications sur le cadre de gestion des risques de l'Organisation et le plan de travail connexe.