

Rapport intérimaire sur la gestion des risques de l'Organisation

1. À sa cent vingt-huitième session, en juillet 2009, le Comité financier, 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 à l'origine le PAI. Par la suite, le Secrétariat a présenté au 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 dans le rapport du CoC-EEI sur le PAI et approuvées par la Conférence à sa trente-sixième session, en novembre 2009:

- 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 le cadre et les systèmes de gestion des risques de l'Organisation (institutionnalisation).*

2. À sa trente-cinquième session, en octobre 2010, le Comité financier a examiné le cadre de gestion des risques proposé pour l'Organisation et la feuille de route correspondant à sa mise en œuvre (FC135/13). Le Comité s'est félicité de la démarche suivie par le secrétariat afin d'intégrer la gestion des risques dans la gestion axée sur les résultats. Un deuxième rapport intérimaire sera présenté à la cent trente-huitième session du Comité financier en mars 2011.

3. Le présent document présente les grandes lignes du cadre de gestion des risques de l'Organisation élaboré en 2010 ainsi que le plan de travail relatif à sa mise en œuvre en 2011.

Cadre de gestion des risques de l'Organisation

4. Le Projet du PAI relatif à la gestion des risques de l'entreprise 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, d'atténuer 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.

5. 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.
6. Afin de produire ces bénéfices, le 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.
7. 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; d) suivi/notification des risques.
8. Afin de s'assurer que le cadre de gestion des risques de l'Organisation soit aussi efficace que possible par rapport aux besoins de gestion, des capacités de gestion des risques seront mises en place à l'échelle de la FAO et le processus générique d'évaluation des risques sera intégré aux éléments suivants:
- a) le cadre axé sur les résultats du PMT/PTB (résultats de l'Organisation) et la planification des activités opérationnelles (résultats d'activité);
 - b) la gestion des projets sur le terrain et des projets d'amélioration des activités;
 - c) un mécanisme d'intervention rapide en cas de problème visant à faciliter l'élaboration de solutions aux problèmes urgents liés aux opérations de l'Organisation.

Plan de travail

9. En janvier 2011, le Conseil du programme d'exécution du PAI a approuvé le plan de travail relatif à la gestion des risques de l'Organisation, y compris des avancées significatives eu égard à la conception et à la structure du cadre de gestion des risques à l'échelle de la FAO:
- Gouvernance: un Comité chargé des risques de l'Organisation sera créé, sous la présidence du Directeur général adjoint (Opérations). Le Comité sera chargé de superviser l'élaboration de la politique relative à la gestion des risques de l'Organisation; de veiller à ce que l'ensemble des risques auxquels la FAO est exposée soit maintenu à un niveau

acceptable; et de contrôler la robustesse et l'efficacité du processus de gestion des risques de la FAO, en prenant les mesures qui s'imposent le cas échéant.

- Paramètres concernant la présentation des rapports: les systèmes de gestion des risques de l'Organisation sont conçus pour produire deux types de rapports: les uns portant sur la gravité des risques auxquels la FAO est exposée, et les autres sur le fonctionnement des systèmes de gestion des risques.
- Indicateurs de résultats: le plan de travail incluait les éléments de mesure des résultats qui seront utilisés pour évaluer dans quelle mesure la gestion des risques de l'Organisation apporte les bénéfices escomptés. Ces mesures constitueront la base des rapports présentés au Comité chargé des risques de l'Organisation au sujet de la robustesse et de l'efficacité des processus de gestion des risques.

10. Le projet de gestion des risques de l'Organisation se propose d'atteindre six grandes étapes au cours de l'année 2011:

- a) élaboration du processus générique d'évaluation des risques de l'Organisation et renforcement des capacités d'évaluation des risques dans l'Organisation;
- b) recensement, le cas échéant, des améliorations à apporter aux cadres fondés sur les résultats afin d'appuyer l'introduction de la gestion des risques de l'Organisation;
- c) application à titre pilote de la composante gestion des risques au niveau des résultats de l'Organisation (à un objectif stratégique et un objectif fonctionnel), puis à l'ensemble des objectifs;
- d) application à titre pilote, puis mise en place de la composante gestion des risques pour la planification du travail opérationnel;
- e) application à titre pilote du cadre de gestion des risques à certains projets et programmes de terrain (à un Programme pays, à un projet d'urgence) et à un projet d'amélioration des activités, puis à l'ensemble des projets;
- f) application à titre pilote, puis mise en place du service « Intervention rapide en cas de problème ».