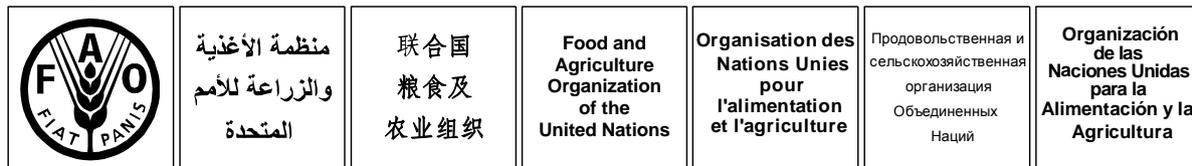


Avril 2012



F

## COMITÉ FINANCIER

**Cent quarante-troisième session**

**Rome, 7-11 mai 2012**

**Rapport intérimaire sur le Cadre de gestion des risques de l'Organisation**

Pour toute question relative au contenu du présent document, prière de s'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 internet, à l'adresse [www.fao.org](http://www.fao.org).*

### RÉSUMÉ

- À sa cent trente-huitième session (mars 2011), le Comité financier a pris note des avancées réalisées en ce qui concerne l'élaboration du Cadre de gestion des risques de l'Organisation. Il a demandé un rapport sur la mise en œuvre de la gestion des risques au sein de la FAO et a souhaité connaître le format proposé pour les rapports aux organes directeurs.
- L'équipe chargée de la gestion des risques de l'Organisation a fait des progrès constants quant à la mise en place de cet élément au sein de la FAO. Les engagements concernant les activités prévues pour 2011 ont été honorés en grande partie. La FAO réfléchit à la meilleure marche à suivre pour les prochaines étapes à la lumière de l'expérience acquise, des études récentes de l'Inspecteur général et de la révision du Cadre stratégique, en cours actuellement.
- Il est proposé de fournir aux organes directeurs des informations sur trois types de risques, dans le PMT/PTB: a) les risques externes, sur lesquels la FAO a moins de prise et dont il s'agit avant tout d'expliquer la nature afin que les organes directeurs puissent tenir compte des principaux blocages auxquels la FAO est susceptible d'être confrontée avant d'approuver le PMT/PTB; b) les risques internes, sur lesquels la FAO a davantage de marge d'action et pour lesquels on insistera sur les mesures d'atténuation proposées; c) un résumé de la portée et de l'approche des travaux relatifs aux risques entrepris lors de la préparation du PMT/PTB, pour démontrer que la gestion des risques est opérationnelle à la FAO.

### INDICATIONS QUE LE COMITÉ FINANCIER EST INVITÉ À DONNER

- Le Comité financier est invité à examiner les progrès accomplis en ce qui concerne la mise en œuvre du Cadre de gestion des risques de l'Organisation et le format de rapport proposé et à communiquer tous les commentaires et avis qu'il jugera pertinents sur ces deux points.

### Projet d'avis

#### **Le Comité:**

- **a pris note des progrès accomplis en ce qui concerne l'élaboration du Cadre de gestion des risques de l'Organisation et la mise en œuvre la gestion des risques de l'Organisation dans le contexte d'intégration des activités de réforme de la FAO, l'objectif étant de permettre à l'Organisation d'être efficace et axée sur les résultats;**
- **a invité instamment le Secrétariat à achever la mise en œuvre de la gestion des risques de l'Organisation d'ici à la fin 2013, comme prévu, et à incorporer des informations sur les risques dans les procédures et documents internes de planification, et de suivi et de communication des résultats obtenus.**

## Informations générales

1. À sa cent trente-cinquième session, en octobre 2010, le Comité financier a approuvé les plans de la FAO concernant l'élaboration et le lancement du Cadre de gestion des risques de l'Organisation. Cet instrument doit permettre à la Direction de recenser, de gérer et de contrôler l'ensemble des risques de la FAO, qu'ils soient stratégiques, financiers, opérationnels ou liés à des questions de réputation, et d'établir des priorités entre eux. La conception du cadre reposait sur l'utilisation d'un langage et de processus simples et éprouvés, la valeur ajoutée et l'alignement avec les procédures existantes. 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: le cadre axé sur les résultats du Plan à moyen terme/Programme de travail et budget (PMT/PTB) (résultats de l'Organisation) et la planification des travaux opérationnels (produits de l'Organisation); la gestion des projets de terrain et des projets d'amélioration des activités; et un mécanisme de « réponse rapide aux problèmes » visant à faciliter la résolution des difficultés urgentes relatives aux opérations de l'Organisation.

2. À la cent trente-huitième session du Comité, en mars 2011, le Secrétariat a fait rapport sur les progrès concernant le test et l'affinage des concepts liés au Cadre de gestion des risques de l'Organisation, les dispositions de gouvernance proposées, la création d'indicateurs de performance et l'établissement d'une fonction de gestion des risques de l'Organisation et la formation. Conformément à ce qui avait été demandé, le présent document porte sur:

- i) les progrès accomplis dans la mise en œuvre de la gestion des risques de l'Organisation au sein de la FAO;
- ii) le format proposé pour informer les organes directeurs sur les risques.

## Progrès accomplis

3. Le Rapport du CoC-EEI sur le Plan d'action immédiate pour le renouveau de la FAO, à l'attention de la Conférence<sup>1</sup> définit de manière plus précise les objectifs et le calendrier du projet relatif à la gestion des risques de l'Organisation. Il présente deux cibles de haut niveau:

- l'institutionnalisation du projet de gestion des risques de l'Organisation au sein de la FAO avant la fin 2011;
- la mise en œuvre de l'ensemble des structures et systèmes relatifs à la gestion des risques de l'Organisation d'ici à la fin 2013.

### ***Engagement 1: Institutionnaliser le projet de gestion des risques de l'Organisation avant la fin 2011***

4. Fin 2011, l'institutionnalisation du projet de gestion des risques de l'Organisation au sein de la FAO a considérablement avancé:

- a) la gestion des risques de l'Organisation est intégrée au niveau du Bureau de la stratégie, de la planification et de la gestion des ressources, qui est chargé d'aligner ce domaine et les autres processus internes qu'il gère en matière de planification stratégique, d'allocation et de gestion des ressources et d'évaluation des performances;
- b) un processus de gestion des risques de l'Organisation défini et étayé est en place et des éléments indiquent qu'il est appliqué à tous les niveaux de la FAO;
- c) le Bureau de la stratégie, de la planification et de la gestion des ressources est reconnu et fait autorité pour ce qui est des pratiques internes de gestion des risques opérationnels et administratifs; la terminologie et les pratiques relatives à la gestion des risques ont été adoptées dans les initiatives de renouveau lancées indépendamment du Bureau de la stratégie, de la planification et de la gestion des ressources (par exemple, les équipes de

---

<sup>1</sup> C 2011/7.

l'Unité de la coordination du programme de terrain et du suivi axé sur les résultats et de la Division de l'appui à l'élaboration des politiques et programmes, qui préparent le nouveau manuel concernant les programmes de terrain et les cadres de planification par pays, utilisent la terminologie, les pratiques et les processus établis par l'équipe chargée de la gestion des risques de l'Organisation).

5. Le Rapport du CoC-EEI sur le Plan d'action immédiate pour le renouveau de la FAO à l'attention de la Conférence présente les huit étapes du projet de gestion des risques de l'Organisation qui devaient être atteintes avant la fin 2011. Chacune de ces étapes a fait l'objet d'un volume de travail considérable, comme l'atteste l'Annexe 1. Certains éléments restent à mettre en place, ce qui révèle, comme le mettait en avant l'étude de viabilité, l'aspect ambitieux du calendrier.

- a) Deux étapes ont été achevées (commencer à renforcer les capacités en matière de risques et recenser les améliorations pouvant être apportées à la gestion axée sur les résultats).
- b) Deux étapes sont en grande partie achevées, seule l'approbation formelle des procédures documentées restant à obtenir (modèle générique de gestion des risques de l'Organisation, gestion des risques de l'Organisation dans les projets de terrain et gestion des risques de l'Organisation dans les projets d'amélioration des activités).
- c) Trois étapes ont été partiellement achevées: la mise en œuvre de la gestion des risques de l'Organisation au niveau des résultats organisationnels et des produits de l'Organisation a été différée (2012) afin qu'elle coïncide avec l'élaboration du PMT 2014-2017/PTB 2014-2015. Pendant ce temps, à la demande des chefs de départements, des évaluations des risques ont été réalisées au sein de leurs divisions. Pour ce qui est du troisième volet, la gestion des risques de l'Organisation dans les projets de terrain a fait l'objet de processus pilotes fructueux et l'intégration de cet élément dans les processus extrabudgétaires progresse dans le cadre de la révision du manuel sur les programmes de terrain par l'Unité de la coordination du programme de terrain et du suivi axé sur les résultats (TCDM).
- d) Dans le dernier domaine, celui de la « réponse rapide aux problèmes », peu de progrès ont été réalisés. Il convient cependant de noter qu'il s'agit de l'étape la moins prioritaire des huit:
  - elle se situe hors du champ de la norme ISO 31000 et ne relève pas des « bonnes pratiques » recensées par le Corps commun d'inspection des Nations Unies (CCI);
  - jusqu'à présent, la Direction n'a émis aucune demande urgente concernant ce service;
  - compte tenu de l'urgence des autres priorités, la « réponse rapide aux problèmes » doit attendre que le Secrétariat dispose de son personnel au complet.

6. Les retours des utilisateurs au sujet de la gestion des risques de l'Organisation ont été globalement positifs. Les fonctionnaires participant à des ateliers sur les risques (généralement des fonctionnaires principaux et des directeurs) ont indiqué qu'ils trouvaient l'expérience instructive et bénéfique pour la gestion de leurs programmes.

7. Cependant, l'équipe a dû faire face à trois grands défis en 2011:

- a) le fait que l'intégration de la gestion des risques dans la structure de gestion, de gouvernance et de reddition de comptes de l'Organisation s'appuie toujours sur les unités organisationnelles plutôt que sur les résultats (voir le paragraphe 5c), d'où la difficulté d'orienter les évaluations des risques en fonction des résultats visés; en outre, la gestion des risques de l'Organisation, comme la gestion axée sur les résultats, relève de trois fonctions essentielles: la planification stratégique, l'allocation et la gestion des ressources et l'évaluation des performances, chacune de ces fonctions devant être repensée et affinée; le processus de réflexion stratégique lancé par le Directeur général en janvier 2012 fixera une direction et des priorités stratégiques pour l'Organisation dans le contexte de la révision du Cadre stratégique et de l'élaboration du Plan à moyen terme 2014-2017 auquel sera associé un nouveau cadre de résultats, ce qui permettra de relever ce défi;
- b) la nécessité de travailler plus étroitement avec les directeurs pour mettre au point des stratégies d'atténuation des risques qui auront été cernés;

- c) la dotation en personnel complète de la fonction de gestion des risques de l'Organisation, qui doit s'appuyer sur des personnes disposant de compétences adaptées et de la connaissance de l'Organisation.

***Engagement 2: Mettre en œuvre intégralement la gestion des risques de l'Organisation d'ici à la fin 2013***

8. Les travaux portant sur le projet relatif à la gestion des risques de l'Organisation ont été suspendus en janvier 2012 afin que l'intégration de cet élément dans le cadre de gestion axée sur les résultats puisse être réévaluée à la lumière de l'expérience acquise et en tenant compte des conclusions des récentes études réalisées par le Bureau de l'Inspecteur général (en particulier, gestion axée sur les résultats, obligation de rendre des comptes et contrôle interne, et Plan d'action immédiate). Entre-temps, le Fonctionnaire principal chargé de la stratégie et de la planification qui est responsable de la gestion des risques de l'Organisation traite les demandes faites au Bureau de la stratégie, de la planification et de la gestion des ressources qui appellent une réponse immédiate et ont trait à l'évaluation et à la communication des résultats de l'Organisation. La gestion des risques de l'Organisation s'inscrit dans le cadre de ces travaux et nécessite les éléments suivants:

- a) faire approuver les normes et procédures pour le recensement des risques, leur notation, l'atténuation et le suivi/la communication pour la hiérarchie fonctionnelle, le Cadre stratégique, les projets de terrain et les projets d'amélioration des activités;
- b) élaborer et appliquer des normes et procédures dans chacun des domaines susmentionnés;
- c) établir des procédures solidement étayées et des limites pour la fonction de réponse rapide (y compris une décision de la direction sur sa nécessité réelle);
- d) entamer un cycle complet d'évaluation et de recombinaison des risques pour la hiérarchie fonctionnelle ou le Cadre stratégique;
- e) constituer un mécanisme de gouvernance dans le domaine du risque.

**Information des organes directeurs sur les risques**

9. On considère généralement que la publication d'informations sur les risques par les organisations relève d'un principe de bonne gouvernance. Ces informations améliorent la capacité des parties intéressées de prendre des décisions éclairées, de formuler des avis en matière de stratégie, de prendre des décisions d'investissement et, partant, de protéger leurs intérêts. Elles permettent donc de renforcer la confiance en la Direction de l'Organisation. Cependant, l'excès d'information est contre-productif, voire néfaste: il est alors plus difficile pour les parties intéressées de trouver les informations dont elles ont besoin; les informations peuvent être mal interprétées (par exemple, si un risque est traité comme un événement réel et non comme un scénario possible) ou utilisées contre la FAO (si les risques indiquent une menace en terme de sécurité qui doit être gérée, par exemple).

10. Par conséquent, il est proposé d'informer les organes directeurs sur trois types de risques dans le PMT/PTB:

- a) les risques externes (par exemple, les changements relatifs aux conditions macroéconomiques ou climatiques, ou aux priorités des donateurs), sur lesquels la FAO a moins de prise et dont il s'agirait d'expliquer la nature afin que les organes directeurs tiennent compte des principaux blocages auxquels la FAO est susceptible d'être confrontée avant d'approuver le PMT/PTB;
- b) les risques internes (par exemple, administratifs et opérationnels), sur lesquels la FAO a davantage de prise et pour lesquels on insistera sur les actions d'atténuation proposées;
- c) un résumé de la portée et de l'approche des travaux relatifs aux risques entrepris lors de la préparation du PMT/PTB, l'objectif étant de démontrer que la gestion des risques est opérationnelle à la FAO.

11. Le format proposé pour la publication d'informations sur les risques a été évalué par rapport aux pratiques observées aux États-Unis et dans les secteurs publics de quatre pays (Canada, Suède, Royaume-Uni et États-Unis). Il tient aussi compte des obligations statutaires des secteurs publics et

privés nationaux (en particulier, la liberté d'information et les directives relatives à la gouvernance interne) ainsi que de la norme ISO 31000 et du rapport du CCI sur la gestion des risques de l'Organisation. Les propositions sont en accord avec les pratiques les plus transparentes parmi celles qui ont été étudiées.

## Annexe 1: Résumé des travaux effectués

Note: Les étapes énumérées sont celles qui figurent au paragraphe 69 du Rapport du CoC-EEI sur le Plan d'action immédiate pour le renouveau de la FAO, à l'attention de la Conférence (C 2011/7, juin 2011). Ce document recense six étapes numérotées, dont deux ont été scindées ici pour en faciliter l'analyse.

Étape	Travaux réalisés
Achever le processus générique d'évaluation des risques de l'Organisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Test approfondi des méthodologies de recensement et de notation des risques.</li> <li>• Élaboration et révision d'un modèle d'exécution/catalogue des risques.</li> <li>• Élaboration d'un projet de politique sur les risques.</li> <li>• Élaboration et révision d'un projet de manuel à l'usage des facilitateurs.</li> <li>• Test et révision d'une méthode non facilitée (basée sur des formulaires).</li> <li>• Élaboration d'orientations non facilitées.</li> <li>• Formulation d'un projet de procédures internes pour l'équipe chargée de la gestion des risques de l'Organisation.</li> <li>• Achèvement du projet d'orientations/formation sur la désignation d'actions d'atténuation.</li> <li>• Achèvement du projet d'orientations/formation sur la phase d'examen par les cadres de direction.</li> <li>• Test du cycle d'actualisation (Division de la parité, de l'équité et de l'emploi rural, Objectif stratégique K).</li> </ul>
Commencer à mettre en place des capacités d'évaluation des risques à tous les niveaux de l'Organisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation de 139 personnes à la gestion des risques de l'Organisation dans le cadre d'ateliers spécifiques.</li> <li>• Information de 100 administrateurs, dont 26 directeurs ou fonctionnaires de rang supérieur, sur la gestion des risques dans l'Organisation.</li> <li>• Formation de deux facilitateurs spécialistes des risques.</li> <li>• Intégration de documents d'information sur la gestion des risques de l'Organisation dans les communications relatives au programme d'exécution du PAI.</li> </ul>

Étape	Travaux réalisés
<p>Définir les éventuelles améliorations à apporter aux cadres axés sur les résultats pour appuyer l'introduction de la gestion des risques de l'Organisation</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Élaboration par le Bureau de la stratégie, de la planification et de la gestion des ressources d'un document consultatif sur la gestion des risques de l'Organisation en matière de gestion axée sur les résultats.</li> </ul>
<p>Expérimenter l'élément gestion des risques de l'Organisation au niveau des résultats de la FAO (pour un objectif stratégique et un objectif fonctionnel), puis l'appliquer aux autres</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestion des risques de l'Organisation testée avec succès pour l'Objectif stratégique K et l'Objectif fonctionnel Y-2, puis dans 18 divisions et sections.</li> </ul>
<p>Tester et établir l'élément gestion des risques de l'Organisation pour la planification des activités opérationnelles</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Référence à la gestion des risques de l'Organisation dans les orientations sur la planification des activités, en tant que pratique recommandée.</li> <li>Conception et diffusion au sein du Bureau de la stratégie, de la planification et de la gestion des ressources des processus de gestion des risques de l'Organisation dans la planification des activités.</li> </ul>
<p>Tester l'élément gestion des risques de l'Organisation pour une sélection de projets et programmes de terrain (un programme de pays, un projet d'intervention d'urgence), puis l'appliquer aux autres</p>	<p>Achèvement de la phase de pilotage des programmes pour ONU-REDD et la coopération Sud-Sud.</p> <p>Le pilotage au bureau somalien concernait:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>deux projets de développement;</li> <li>un projet d'urgence;</li> <li>des considérations administratives et opérationnelles au niveau des programmes.</li> </ul>
<p>Tester l'élément gestion des risques de l'Organisation pour des projets d'amélioration des activités, et l'appliquer aux autres</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quatre évaluations des risques réalisées dans le cadre du PAI, y compris le programme SMGR (Oracle R12/normes IPSAS).</li> </ul>
<p>Tester le service de</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Interventions dans le cadre d'une « réponse rapide » pour</li> </ul>

---

<b>Étape</b>	<b>Travaux réalisés</b>
« réponse rapide aux problèmes », puis l'appliquer à l'ensemble de l'Organisation	la gestion axée sur les résultats et le PCT. <ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="564 331 1313 398">• Avis communiqués au Département des pêches au sujet de l'exercice de restructuration.</li></ul>

---