

Cote du document: EB 2011/102/R.33
Point de l'ordre du jour: 18
Date: 1^{er} avril 2011
Distribution: Publique
Original: Anglais

F



Ouvrir pour que les
populations rurales pauvres
se libèrent de la pauvreté

Rapport annuel sur les activités de gestion des risques au FIDA

Note pour les représentants au Conseil d'administration

Responsables:

Questions techniques:

Yukiko Omura
Vice-Présidente
téléphone: +39 06 5459 2518
courriel: y.omura@ifad.org

Transmission des documents:

Deirdre McGrenra
Fonctionnaire responsable des organes
directeurs
téléphone: +39 06 5459 2374
courriel: gb_office@ifad.org

Conseil d'administration — Cent deuxième session
Rome, 10–12 mai 2011

Pour: **Information**

Rapport annuel sur les activités de gestion des risques au FIDA

I. Introduction

1. Conformément à la Politique de gestion des risques au FIDA, examinée par le Comité d'audit et présentée au Conseil d'administration en septembre 2008 (document EB 2008/94/R.4), le présent rapport dresse à l'intention des organes directeurs un bilan annuel des activités de gestion des risques de l'organisation (GRO) au FIDA et fait le point des risques auxquels le Fonds est exposé. Ce rapport, qui est le troisième de ce type, rend compte des progrès accomplis en 2010 et au cours du premier trimestre de l'année 2011.

II. Contexte

2. La mise en œuvre de la GRO a pour objet de s'assurer que les risques susceptibles d'empêcher le FIDA de s'acquitter de sa mission et de réaliser ses objectifs soient mieux gérés et, dans la mesure du possible, atténués plus tôt. Elle permet en outre d'aligner les procédures fiduciaires et de gestion du Fonds sur les meilleures pratiques.
3. Lors de la Consultation sur la septième reconstitution des ressources du FIDA, la direction s'est engagée à mettre en œuvre la GRO de façon progressive et méthodique dans les processus de décision du Fonds, sans créer de structures distinctes ni de nouveaux postes. La nécessité d'approfondir le programme de GRO a été réaffirmée par la suite, lors de la Consultation sur la huitième reconstitution des ressources.
4. De nombreux éléments clés de la gestion des risques et du contrôle interne – par exemple la planification stratégique axée sur les résultats et tenant compte des risques et la gestion des placements (risques de marché, de change et de crédit) – ont été mis en place au cours de la période couverte par la septième reconstitution 2007-2009. La création en 2008 du Comité de GRO, présidé par le Vice-Président, a favorisé l'intégration de la GRO au FIDA et l'adoption d'une approche plus cohérente et plus rigoureuse en la matière, et facilité l'examen périodique des processus de GRO et des résultats obtenus. La politique du FIDA en matière de GRO a été élaborée et examinée par le Comité d'audit et le Conseil d'administration en septembre 2008. En 2009, un cadre de GRO fondé sur les normes de gestion des risques et de contrôle établies par le Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) a été mis en place et un profil de risque recensant les principaux risques auxquels le FIDA est exposé a été dressé.
5. En 2010, le Corps commun d'inspection des Nations Unies a procédé à un examen des politiques et des données d'expérience de plusieurs institutions du système des Nations Unies en matière de GRO, en vue de recenser les meilleures pratiques et les enseignements les plus pertinents. L'équipe chargée de cette étude s'est rendue au FIDA en janvier 2010. Dans son rapport, intitulé "Review of Enterprise Risk Management in the United Nations System: Benchmarking Framework", elle qualifie le FIDA de "nouveau pionnier" dans la GRO et fait état à plusieurs reprises des pratiques du Fonds en la matière, y compris de son modèle de gouvernance de la GRO.

III. Activités de gestion des risques

6. Une fois les éléments de base de la GRO mis en place, dès la fin 2009, on s'est attaché en 2010 à leur donner effet pour assurer une gestion concrète et systématique des principaux risques au FIDA. Une priorité élevée a également été donnée à l'achèvement du cadre institutionnel des responsabilités et à la mise en

œuvre d'une politique de communication des informations financières, deux résultats attendus durant la période couverte par la huitième reconstitution des ressources du FIDA. Un Bureau de la déontologie, opérationnel depuis février 2011, a été créé pour veiller à la mise en œuvre effective de ces deux instruments. En outre, d'importants progrès ont été réalisés concernant l'obtention d'une déclaration de la direction et d'une attestation de vérification externe indépendante du contrôle interne de l'information financière, ainsi que dans l'élaboration du cadre du FIDA pour la continuité des opérations.

Gestion des risques institutionnels au FIDA

7. Le profil de risque – principal outil de gestion des risques du FIDA – a servi de base pour la gestion des risques institutionnels, et notamment pour l'attribution des responsabilités spécifiques, pour la formulation de stratégies d'atténuation des risques et, tout au long de l'année, pour la notification et l'examen périodiques de l'état de chaque risque par le Comité de gestion des risques et la direction. On trouvera en annexe un compte rendu des mesures mises en place pour atténuer les risques institutionnels recensés dans le cadre de l'évaluation effectuée en 2009. De brèves observations de la direction y sont indiquées pour chacun des risques recensés: elles portent sur l'efficacité des mesures prises et sur les changements perçus quant à leur importance, qui sont le reflet de la nature dynamique des risques et de la façon dont ils évoluent à mesure que les stratégies d'atténuation mises en œuvre prennent effet et que de nouvelles circonstances et de nouveaux problèmes surgissent. L'examen et la gestion des risques indiqués dans le profil de risque ont été complétés par une évaluation régulière des nouveaux risques menée à bien par la direction dans le cadre des entretiens trimestriels sur la performance. Afin de "rafraîchir" le profil de risque au FIDA, un examen structuré des risques institutionnels du Fonds est en cours de préparation. Il sera effectué en 2011 et permettra de réévaluer les risques actuels et de recenser/évaluer les éventuels nouveaux risques.
8. Comme il ressort de la synthèse présentée en annexe, d'importantes activités ont été menées à bien en 2010 pour gérer l'ensemble des risques institutionnels. La direction estime que, pour quatre des cinq risques majeurs – à savoir les risques liés à la planification stratégique des effectifs, à l'élaboration d'un nouveau règlement du personnel, à l'initiative relative à la présence dans les pays et à la supervision directe –, les stratégies actuellement mises en œuvre sont adéquates. Plusieurs mesures ont été adoptées en 2010 pour gérer le risque lié à l'efficacité de l'institution, mais la direction reconnaît qu'à cet égard des efforts supplémentaires seront nécessaires à moyen terme. Cette exigence a été soulignée dans le rapport "Le FIDA à mi-parcours de la période couverte par la huitième reconstitution" (REPL. IX/1/R.2), présenté à la Consultation sur la neuvième reconstitution des ressources du FIDA, à sa première session, le 21 février 2011, qui dispose: "[...] à moyen terme, l'objectif est non seulement d'améliorer l'efficacité administrative, ce qui constitue un effort permanent, mais aussi de maîtriser les dépenses administratives". À cette fin, comme convenu lors de la session de février 2011, "l'efficacité opérationnelle et organisationnelle" est l'un des thèmes qui seront abordés par la Consultation sur la neuvième reconstitution des ressources du FIDA, à sa troisième session, les 24 et 25 octobre 2011.
9. Au-delà des cinq risques majeurs et compte tenu de l'importance accrue qui lui est accordée par la direction, le risque inhérent à la capacité financière du FIDA à répondre à la demande croissante d'investissements dans la petite agriculture et le développement rural (classé au septième rang dans le profil de risque) a fait l'objet d'une attention particulière en 2010. La raison tient en partie aux préoccupations liées aux effets négatifs potentiels que les difficultés financières rencontrées par certains des principaux donateurs du Fonds peuvent avoir sur l'issue de la neuvième reconstitution des ressources du FIDA, et au fait que la direction tend de plus en plus à penser que le Fonds devrait renforcer ses capacités de mobilisation

de ressources en se tournant vers d'autres sources. Ce risque, sur lequel pèsent lourdement des facteurs externes échappant au contrôle du FIDA, devrait néanmoins pouvoir être atténué grâce aux mesures prises par la direction, dont certaines devraient prendre pleinement effet en 2011.

10. Les examens du niveau de risque effectués en 2010 ont mis en évidence l'existence d'une superposition croissante des risques liés à la gestion des connaissances et à la participation à l'élaboration des politiques, et des mesures d'atténuation connexes. Dans ce contexte, et en vue d'assurer une stratégie de gestion des risques plus cohérente, ces trois risques ont été fusionnés¹. De la même façon, le risque lié à l'élargissement de la base des donateurs du FIDA dans le cadre de la neuvième reconstitution des ressources du Fonds² a été englobé dans le risque de financement illustré ci-dessus, au paragraphe 9.

Structure de responsabilité

11. La direction, dans le cadre de ses engagements au titre de la huitième reconstitution des ressources du FIDA, a adopté une structure de responsabilité au début de l'année 2011. Ce document définit les responsabilités et les attributions aux divers niveaux de la structure de gouvernance du FIDA, notamment le Conseil des gouverneurs, le Conseil d'administration et ses comités, la direction et le personnel du Fonds. Il illustre également les outils de gestion (et leurs modalités d'utilisation), les processus et les mécanismes de surveillance mis en place pour aider le FIDA à produire les résultats attendus et à assurer une bonne gestion des ressources confiées au Fonds.

Politique de communication de l'information financière

12. La mise en place d'une politique de communication de l'information financière, qui est elle aussi un produit de la huitième reconstitution des ressources du FIDA, se fera en deux temps. Depuis 2010, tous les membres du personnel sont tenus de remplir chaque année une déclaration de conformité au Code de conduite du Fonds et de communiquer tout avoir ou source de revenus en dehors du FIDA. Des critères de divulgation plus précis seront établis en 2011 à l'intention des hauts responsables et, s'il y a lieu, des membres du personnel occupant des postes clés. Ces mesures permettront d'assurer la conformité du FIDA avec les pratiques en vigueur dans les autres institutions financières internationales, dans la plupart des organisations des Nations Unies et dans d'autres organismes publics.

Déclaration de la direction et attestation de vérification externe du contrôle interne de l'information financière

13. En 2010, un cabinet d'experts-conseils indépendant a procédé à une évaluation de l'aptitude du FIDA à obtenir une déclaration de la direction et une attestation de vérification externe du contrôle interne de l'information financière pour les exercices respectifs 2011 et 2012. Cette évaluation a permis d'attester la solidité globale de la structure de contrôle du FIDA, avec quelques rares défaillances au niveau de la conception. La conclusion générale du rapport a été que, compte tenu des travaux accomplis à ce jour et en supposant que des mesures aient été prises dans les

¹ Deux des risques ont été intégrés dans le risque lié à la gestion et au partage des connaissances, ainsi énoncé: "En l'absence d'instructions concrètes sur les modalités de gestion des connaissances et de mesures appropriées d'incitation et d'obligation de rendre des comptes, il existe un risque que la gestion des connaissances ne soit pas incluse dans tous les processus opérationnels du FIDA, ce qui compromettrait les efforts déployés pour faire du Fonds une institution plus efficace de partage des connaissances." De ce fait, les deux risques suivants ont été retirés du profil de risque, à savoir: i) "Si les processus d'évaluation et de sélection des priorités du FIDA ainsi que de planification de sa participation à l'élaboration des grandes orientations internationales ne sont pas adéquatement conçus ou gérés, il existe un risque que l'engagement international du Fonds en la matière puisse être improvisé et réactif, et qu'il présente par conséquent un intérêt stratégique limité"; et ii) "Faute de liens systématiques et bien développés entre les programmes et les connaissances sur les grandes orientations, il existe un risque que le FIDA n'ait que peu de modèles ou de meilleures pratiques à proposer aux décideurs ou à partager avec eux, ce qui pourrait limiter l'intérêt stratégique que présente son engagement dans le domaine de la sensibilisation."

² À savoir: "Il existe un risque que le FIDA ne tire pas pleinement parti de son potentiel de mobilisation des ressources auprès des pays non membres de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) aux fins de la neuvième reconstitution."

domaines d'amélioration recensés, le FIDA devrait pouvoir faire l'objet d'une attestation positive d'ici à 2012. Un degré de priorité élevé sera donné à la mise en œuvre des recommandations du rapport en 2011.

Continuité des opérations

14. Un cadre détaillé a été mis au point en 2010 avec l'aide d'un spécialiste de ces questions. Ce document déterminant établit la politique, la structure de gouvernance et les systèmes et instruments, ainsi qu'un plan institutionnel de continuité des opérations pour le FIDA qui précise notamment les processus opérationnels fondamentaux et les responsables concernés. Le cadre, qui couvre l'ensemble du cycle de continuité des opérations, recense et regroupe les nombreux plans et systèmes – existants ou prévus – pour la continuité des opérations. On trouvera de plus amples détails concernant les mesures prises à cet égard dans l'annexe au présent document, et plus précisément dans le cadre de la mise à jour relative au risque connexe (classé au onzième rang dans le profil de risque).

Charte révisée du Bureau de l'audit et de la surveillance du FIDA

15. Une version révisée de la Charte du Bureau de l'audit et de la surveillance du FIDA a été présentée en 2010 au Comité d'Audit et au Conseil d'administration, pour examen et confirmation. Les modifications apportées à cet instrument contribuent à améliorer la qualité et l'indépendance de la fonction de vérification interne, en harmonie avec l'évolution des meilleures pratiques et des normes internationales en matière de vérification interne.

IV. Plan de travail en matière de gestion des risques pour 2011

16. Les principales priorités pour 2011 en matière de gestion des risques et les résultats attendus dans ce domaine sont les suivants:
- examen structuré du profil de risque du FIDA pour réévaluer les risques actuels et recenser/évaluer les nouveaux risques éventuels;
 - établissement de critères de communication de l'information financière plus précis à l'intention du personnel clé;
 - obtention, après avoir pallié les défaillances au niveau de la conception du contrôle, d'une assertion de la direction et de l'attestation de vérification externe du contrôle interne de l'information financière pour les exercices respectifs 2011 et 2012; et
 - activités de formation en matière de gestion des risques.

Rapport sur les risques institutionnels au FIDA – mars 2011

Classement – novembre 2009	Note – novembre 2009 ¹	Risques institutionnels recensés en novembre 2009	Mise à jour et observations de la direction – mars 2011	Champion de la gestion des risques – mars 2011
1	Imp. 5 Prob. 5 Tot. 25	Si la planification stratégique des effectifs n'est pas abordée dans une perspective institutionnelle et alignée sur le plan à moyen terme de l'organisation et que des outils et mesures appropriés de mise en œuvre ne sont pas élaborés, il existe un risque que les phases de recrutement, de déploiement, de perfectionnement et de départ se déroulent de façon malencontreuse et soient très difficiles à mettre en œuvre, empêchant le FIDA de se doter du personnel dont il a besoin pour réaliser son ambitieux programme de travail.	Un plan stratégique pour le personnel 2010-2012 a été présenté au Conseil d'administration en décembre 2010. Il définit les objectifs d'un redéploiement du personnel visant principalement: i) à accroître le nombre des cadres intervenant dans les opérations du FIDA, en particulier dans les bureaux de pays, et à renforcer leurs capacités; et ii) à réduire le personnel administratif et les coûts connexes en misant sur la rationalisation des processus, l'externalisation et l'alignement des coûts de main-d'œuvre sur les conditions du marché local. Un plan d'action est en cours d'élaboration pour accompagner la réalisation des objectifs fixés, et en particulier pour aider à résoudre les problèmes liés au recrutement et au départ du personnel, y compris dans le cadre d'une deuxième phase du Programme de départ volontaire et d'un audit des emplois. Observations de la direction: Des progrès notables ont été réalisés dans le processus d'atténuation de ce risque. À la fin de 2010, le personnel et les consultants directement attachés à l'élaboration et à la mise en œuvre du programme de pays représentaient 63% du total des effectifs – un résultat proche de l'objectif de 65% fixé pour 2012 dans le Cadre de mesure des résultats. Le risque de s'écarter de la voie tracée par le plan est faible compte tenu de son alignement sur le budget administratif pour 2011.	Chef du Département des services institutionnels; avec l'aide du Responsable principal des stratégies de développement
2	Imp. 5 Prob. 5 Tot. 25	Si le FIDA n'adopte pas une approche stratégique ou ne dispose pas d'une solide culture institutionnelle d'efficience administrative, il existe un risque que des réductions soient effectuées à court terme aux dépens de la qualité et de l'efficacité des processus administratifs, et à ceux des gains d'efficience à long terme.	1. Un examen des fonctions et des processus faisant double emploi a été effectué en 2010 et une grande partie des changements recensés ont déjà été mis en œuvre, notamment le nouveau modèle pour l'administration des prêts et dons (qui définit les rôles et les responsabilités des unités fonctionnelles et du personnel concernés) et l'unification du Centre des ressources d'information et du service du courrier. 2. Une rationalisation plus poussée des processus est mise en œuvre dans le cadre de deux grands projets TI en cours, à savoir le passage à une nouvelle version du logiciel PeopleSoft et la mise en place du nouveau Système prêts et dons. Dans le cadre de cette rationalisation, un examen des processus relatifs aux paiements, aux états de paie, aux voyages et à l'administration des prêts et dons est en cours, pour simplification et valeur ajoutée. 3. Un examen des indicateurs clés de performance (ICP) utilisés pour le suivi et la gestion de l'efficacité des services internes a été entrepris en 2010 et a permis d'améliorer la qualité des ICP dans les domaines de performance mesurés. Une enquête visant à évaluer la qualité et l'efficacité des services internes a été préparée et sera menée à bien au cours du deuxième trimestre de 2011. 4. Le nouveau cadre des ressources humaines régissant la mobilité du personnel a été élaboré; il est entré en vigueur en janvier 2011.	Vice-Présidente; avec l'appui du Responsable principal des finances et du Chef du Département des services institutionnels

¹ Conformément aux méthodes normalisées d'évaluation des risques, tous les risques recensés ont été classés selon une échelle allant de 1 à 6 (1 indiquant un niveau minimal et 6 un niveau maximal) en termes d'impact (Imp.) et de probabilité (Prob.). Les valeurs respectives de chacun des risques ont ensuite été multipliées pour obtenir une note globale (Tot.) utilisée pour classer les risques par ordre d'importance relative. Pour des raisons de présentation, ces valeurs ont été arrondies au nombre entier le plus proche.

Classement – novembre 2009	Note – novembre 2009 ¹	Risques institutionnels recensés en novembre 2009	Mise à jour et observations de la direction – mars 2011	Champion de la gestion des risques – mars 2011
			<p>5. Une évaluation externe de la gestion des ressources humaines au FIDA a été réalisée et présentée au Conseil d'administration en 2010. Les principales conclusions ont été les suivantes: i) la rémunération et les prestations dont bénéficient les cadres et la direction générale sont inférieures à celles en vigueur dans les autres institutions financières internationales (IFI); ii) la rémunération et les prestations dont bénéficient le personnel d'appui à Rome sont plus élevées que dans les autres IFI; et iii) la proportion du personnel d'appui par rapport aux cadres est excessive. Dans l'attente d'une analyse plus approfondie des solutions possibles, la direction a décidé de geler en 2011 les augmentations de salaire accordées au personnel d'appui et de procéder à un audit des emplois pour avoir une idée plus précise du déploiement des cadres et du personnel d'appui.</p> <p>6. La deuxième phase du Programme de départ volontaire a été approuvée par le Conseil des gouverneurs en février 2011, conjointement avec la proposition d'en étendre le calendrier d'exécution jusqu'à la fin de 2011.</p> <p>Observations de la direction: De nombreuses activités ont été mises en œuvre en 2010 pour améliorer l'efficacité et réduire les coûts; d'autres sont prévues pour l'exercice 2011-2012. Des résultats encourageants ont été obtenus concernant la réduction des temps de transaction pour les services essentiels: ainsi, par exemple, le temps de traitement des demandes de retrait a été considérablement réduit. Cependant, des économies significatives n'ont pas encore été réalisées et sont plutôt difficiles à mesurer dans le cadre du programme de travail en rapide expansion du FIDA. L'examen du système financier effectué en 2010 par le cabinet de conseil Accenture a abouti à la formulation de recommandations en matière d'efficacité qui seront mises en application en 2011. En inscrivant l'efficacité opérationnelle et organisationnelle parmi les thèmes spéciaux proposés pour la Consultation sur la neuvième reconstitution des ressources du FIDA, la direction s'engage à trouver des moyens pour avancer plus résolument dans cette direction pendant la période 2013-2015.</p>	
3	Imp. 5 Prob. 5 Tot. 25	Si la procédure d'élaboration du nouveau règlement du personnel du FIDA n'est pas conçue et gérée comme il se doit, il existe un risque que l'élaboration de ce règlement demande beaucoup plus de temps que prévu et que celui-ci ne soit guère meilleur que le règlement précédent, et qu'en conséquence le renforcement des compétences du FIDA dans le domaine de la gestion de ses effectifs soit limité.	<p>Le nouveau règlement du personnel a été entièrement reformulé pour un énoncé plus clair des procédures et processus pertinents relatifs au recrutement du personnel, aux aspects contractuels, à la gestion de la performance et aux prestations. Le nouveau règlement du personnel et le Manuel révisé des procédures relatives aux ressources humaines seront publiés en mai 2011.</p> <p>Observations de la direction: Les mesures prises pour atténuer ce risque donnent une assurance raisonnable que celui-ci fait l'objet d'une gestion adéquate.</p>	Chef du Département des services institutionnels

Classement – novembre 2009	Note – novembre 2009 ¹	Risques institutionnels recensés en novembre 2009	Mise à jour et observations de la direction – mars 2011	Champion de la gestion des risques – mars 2011
4	Imp. 5 Prob. 5 Tot. 25	En raison du manque de clarté et de cohérence des instructions et des pratiques s'agissant de la création et de l'administration des bureaux de présence du FIDA dans les pays, il existe un risque que la mise en place appropriée de ces bureaux demande plus de temps et que les coûts administratifs d'installation et de fonctionnement en soient plus élevés que prévu, et qu'en conséquence les avantages attendus de la présence dans les pays ne se concrétisent pas totalement.	<p>1. Sachant que la présence du FIDA dans les pays apporte une contribution essentielle à l'exécution et à l'impact des programmes qu'il finance, un groupe de coordination composé de hauts fonctionnaires et d'autres membres du personnel occupant des postes clés a été créé en 2010 et chargé de piloter l'initiative du FIDA relative à sa présence dans les pays. À la fin de l'année 2010, 28 des 30 bureaux autorisés étaient opérationnels (six chargés de programme de pays avaient été détachés et tous les fonctionnaires de pays étaient titulaires d'un contrat du FIDA), contre un seul bureau en 2006; les deux autres bureaux devraient être ouverts en 2011.</p> <p>2. Un rang de priorité élevé continuera d'être donné à cette initiative pour optimiser la gestion des ressources humaines et les procédures opérationnelles et tirer ainsi le meilleur profit de la présence du FIDA dans les pays. Un manuel détaillé sur la présence dans les pays, couvrant les divers aspects administratifs de la mise en place et du fonctionnement des bureaux de pays, sera publié au cours du deuxième trimestre de 2011, et un programme d'initiation dynamique a été mis en œuvre à l'intention du personnel de terrain.</p> <p>3. Une évaluation a été engagée afin de contribuer à déterminer la stratégie à retenir pour la prochaine étape de la présence dans les pays et de la décentralisation. Les résultats de cette évaluation seront présentés au Conseil d'administration en mai 2011. Il faut s'attendre que cette évaluation débouche sur la poursuite du redéploiement des cadres qui participent aux opérations de développement et sur la multiplication des délégations de pouvoirs, afin de pouvoir accélérer la prise de décisions et gagner en efficacité pour ce qui est de l'administration des prêts et des dons.</p> <p>Observations de la direction: Ce risque a été géré de manière dynamique et avec de bons résultats. L'expérience montre que la présence dans les pays est payante au niveau de l'exécution des programmes et en termes d'impact sur le développement, et que les coûts d'installation et de fonctionnement sont relativement modestes, ce qui permet de tirer le meilleur profit des ressources disponibles. Les bureaux sont mis en place à un rythme variable selon la situation du pays concerné, mais les accords-cadres passés avec le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) et avec l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), en sus des modèles d'accord avec les pays hôtes mis au point en 2010, devraient permettre d'accélérer le processus d'établissement de nouveaux bureaux.</p>	Vice-Président adjoint responsable des programmes; avec l'appui du Chef du Département des services institutionnels
5	Imp. 5 Prob. 5 Tot. 25	En raison de l'expérience assez limitée qu'a le FIDA de la supervision directe et de l'insuffisance de définition des processus, qui entraîne une division du travail peu claire et un chevauchement de ces processus, il existe un risque que la supervision du respect des prescriptions fiduciaires et de l'administration des prêts ne soit pas assurée de manière efficiente, efficace et dans les délais impartis, et qu'il en résulte un retard de l'exécution des projets et de la	<p>1. Un nouveau modèle d'administration des prêts définissant clairement les responsabilités du personnel du Département gestion des programmes et de la Division du Contrôleur et des services financiers intervenant dans ce processus a été mis en place en novembre 2010. Ce nouveau modèle introduit une approche axée sur les risques qui simplifiera le processus, tout en permettant de procéder à des contrôles plus ciblés.</p> <p>2. Un projet pilote pour le traitement décentralisé des décaissements de fonds a été mis en route auprès du bureau de pays du FIDA au Kenya. Les résultats de cette initiative feront l'objet d'une évaluation approfondie au début de 2011 et serviront de base pour l'étude d'une éventuelle reproduction de ces modalités dans d'autres pays, voire dans d'autres régions.</p> <p>3. Des efforts appréciables sont déployés depuis 2009 pour renforcer les capacités du personnel du FIDA en matière de gestion fiduciaire et de passation de marchés, y compris dans le cadre d'une</p>	Vice-Président adjoint responsable des programmes; avec l'appui du Responsable principal des finances et du Chef du Département des services institutionnels

Classement – novembre 2009	Note – novembre 2009 ¹	Risques institutionnels recensés en novembre 2009	Mise à jour et observations de la direction – mars 2011	Champion de la gestion des risques – mars 2011
		réalisation des objectifs de développement.	<p>formation obligatoire certifiée dispensée à l'ensemble du personnel intervenant dans la supervision directe et l'administration des prêts.</p> <p>4. Des Directives révisées pour la passation des marchés relatifs aux projets ont été présentées au Conseil d'administration en septembre 2010, et de nouvelles procédures relatives aux dons lui seront soumises en mai 2011.</p> <p>5. Plusieurs systèmes TI ont été mis en place en 2009-2010 pour faciliter la supervision directe, notamment le système de suivi des demandes de retrait, le rapport en ligne sur l'état d'avancement des projets, le système en ligne de gestion des résultats et de l'impact, le tableau de bord des opérations et le fichier "cycle de vie du projet"; en outre, un système de suivi du rapport d'audit sera lancé au cours du deuxième trimestre de 2011. Le système prêts et dons et le système de gestion du portefeuille de projets ont été modifiés pour permettre l'accès à distance à partir des bureaux de pays et sont désormais opérationnels en Inde, au Kenya et au Panama. Un système pilote de signature électronique a été mis en œuvre en 2010, en vue d'un déploiement complet en 2011.</p> <p>Observations de la direction: Plusieurs mesures ont été mises en œuvre en 2010 pour atténuer ce risque, dont une série d'exams sur la fonction d'administration des prêts, effectués par le Bureau de l'audit et de la surveillance. Une évaluation de l'efficacité de ces mesures sera effectuée en 2011 et elle servira de base, conjointement avec les recommandations issues de l'analyse financière menée à bien par le cabinet de conseil Accenture, pour de nouvelles améliorations.</p>	
6	Imp. 4 Prob. 4 Tot. 16	En raison de la complexité accrue de la gestion de programmes de grande envergure (et parce que le nombre de ces programmes pourrait augmenter du fait de l'accroissement du programme de travail), il existe un risque que les capacités des gouvernements, du FIDA et des partenaires soient insuffisantes pour appuyer efficacement la gestion, ce qui empêcherait le FIDA d'atteindre pleinement ses objectifs de développement.	<p>Une bien plus grande attention est donnée à l'évaluation et au renforcement des capacités des pouvoirs publics et des partenaires locaux en matière de gestion des projets. Plusieurs modalités sont adoptées à cet effet: d'une part, une action projet par projet au niveau du cycle de conception du projet pendant les phases d'amélioration et d'assurance de la qualité, et, d'autre part, une action plus générale dans le cadre du processus d'examen annuel du programme d'options stratégiques pour le pays (COSOP). Les programmes de dons sont utilisés de plus en plus souvent pour le renforcement des capacités institutionnelles aux fins de la conception et de la gestion de programmes d'agriculture et de développement rural. Par ailleurs, l'examen annuel du portefeuille institutionnel (couvrant l'ensemble des projets et des programmes de pays) prévoit désormais une analyse spécifique des résultats obtenus par le FIDA dans le renforcement des capacités des pouvoirs publics et des partenaires locaux.</p> <p>Observations de la direction: Les mesures prises pour atténuer ce risque donnent une assurance raisonnable que celui-ci fait l'objet d'une gestion adéquate.</p>	Vice-Président adjoint responsable des programmes
7	Imp. 4 Prob. 4 Tot. 16	En raison de l'accroissement du programme de travail, du cadre pour la soutenabilité de la dette, des nouvelles conditions générales (qui entraînent des échéances de décaissement plus courtes) et du rôle accru que devrait jouer le FIDA dans les domaines de la sécurité alimentaire et du changement climatique, il existe un risque de décalage entre les entrées de ressources, les sorties et	<p>1. Pour pouvoir apporter une réponse effective face à la demande croissante d'investissements dans le développement de la petite agriculture et la sécurité alimentaire des petits paysans, il est essentiel que les capacités de financement et la viabilité financière du FIDA soient renforcées. À cette fin, le FIDA s'aligne sur les approches adoptées par d'autres IFI pour l'évaluation des capacités d'engagement futures, qui sont fondées sur la durabilité des flux de trésorerie à long terme. Il sera donc nécessaire de procéder, entre autres, à un examen attentif de la contribution des ressources internes face à des engagements accrus et pour la santé financière du Fonds.</p> <p>2. La stratégie de mobilisation mise au point aux fins de la neuvième reconstitution des ressources du FIDA est fortement centrée sur un élargissement de la base des donateurs destiné à renforcer au maximum l'engagement des pays émergents et des États membres de l'Organisation des pays exportateurs de pétrole (OPEP), et sur l'adhésion de nouveaux États membres et leur participation au processus. L'établissement du Bureau de liaison pour les États arabes du Golfe et la planification en</p>	Vice-Présidente; avec l'appui du Responsable principal des finances

Classement – novembre 2009	Note – novembre 2009 ¹	Risques institutionnels recensés en novembre 2009	Mise à jour et observations de la direction – mars 2011	Champion de la gestion des risques – mars 2011
		<p>les besoins de liquidité, ce qui entraînerait des fluctuations accrues des ressources financières et une dépendance excessive des reconstitutions.</p>	<p>amont des activités de mobilisation et leur suivi, assurés par le Comité de coordination pour le processus de reconstitution des ressources (présidé par le Président), contribuent à la mise en œuvre de cette stratégie.</p> <p>3. Un autre domaine d'action prioritaire sera le renforcement de la capacité du FIDA à mobiliser des ressources extérieures, y compris éventuellement dans le cadre d'opérations financières plus complexes, à l'exemple du Fonds fiduciaire du mécanisme de cofinancement espagnol pour la sécurité alimentaire, révision de la politique de placement approuvé par le Conseil d'administration en décembre 2010.</p> <p>4. Compte tenu de ce qui précède, un examen de la structure interne de gestion financière du FIDA a été effectué par le cabinet de conseil Accenture en 2010. Donnant suite aux recommandations issues de cette étude, la direction a mis en place un service financier distinct, placé sous la direction d'un Responsable principal des finances, recruté à l'extérieur du FIDA.</p> <p>5. Une révision de la politique de placement, tenant compte des observations formulées par le Comité d'audit en novembre 2010, est en cours d'élaboration et sera à nouveau présentée au Comité en avril 2011.</p> <p>Observations de la direction: Ce risque est censé avoir pris de l'importance depuis son évaluation officielle en 2009, par effet des incertitudes qui devraient être attachées aux prochaines négociations relatives à la neuvième reconstitution des ressources du FIDA, notamment quant au niveau cible des contributions des donateurs et au programme de travail connexe en vue de la neuvième reconstitution, et à la faculté qui sera donnée au FIDA d'explorer de nouveaux instruments financiers et de nouvelles possibilités de mobilisation de ressources extérieures. Les mesures évoquées ci-dessus devraient permettre d'atténuer les risques, mais elles sont en cours d'application et il ne sera donc pas possible d'en mesurer l'efficacité pendant encore un certain temps. La direction, qui a établi une structure interne solide pour gérer la neuvième reconstitution des ressources du FIDA et fait appel à un président externe pour la Consultation sur la neuvième reconstitution, est déterminée à assurer la réussite du processus de reconstitution, malgré les difficultés financières rencontrées par certains de ses principaux donateurs.</p>	
8	Imp. 4 Prob. 4 Tot. 16	<p>En l'absence d'instructions concrètes sur les modalités de gestion des connaissances et de mesures appropriées d'incitation et d'obligation de rendre des comptes, il existe un risque que la gestion des connaissances ne soit pas incluse dans tous les processus du FIDA, ce qui compromettrait les efforts déployés pour faire du Fonds une institution plus efficace de partage des connaissances.</p>	<p>1. Afin que le FIDA soit à même de mobiliser les compétences nécessaires pour jouer un rôle plus important dans la concertation mondiale sur les questions de sécurité alimentaire et le développement de la petite agriculture, un Responsable principal des stratégies de développement est venu étoffer l'équipe de direction en janvier 2010, sa mission étant de constituer et de diriger ce qui est devenu au début de l'année 2011 le Bureau de la stratégie et de la gestion des savoirs.</p> <p>2. Un cadre à horizon mobile pour la gestion des savoirs et la mise en œuvre de l'innovation est opérationnel depuis 2010. Il définit les principaux objectifs visés, les résultats escomptés, le calendrier d'exécution et les responsabilités connexes, dont l'éventail couvre aussi bien la réalisation et la publication du <i>Rapport sur la pauvreté rurale 2011</i> que la formation du personnel et l'introduction de mécanismes d'incitation dans le système de gestion de la performance du personnel. Ces instruments favorisent à leur tour un engagement plus effectif dans la promotion de politiques au niveau international.</p>	Responsable principal des stratégies de développement

Classement – novembre 2009	Note – novembre 2009 ¹	Risques institutionnels recensés en novembre 2009	Mise à jour et observations de la direction – mars 2011	Champion de la gestion des risques – mars 2011
			<p>3. La création d'une fonction de responsable de la gestion des savoirs pour les divisions des opérations régionales et l'établissement de plates-formes web interactives pour favoriser le partage des connaissances entre les projets et les pays ont permis d'assurer une meilleure interface dans ce domaine avec les opérations dans les pays.</p> <p>Observations de la direction: Les mesures prises pour atténuer ce risque donnent une assurance raisonnable que celui-ci fait l'objet d'une gestion adéquate.</p>	
9	Imp. 4 Prob. 4 Tot. 16	En raison de conditions de sécurité fluctuantes et/ou du fait que les procédures établies en matière de sécurité sur le terrain ne sont pas pleinement et systématiquement respectées, la vie d'agents du FIDA qui se rendent ou sont domiciliés dans des États membres pourrait être gravement mise en péril, une situation qui, outre la gravité des conséquences potentielles pour le personnel, limiterait la capacité de supervision directe des projets du FIDA et de collaboration étroite avec les parties prenantes des pays	<p>Sur la base des recommandations formulées par le Département de la sûreté et de la sécurité des Nations Unies dans le cadre de son évaluation des risques de sécurité au FIDA, la direction a adopté une nouvelle stratégie de sécurité en novembre 2010. Cette stratégie sera mise en œuvre pendant la période 2011-2012 et une partie des ressources nécessaires à cet effet seront mobilisées au titre du budget d'investissement et du budget administratif. L'Unité de la sécurité du FIDA est donc actuellement dotée des moyens nécessaires pour pouvoir fournir de meilleures prestations dans les domaines suivants:</p> <ul style="list-style-type: none"> • contrôle de la conformité aux normes et règles des Nations Unies en matière de sécurité et conseils au personnel et aux unités du FIDA concernant leur mise en application; • analyse des rapports d'incident et des rapports de conformité établis par le Département de la sûreté et de la sécurité pour les bureaux de pays des Nations Unies dans le monde entier; • tenue de cours de formation obligatoires en matière de sécurité à l'intention du personnel; et • contrôle des habilitations de sécurité et conseils sur les procédures de sécurité aérienne. <p>Observations de la direction: Depuis janvier 2011, l'Unité de la sécurité relève directement du Chef du Département des services institutionnels. La mise en œuvre de la stratégie de sécurité est un élément clé du plan de travail de l'Unité de sécurité pour 2011 et 2012. Les mesures convenues seront pleinement mises en œuvre dès que le nouveau poste de Responsable de la sécurité des services extérieurs sera pourvu et que les services de surveillance nécessaires pour la gestion des nouveaux systèmes auront été mis en place.</p>	Chef du Département des services institutionnels

Classement – novembre 2009	Note – novembre 2009 ¹	Risques institutionnels recensés en novembre 2009	Mise à jour et observations de la direction – mars 2011	Champion de la gestion des risques – mars 2011
10	Imp. 4 Prob. 4 Tot. 16	En raison des défaillances de la gouvernance et/ou des mesures de lutte contre la corruption prises par les gouvernements, il existe un risque que les accords fiduciaires relatifs aux prêts et aux dons ne soient pas respectés, ce qui ferait obstacle à la pleine réalisation des objectifs de développement.	<p>1. Les examens de la qualité des nouveaux projets au stade initial accordent une grande attention aux problèmes de fraude et de corruption. Des cadres de gouvernance et de lutte contre la corruption, fondés sur ces principes, doivent donc être établis pour tous les nouveaux projets.</p> <p>2. L'évaluation et le renforcement des capacités des organismes d'exécution en matière de gestion financière et de passation de marchés font aujourd'hui partie intégrante des procédures du FIDA pour la supervision directe des projets.</p> <p>3. Les rapports d'audit des projets font désormais l'objet d'un examen plus systématique et approfondi, un suivi plus dynamique étant mis en place pour les rapports d'audit retardés ou assortis de réserves.</p> <p>4. Des efforts appréciables sont déployés depuis 2009 pour renforcer les capacités du personnel du FIDA en matière de gestion fiduciaire et de passation de marchés, y compris dans le cadre d'une formation obligatoire certifiée dispensée à l'ensemble du personnel intervenant dans la supervision directe et l'administration des prêts.</p> <p>Observations de la direction: Le nouveau modèle d'administration des prêts lancé en novembre 2010 fournit un cadre solide pour la mise en œuvre des mesures susmentionnées. Ce cadre est lui-même renforcé par l'établissement de la Commission des sanctions, chargée de l'examen des conclusions des enquêtes sur les irrégularités commises dans le cadre des opérations du FIDA, ainsi que par un engagement plus actif du Fonds aux côtés des autorités chargées de l'exécution du projet, grâce à une présence accrue dans les pays et par la prise en charge de la supervision directe. Cette stratégie contribue également au renforcement des efforts déployés par le FIDA pour donner suite aux principes de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide et du Programme d'action d'Accra, qui préconisent un recours accru aux systèmes en vigueur dans les pays. Considérant que des facteurs externes échappant au contrôle du FIDA influent sur ce risque, les mesures ci-dessus sont jugées adéquates.</p>	Vice-Président adjoint responsable des programmes; avec l'appui de la Vice-Présidente et du Responsable principal des finances
11	Imp. 4 Prob. 3 Tot. 12	Il existe un risque que des crises ou événements majeurs non prévus entraînent de graves perturbations des opérations du FIDA.	<p>1. Au cours de l'exercice 2009-2010, le cadre du FIDA pour la continuité des opérations de 2006 a fait l'objet d'un examen et d'une analyse d'impact de haut niveau, qui ont abouti à l'adoption d'une version révisée de ce dispositif. À cet effet, il a été tenu compte des recommandations formulées par le Bureau de l'audit et de la surveillance dans le cadre de la vérification interne de la continuité des opérations effectuée en 2010.</p> <p>2. Des plans fonctionnels sont en cours d'élaboration pour assurer la continuité des opérations entre les divisions et les départements, et une formation sera dispensée aux responsables des processus fondamentaux et à leurs coordonnateurs au cours du deuxième trimestre de 2011.</p> <p>3. Le nouveau système TI de reprise après sinistre mis en place est maintenant opérationnel. Toutes les applications hébergées auprès du centre de traitement du FIDA sont automatiquement reproduites sur des serveurs spécialisés dans les installations du FIDA à la FAO. En cas de sinistre, ce mécanisme permet au Fonds de passer à ces équipements et de poursuivre ainsi ses opérations sans grand dommage.</p> <p>Observations de la direction: Les mesures prises pour atténuer ce risque donnent une assurance raisonnable que celui-ci fait l'objet d'une gestion adéquate.</p>	Chef du Département des services institutionnels