

Cote du document:	EB 2010/99/R.30
Point de l'ordre du jour :	13
Date:	24 mars 2010
Distribution:	Publique
Original:	Anglais

F



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

Rapport annuel sur les activités de gestion des risques au FIDA

Conseil d'administration — Quatre-vingt-dix-neuvième session
Rome, 21-22 avril 2010

Pour: **Information**

Note aux membres du Conseil d'administration

Le présent document est soumis au Conseil d'administration pour information.

Afin que le temps imparti aux réunions du Conseil soit utilisé au mieux, les représentants qui auraient des questions techniques au sujet du présent document sont invités à se mettre en rapport, avant la session, avec la responsable du FIDA ci-après:

Yukiko Omura

Vice-Présidente

Présidente du Comité de gestion des risques

téléphone: +39 06 5459 2518

courriel: y.omura@ifad.org

Les demandes concernant la transmission des documents de la présente réunion doivent être adressées à:

Deirdre McGrenra

Fonctionnaire responsable des organes directeurs

téléphone: +39 06 5459 2374

courriel: d.mcgrenra@ifad.org

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 au FIDA. Il s'agit du deuxième rapport de ce type.

II. Contexte

2. Lors de la Consultation sur la septième reconstitution des ressources du FIDA, la direction s'est engagée à mettre en œuvre la gestion des risques de façon progressive et méthodique dans les processus de décision du Fonds, sans créer de structures distinctes et de nouveaux postes mais plutôt en misant sur les ressources, les outils et les pratiques existants. La mise en œuvre de la gestion des risques 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, plus précocement. Elle permet en outre de mettre les procédures du FIDA en conformité avec les meilleures pratiques.
3. De nombreux éléments clés de la gestion des risques et du contrôle interne, par exemple la planification stratégique axée sur les résultats, la gestion des placements (risques de marché, de change et de crédit), ont déjà été mis en place au cours de la période de la septième reconstitution et/ou sont en cours d'élaboration au FIDA. La création en 2008 du Comité de gestion des risques a néanmoins servi de catalyseur dans le processus d'introduction de la gestion des risques au FIDA, et a en particulier contribué à l'adoption d'une approche plus cohérente et plus rigoureuse en la matière. Le premier des documents-cadres, à savoir la politique de gestion des risques au FIDA, a été élaboré en 2008 et examiné par le Comité d'audit et le Conseil d'administration en septembre de la même année. Le premier rapport annuel du Comité de gestion des risques a également été présenté au Comité d'audit et au Conseil d'administration en avril 2009. Ce deuxième rapport annuel présente les réalisations de 2009.

III. Comité de gestion des risques

4. Le Comité de gestion des risques se compose de deux représentants de la direction générale, le Vice-Président en sa qualité de champion de la gestion des risques au FIDA et la Responsable principale des finances et de l'administration, ainsi que des responsables de haut niveau de chaque département. Le Directeur du Bureau de l'audit et de la surveillance et le Conseiller juridique y participent en qualité d'observateurs. Le Comité peut inviter ponctuellement d'autres directeurs et responsables à participer pour apporter des précisions supplémentaires ou l'aider sur des points particuliers inscrits à son ordre du jour. Ce Comité a pour rôle d'introduire la gestion des risques au FIDA et d'en guider le développement, d'en coordonner la mise en œuvre et d'assurer les examens et le suivi réguliers des processus et des résultats.
5. Le Comité s'est réuni à sept reprises en 2009 (cinq fois en 2008) pour diriger la mise en œuvre des documents-cadres et l'introduction du nouveau profil de risque au FIDA. Il s'est doté d'un plan de travail à horizon mobile qui détaille les activités à mener au cours de l'année et celles qui constituent son programme prévisionnel jusqu'en 2012.

IV. Activités de gestion des risques menées en 2009

6. Le plan de travail pour 2009 portait sur l'élaboration des documents-cadres relatifs à la gestion des risques et des procédures s'y rapportant, notamment le profil des risques au FIDA, outre un travail de sensibilisation et de partage des connaissances.
7. Les principaux documents-cadres étaient le cadre de référence de la gestion des risques (qui mentionne les contrôles internes), la structure des responsabilités et le programme relatif à la déclaration des intérêts financiers (code de conduite). Sur ces trois documents, le document sur la gestion des risques a été publié et les deux autres documents en sont à l'étape finale de l'approbation par la direction générale.
8. Le cadre de référence de la gestion des risques au FIDA repose sur la norme internationalement reconnue relative aux risques et au contrôle du Comité des organisations parrainantes de la Commission Treadway (COSO) et adapte la gestion des risques aux modalités de gestion, de direction et de contrôle qui sont celles du FIDA. Ce cadre porte sur l'environnement interne en matière de risques et de contrôle, l'identification et l'évaluation des risques, les activités de contrôle et d'atténuation des risques, l'information et la communication ainsi que le suivi et l'assurance; ces domaines sont subdivisés en caractéristiques qui devraient être en place pour pouvoir atteindre les objectifs du FIDA, une série de bonnes pratiques étant proposée pour chacune de ces caractéristiques. Une liste de contrôle détaillée y a été ajoutée pour chacun des domaines dans le but de faciliter l'évaluation de l'efficacité des procédures de gestion des risques en vigueur.
9. La structure des responsabilités de haut niveau est en cours d'élaboration en vue de définir d'une façon claire et bien précise les responsabilités et les attributions aux divers niveaux de gouvernance du FIDA, notamment le Conseil des gouverneurs, le Conseil d'administration et ses comités, le Président, ainsi que les hauts responsables de l'organisation et son personnel. Par la suite, une structure plus détaillée des responsabilités des divers segments fonctionnels de l'organisation sera également élaborée. Par exemple, dans le cadre de la réforme des ressources humaines (RH), la structure des responsabilités en rapport avec la gestion des personnes servira de base pour définir les attributions des responsables. Cette structure contiendra également à l'intention des responsables un ensemble précis de règles, de procédures et de directives relatives à la gestion de leur personnel, et précisera les dispositifs correspondants au moyen desquels ils pourront rendre compte de leur gestion. Le programme concernant la diffusion de l'information financière exigera des hauts responsables et de certains membres du personnel qui occupent des postes clés dans les domaines des finances, des placements, des achats et de la gestion des ressources externes qu'ils fournissent chaque année une attestation confidentielle confirmant le respect des principes fondamentaux énoncés dans le code de conduite. Si la direction a entièrement confiance dans l'intégrité de son personnel, elle n'en juge pas moins extrêmement important de pouvoir garantir, et démontrer, que le FIDA dispose de mesures de contrôle interne et qu'il adhère aux meilleures pratiques déjà en vigueur dans les autres institutions financières internationales, dans la plupart des organisations des Nations Unies et dans d'autres organismes publics.
10. Les activités que le Comité a menées à bien en 2009 étaient notamment les suivantes:
 - adoption de la politique de gestion des risques au FIDA sous forme d'un Bulletin du Président;
 - publication du cadre de référence de la gestion des risques, y compris des mesures de contrôle interne;
 - examen semestriel du registre des risques encourus par le FIDA et par chaque département. À cette fin, un examen des pratiques a été réalisé portant sur: l'évaluation du risque et de son degré d'importance; la

formulation de mesures d'atténuation adaptées et les responsabilités afférentes à leur mise en œuvre; et la surveillance des risques;

- lancement à titre pilote par la Division des services financiers d'un dispositif de contrôle interne de l'information financière, qui devrait être déployé en 2010 dans les autres divisions ayant des responsabilités importantes en matière d'information financière;
- mise en place du profil de risque et du registre des risques au FIDA et de leur évaluation. Une approche "descendante" est désormais adoptée pour compléter les données qui figurent déjà dans le registre des risques au FIDA, lesquelles ont été produites en recourant à l'approche "ascendante" qui est celle des examens trimestriels ("entretiens sur la performance") réalisés lors de l'exécution du plan de travail annuel de chaque division. L'approche "descendante" prévoyait au départ la participation de membres du Comité d'audit en 2008 ainsi que des discussions avec tous les cadres supérieurs et intermédiaires ainsi que de nombreux autres membres du personnel, et des contributions de leur part, au cours d'une série d'ateliers organisés en 2009 pour recenser les principales menaces et les principales possibilités liées à la réalisation des objectifs du FIDA;
- activités de formation et de gestion des connaissances en vue d'introduire la gestion des risques à l'échelle de tout le FIDA. Un atelier sur la gestion des risques tenu en mars 2009 était ouvert à tous les membres du FIDA et un autre cours de formation avec certification en matière de gestion des risques a été organisé à l'intention des coordonnateurs des divisions en décembre 2009. Un atelier distinct a également été spécifiquement organisé à l'intention du personnel du département des opérations en mai 2009. Un centre documentaire sur la gestion des risques a été créé; il contient des publications et documents d'information divers sur les risques. Le site intranet dédié à la gestion des risques a été actualisé pour inclure de nouveaux documents du FIDA et de nouveaux liens à l'intention du personnel ayant des responsabilités particulières en matière de gestion des risques au FIDA.

11. S'agissant du profil de risque au FIDA, l'équipe de direction du FIDA a, en novembre 2009, passé en revue et hiérarchisé les risques jugés les plus importants pour l'organisation. Il s'agissait là d'un processus résultant de l'identification des risques réalisée au fil des ateliers en groupes suivant une approche "ascendante". Les risques recensés au cours de ces ateliers ont ensuite été passés en revue par le Comité de gestion des risques et résumés à 14 risques (voir l'annexe) qui ont ensuite été présentés à l'équipe de direction du FIDA. En utilisant la machine à voter du FIDA, l'équipe de direction a sélectionné cinq risques prioritaires, identifié les personnes chargées de la gestion de ces risques et défini les stratégies pour les atténuer.
12. Les cinq risques prioritaires du profil de risque sur lesquels la direction du FIDA a décidé de mettre l'accent sont résumés ci-après. Chaque risque a été confié à un haut responsable qui sera chargé de superviser la mise en œuvre des mesures d'atténuation.

Niveau	Risque	Domaine de risque	Stratégie d'atténuation du risque
1	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 puissent se dérouler 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.	Planification et gestion des ressources (humaines et financières)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordination et harmonisation de l'élaboration du plan à moyen terme du FIDA et du plan stratégique pour le personnel. 2. Participation accrue des directeurs et de la direction générale qui ne doivent pas simplement s'occuper des effectifs stratégiques en tant que tâche administrative.
2	Si le FIDA n'adopte pas une approche stratégique ou ne dispose pas d'une solide culture institutionnelle d'efficacité administrative, il existe un risque que des réductions puissent être effectuées à court terme aux dépens de la qualité et de l'efficacité des processus administratifs, et à celui des gains d'efficacité à long terme.	Planification et gestion des ressources (humaines et financières)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Instaurer une culture et un programme institutionnels en faveur de l'efficacité qui: <ol style="list-style-type: none"> a) définisse clairement et hiérarchise les processus institutionnels qu'il convient de réexaminer; et b) inclue un cadre approprié pour les ressources humaines et des outils d'appui au redéploiement/au départ du personnel, sous réserve que de telles mesures soient nécessaires. 2. Revoir le processus d'allocation du budget d'investissement. 3. Avant de préparer les dossiers de justification pour les systèmes des technologies de l'information (TI), procéder à des examens approfondis et néanmoins rapides du processus pour s'assurer qu'il est nécessaire et utile tel qu'actuellement mis en œuvre (non-application des chartes des projets approuvées par le Comité de gouvernance des TI). 4. Associer davantage le personnel à cet examen et à l'analyse des dossiers de justification relatifs à la rationalisation/l'amélioration et à la participation renforcée des superviseurs et des directeurs à la recherche des solutions. 5. Renforcer les compétences de gestion des projets (PRINCE 2) et du changement.
3	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.	Planification et gestion des ressources (humaines et financières)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se mettre rapidement d'accord sur les principes essentiels de gestion des ressources humaines qui doivent figurer dans le règlement du personnel. 2. Consulter largement, plus fréquemment et en face à face les dirigeants, le personnel et les autres parties prenantes. Diffuser dans les meilleurs délais une version provisoire bien rédigée pour permettre une préparation adéquate de discussions et de consultations efficaces. 3. Indiquer de manière très transparente les délais fixés pour l'achèvement de ces travaux.
4	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 puisse demander plus de temps que prévu, 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.	Programmes de pays	<ol style="list-style-type: none"> 1. Création d'un groupe de coordination de la présence dans les pays, avec des objectifs de résultat et des délais clairement définis pour s'assurer que la décentralisation soit mise en œuvre dans le cadre d'un système de gestion institutionnelle cohérent. 2. Préparation d'un manuel sur la présence dans les pays. 3. Signature rapide des accords avec les pays hôtes, les bureaux de pays ainsi que des accords-cadres avec le siège des organismes d'accueil. 4. Accréditation rapide du personnel, y compris pour les avantages relatifs à l'immunité et aux privilèges.

Niveau	Risque	Domaine de risque	Stratégie d'atténuation du risque
5	En raison de l'expérience assez limitée qu'a le FIDA de la supervision directe, 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 puisse ne pas être assurée de manière efficace, efficace et dans les délais impartis, et qu'il en résulte un retard de l'exécution des projets et de la réalisation des objectifs de développement.	Programmes de pays	<ol style="list-style-type: none"> 1. Clarifier la répartition des rôles et des responsabilités entre le Département gestion des programmes (PMD) et la Division des services financiers (FC). 2. Passer en revue les processus institutionnels et les améliorer en les modernisant pour la supervision directe et la gestion des portefeuilles de pays. 3. Améliorer les systèmes des TI destinés à la supervision directe (y compris en utilisant les signatures électroniques). 4. Tirer pleinement parti de la présence dans les pays pour renforcer la performance du portefeuille en cours.

13. D'après le récapitulatif des cinq risques prioritaires, on voit que les trois risques les plus importants au FIDA du point de vue institutionnel ont trait à la planification et à la gestion des ressources, les risques qui viennent en quatrième et cinquième position se rapportant à la présence dans les pays et aux programmes. En particulier, les risques majeurs ont trait à la nécessité d'adopter une approche de la planification stratégique des effectifs en adéquation avec le plan à moyen terme du Fonds, en utilisant les outils et mesures adaptés qui apporteront des avantages à moyen terme. En 2010, le FIDA continuera à perfectionner les contrôles en la matière et passera en revue les mesures d'atténuation et les responsabilités en ce qui concerne les risques, y compris les neuf autres risques signalés à l'équipe de direction du FIDA.
14. Il convient de préciser que l'information présentée dans ce récapitulatif représente un travail en cours et n'est pas définitive. De fait, certaines des mesures d'atténuation indiquées sont déjà appliquées, alors que d'autres sont de nouvelles mesures envisageables qu'examine actuellement la direction. Il pourrait également être pertinent d'indiquer que le registre des risques institutionnels évolue sans cesse et reflète les risques prioritaires sans tenir compte des effets des stratégies d'atténuation déjà en place. En conséquence, le FIDA s'attend vraiment à ce que la hiérarchisation des risques change et évolue, tant sous l'effet des mesures d'atténuation déjà prises que de l'apparition de nouvelles problématiques.
15. Pour répondre sur-le-champ au caractère très prioritaire que revêtent les questions liées à la gestion des ressources, la direction du FIDA a renforcé les stratégies d'atténuation déjà mises en place ces derniers mois, notamment en créant un groupe de travail ad hoc de la planification stratégique des effectifs et en engageant un consultant pour aider à rédiger une version provisoire du manuel qui remplacera le Manuel des procédures relatives aux ressources humaines. Ces stratégies portent également sur les préoccupations récemment exprimées par le Conseil d'administration au sujet de la question des ressources humaines. À cet égard, il convient de souligner que les organes directeurs du FIDA jouent un rôle fondamental à la fois pour repérer les nouveaux risques et pour appuyer les mesures visant à les atténuer. Cela est particulièrement vrai pour la gestion des ressources, dans la mesure où les organes directeurs assument un rôle essentiel en ce qui concerne l'approbation des ressources budgétaires globales du FIDA et leur répartition prévue. Mais cela s'applique également à la présence dans les pays – le Conseil d'administration a joué un rôle fondamental en demandant au FIDA d'assumer la supervision directe de l'exécution de son portefeuille de prêts et de dons, déterminant par là la nécessité pour le FIDA d'élargir sa présence dans les pays et d'acquérir des compétences et des capacités plus poussées dans le domaine fiduciaire. En outre, le Conseil continue de prendre une part active au choix des stratégies servant à atténuer ces risques. La direction du FIDA se félicite des

interventions de ses organes directeurs à cet égard, dont le but est de permettre au FIDA de s'acquitter de sa mission d'une manière plus efficace et plus efficiente.

16. Comme l'indique le rapport présenté à la Consultation sur la septième reconstitution des ressources du FIDA, la direction a adopté une approche progressive et méthodique pour lancer les activités de gestion des risques sans créer de nouvelles structures permanentes et de nouveaux postes, à l'exception du Comité de gestion des risques. Les membres du personnel qui consacrent du temps aux activités de gestion des risques le font en plus de leurs tâches et responsabilités habituelles. En 2009, les coûts des services externes de consultants en rapport avec l'élaboration et les prestations de formation générique à laquelle l'ensemble du personnel du FIDA a été invité, la formation spécialisée à l'intention du personnel de PMD et un cours spécialisé de certification en gestion des risques pour les coordonnateurs des divisions ont représenté approximativement 50 000 USD (100 000 USD en 2008).

V. Plan de travail pour 2010 et programme prévisionnel

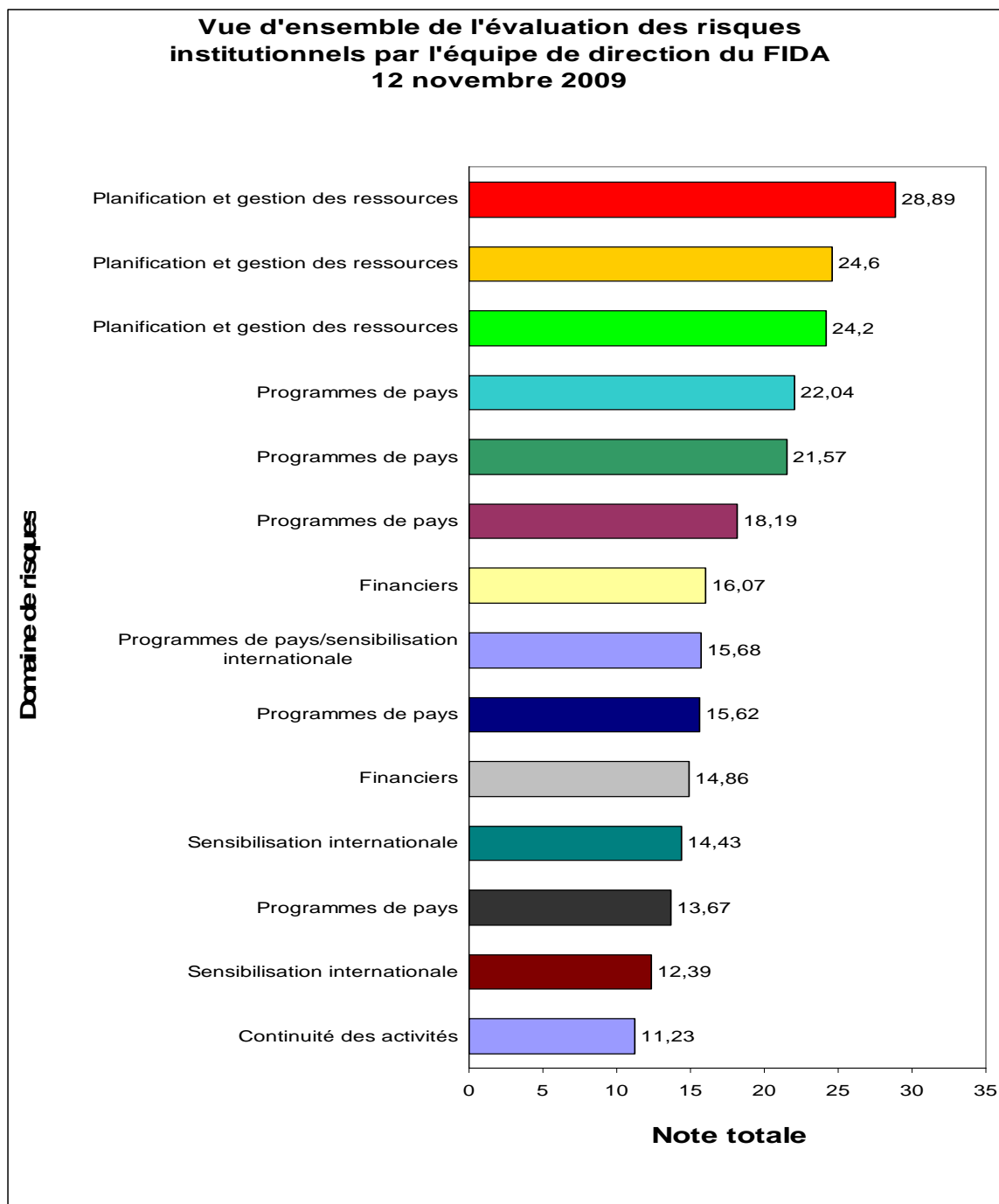
17. Conformément à son mandat, à partir de 2010 et au-delà, le Comité de gestion des risques commencera à s'occuper du suivi et de l'examen des procédures de gestion des risques au FIDA. Le plan de travail du Comité pour 2010 inclut la finalisation de certaines activités démarrées en 2009, notamment :
- achèvement et publication finale des documents-cadres concernant les responsabilités et la déclaration des intérêts financiers;
 - activités de formation et de communication;
 - mise au point définitive du registre des risques institutionnels, qui sera suivi et réévalué au moins une fois par an.

VI. Nouvelles problématiques

18. En 2009, les activités ont démarré en ce qui concerne le lancement à titre pilote d'un cadre de contrôle interne pour la communication de l'information financière par la Division des services financiers. Un premier schéma de tous les principaux contrôles en rapport avec la communication des données financières est déjà prêt, y compris une évaluation préliminaire des contrôles clés et des lacunes des systèmes de contrôle. Un résumé du processus et des résultats sera présenté au Comité d'audit en avril, y compris une première déclaration sur l'efficacité des contrôles de la communication financière déjà mis en place. Il est envisagé d'inclure dans les états financiers de 2011 une déclaration officielle de la direction quant à l'efficacité des contrôles de l'information financière mis en place, et une attestation du Commissaire aux comptes sur cette déclaration. L'imposition de cette nouvelle obligation de vérification externe des comptes devrait coïncider avec le processus de sélection d'un nouveau Commissaire aux comptes.
19. En 2010, à la suite des affirmations de la direction et en son nom, le Bureau de l'audit et de la surveillance réalisera des essais pour vérifier la fiabilité des contrôles internes au cours de la préparation des états financiers de 2010.
20. L'un des principaux avantages de la déclaration officielle sur le contrôle interne par le biais d'une déclaration annuelle et d'une éventuelle attestation de conformité réside dans le fait qu'elle constitue une garantie supplémentaire pour les parties prenantes (notamment les organes directeurs, y compris le Comité d'audit, et les donateurs) de la rigueur avec laquelle les gestionnaires du Fonds s'acquittent de leurs responsabilités fiduciaires.

Profil des risques institutionnels au FIDA

Évaluation des risques institutionnels par l'équipe de direction du FIDA¹



¹ La note totale (qui représente la note moyenne) est le résultat obtenu à l'issue du vote de l'équipe de direction sur l'impact et la probabilité des risques examinés, au moyen d'une matrice basée sur une double échelle 6x6. Pour les notes concernant l'impact: barème de 1 à 6 (1 signifiant "négligeable" et 6 "catastrophique"). Notes concernant la probabilité: barème de 1 à 6 (1 signifiant "quasiment impossible" et 6 "quasiment certain au cours de la période concernée").

Profil de risque au FIDA - résumés des risques 6 à 14

Niveau	Risque	Domaine de risque	Stratégies d'atténuation du risque
6	<p>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 puissent être insuffisantes pour en appuyer efficacement la gestion, ce qui empêcherait le FIDA d'atteindre pleinement ses objectifs de développement</p>	Programmes de pays	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mettre davantage l'accent sur l'identification des besoins des pays en matière de capacités et aider à renforcer les capacités des partenaires d'exécution, peut-être en recourant aux ressources des dons. 2. Être présent dans les pays. 3. Renforcer l'approche par programme de pays (par exemple moyennant une gestion améliorée des connaissances et un examen des outils du FIDA en la matière).
7	<p>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 les besoins de liquidité, ce qui entraînerait des fluctuations accrues des ressources financières et une dépendance excessive des reconstitutions.</p>	Financiers	<ol style="list-style-type: none"> 1. Le groupe de travail chargé de réviser la politique du FIDA en matière de liquidités est opérationnel. Il convient de s'assurer que les examens des politiques concernant les placements et les liquidités sont efficaces et permettent les changements requis par la crise financière. 2. Examiner la stratégie de gestion financière au regard des activités à moyen et long terme du FIDA (la proposition de FC/Division de la trésorerie/PMD a été présentée au Comité de gestion des opérations et au Comité de gestion des risques). 3. Repenser le modèle de mobilisation des ressources du FIDA (principalement fondé sur les reconstitutions) et trouver d'autres sources, y compris éventuellement en modifiant l'accord fondamental, si nécessaire. 4. Renforcer le groupe de travail chargé de la stratégie de mobilisation des ressources.
8	<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>	Programmes de pays/ sensibilisation internationale	<ol style="list-style-type: none"> 1. Intégrer plus explicitement la gestion des connaissances dans le système de budgétisation et de gestion des résultats du FIDA (résultat de la gestion institutionnelle, indicateurs clés de performance, allocations budgétaires, système d'évaluation de la performance).
9	<p>En raison de conditions de sécurité fluctuantes et/ou du fait que les procédures établies en</p>	Programmes de pays	<ol style="list-style-type: none"> 1. Veiller au respect par le personnel du FIDA des procédures de sécurité des Nations Unies. 2. Réaliser des évaluations des risques encourus en matière

Niveau	Risque	Domaine de risque	Stratégies d'atténuation du risque
	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.		de sécurité avant d'ouvrir des bureaux de pays du FIDA.
10	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	Financiers	<ol style="list-style-type: none"> 1. Un conseiller spécial pour les membres arabes de l'OPEP a été recruté. 2. Le FIDA s'efforcera d'accroître la participation des membres des pays arabes de l'OPEP au cours de la neuvième reconstitution et continuera de développer la coopération avec les institutions spécialisées de la région du Golfe. 3. Ouvrir un bureau de liaison dans la région arabe.
11	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.	Sensibilisation internationale	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dispenser au personnel une formation sur l'élaboration des politiques, l'analyse, la concertation, la sensibilisation et la communication. 2. Élaborer une stratégie de sensibilisation pour donner une idée plus claire des résultats auxquels le FIDA entend arriver par le biais de ses activités de sensibilisation de façon à orienter l'ampleur de l'action, la division du travail et les ressources qui devraient y être consacrées. 3. Élaborer un système plus précis pour évaluer/définir les priorités du FIDA en matière d'engagement international en rapport avec le cycle annuel de budgétisation et de planification. 4. Améliorer l'articulation entre les départements (de façon à la fois formelle et informelle), par exemple désigner des points de contact pour les politiques ou pour la communication au sein de PMD.
12	En raison des défaillances de la gouvernance et/ou des mesures de lutte contre la corruption au niveau des gouvernements, il existe un risque que les accords fiduciaires relatifs aux prêts et aux dons puissent ne pas être respectés, ce qui ferait obstacle à la pleine réalisation des objectifs de développement.	Programmes de pays	<ol style="list-style-type: none"> 1. Renforcer les évaluations des capacités des gouvernements en matière de passation des marchés et de lutte contre les problèmes de corruption, et réaliser ces évaluations plus tôt, c'est-à-dire au cours de l'élaboration des programmes d'options stratégiques par pays ou des projets. 2. Surveiller de plus près la qualité des marchés passés et de la gestion financière au cours de l'exécution des programmes. 3. Accroître l'appui fourni par les hauts responsables du FIDA dans le cas où des enquêtes doivent être réalisées.
13	Faute de liens systématiques et bien développés entre les programmes et les	Programmes de pays/ sensibilisation internationale	<ol style="list-style-type: none"> 1. Renforcer les liens entre les programmes et les connaissances sur les grandes orientations comme moyen d'améliorer la qualité des contributions du FIDA à la concertation.

Niveau	Risque	Domaine de risque	Stratégies d'atténuation du risque
14	<p>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.</p> <p>Il existe un risque que des événements ou crise majeurs non prévus puissent entraîner de graves perturbations des opérations du FIDA</p>	Continuité des opérations	<ol style="list-style-type: none"> 1. Parachever et publier le Bulletin du Président sur le plan de continuité des opérations. 2. Mettre à l'essai les plans existants. 3. Parachever les plans des divisions. 4. Résoudre le problème juridique que pose la délégation des pouvoirs du Président en situation de crise.

