

Cote du document: EB 2018/124/R.33/Rev.2  
Point de l'ordre du jour: 9 a)  
Date: 13 septembre 2018  
Distribution: Publique  
Original: Anglais

F



Investir dans les populations rurales

## Tableau de bord des risques du FI DA

### Note pour les représentants au Conseil d'administration

#### Responsables:

#### Questions techniques:

Cornelia Richter  
Vice-Présidente  
Bureau du Président et du Vice-Président  
téléphone: +39 06 5459 2518  
courriel: c.richter@ifad.org

Stéphane Mousset  
Directeur et Chef de cabinet  
Bureau du Président et du Vice-Président  
téléphone: +39 06 5459 2038  
courriel: s.mousset@ifad.org

Alvaro Lario  
Vice-Président adjoint, Responsable principal des  
finances et Contrôleur principal  
téléphone: +39 06 5459 2403  
courriel: a.lario@ifad.org

#### Transmission des documents:

Deirdre McGrenra  
Chef de l'Unité  
des organes directeurs  
téléphone: +39 06 5459 2374  
courriel: gb@ifad.org

Conseil d'administration – Cent vingt-quatrième session  
Rome, 11-13 septembre 2018

---

Pour: Examen

## Tableau de bord des risques du FIDA

1. La gestion des risques est au cœur du modèle opérationnel amélioré du FIDA. L'exposition au risque de l'institution évolue et demande une meilleure gestion des risques, ainsi qu'un flux de communication renforcé entre le Conseil d'administration et la direction sur les sujets touchant aux risques institutionnels. Ainsi, les membres pourront exercer un contrôle efficace et le dialogue autour des risques s'en trouvera facilité et structuré lors des sessions du Conseil d'administration et des réunions du Comité d'audit.
2. En étroite coordination avec les membres du Comité d'audit, la direction a donc élaboré un projet de tableau de bord des risques, qui a été présenté à la cent quarante-neuvième réunion du Comité d'audit en juin. En s'appuyant sur les commentaires constructifs reçus lors de cette réunion, et conformément au calendrier d'examen, à la mise à jour et au renforcement de la gestion des risques stratégiques, opérationnels et financiers au FIDA<sup>1</sup>, une version actualisée du tableau de bord a été élaborée et figure en annexe.
3. Ce tableau de bord est destiné à la notification des risques et de leur gestion au Comité d'audit et au Conseil d'administration. Le projet de tableau de bord couvre les quatre domaines de risques institutionnels recensés pour le FIDA: i) risques stratégiques; ii) risques financiers; iii) risques opérationnels; et iv) risques sur l'exécution des programmes.
4. La dernière version du tableau de bord intègre les améliorations suivantes:
  - a) Personnes chargées de la gestion du risque, pour chaque risque;
  - b) Données sur la performance des indicateurs;
  - c) Cibles, intervalles ou seuils s'il y a lieu.
5. Cette présente version est encore un projet et évoluera avec les prochaines évaluations du FIDA sur son exposition aux risques, grâce à l'Évaluation indépendante approfondie des risques financiers et à l'Évaluation indépendante des risques stratégiques, opérationnels et sur l'exécution des programmes du FIDA. Plus précisément, les liens entre les objectifs institutionnels du FIDA et les risques présentés dans le tableau de bord seront renforcés au cours des mois à venir et s'enrichiront des conclusions des évaluations des risques susmentionnées.
6. Les données restantes et les cibles, intervalles ou seuils correspondants seront inclus dans les versions suivantes du tableau de bord. Il est prévu que le tableau de bord des risques soit opérationnel le 1<sup>er</sup> janvier 2019.

---

<sup>1</sup> Le calendrier relatif à l'examen, à l'actualisation et au renforcement de la gestion des risques institutionnels du FIDA couvrant les risques stratégiques, opérationnels et financiers a été présenté à la cent quarante-huitième réunion du Comité d'audit.

13 septembre 2018

**PARTIE I** Risques stratégiques

**PARTIE II** Risques financiers

**PARTIE III** Risques opérationnels

**PARTIE IV** Risques sur l'exécution des programmes

## Sigles et acronymes

AUO	Bureau de l'audit et de la surveillance
BOD	Bureau du budget et du développement organisationnel
CGR	Cadre de gestion des résultats
CSD	Cadre pour la soutenabilité de la dette
DDE	Depuis le début de l'exercice
FIDA11	Onzième reconstitution des ressources du FIDA
FOD	Département des opérations financières
PMD	Département de la gestion des programmes
SKD	Département de la stratégie et des savoirs
UNDSS	Département de la sûreté et de la sécurité des Nations Unies

## PARTIE I

## Risques stratégiques



RI SQUE 1: Les contributions à la reconstitution des ressources, les emprunts souverains et les cofinancements sont insuffisants pour mener à bien le programme de prêts et dons prévu et le programme de travail.

	1 <sup>er</sup> trimestre 2017	4 <sup>e</sup> trimestre 2017	1 <sup>er</sup> trimestre 2018	Personnes chargées de la gestion des risques	Situation
Promesse de contribution/cible FIDA11		Cible: 100% 25,9%	Cible: 100% 70,5%	FOD	
Emprunt souverain et prêt de partenaire consenti à des conditions favorables (signé pour le Programme de prêts et dons FIDA11; cumulés)		0	0	FOD	
Ratio de cofinancement* (indicateur 3.1.3/3.1.4 du cadre de gestion des résultats [CGR] pour FIDA11)		Cible: 1,4 1,01	Cible: 1,4 1,01	PMD	
* Pour FIDA11, les cofinancements seront ventilés selon le type de source (nationale ou internationale).					

RI SQUE 2: L'impact global de l'action du FIDA sur la réduction de la pauvreté n'est pas démontré de façon indéniable

	1 <sup>er</sup> trimestre 2017	4 <sup>e</sup> trimestre 2017	1 <sup>er</sup> trimestre 2018	Personnes chargées de la gestion des risques	Situation
Exécution du Programme de prêts et dons du FIDA (indicateur 3.1.1 du Cadre de gestion des résultats de FIDA 11; cumulé)		Cible: 100% -	Cible: 100% -	PMD	
Résultat global du projet à son achèvement (notes 4 et plus) (indicateur 2.2.1 du CGR pour FIDA11)		Cible: 90% 86,4%	Cible: 90% 87,4%	PMD	
Évaluations de l'impact du FIDA par rapport aux prévisions (cumulées)		Cible: 18-24 1	Cible: 18-24 3	SKD	

## PARTIE II

# Risques financiers



RI SQUE 3: Risque de liquidités					
	1 <sup>er</sup> trimestre 2017	4 <sup>e</sup> trimestre 2017	1 <sup>er</sup> trimestre 2018	Personnes chargées de la gestion des risques	Situation
Liquidités actuelles par rapport au minimum de liquidités requis		Cible: >60% 252%	Cible: >60% 265%	FOD	
Ratio de liquidités en fonction du Cadre d'emprunt souverain		Cible: >5% 15,1%	Cible: >5%: 15,5%	FOD	
RI SQUE 4: Levier financier					
	1 <sup>er</sup> trimestre 2017	4 <sup>e</sup> trimestre 2017	1 <sup>er</sup> trimestre 2018	Personnes chargées de la gestion des risques	Situation
Ratio dette/fonds propres (indicateur 3.1.2 du CGR pour FIDA11)		Cible: <35% 5,8	Cible: <35% 6,7	FOD	
Fonds propres/total des actifs		Cible: >60% 92,77	Cible: >60% 91,3	FOD	
RI SQUE 5: Dons et Cadre pour la soutenabilité de la dette					
	1 <sup>er</sup> trimestre 2017	4 <sup>e</sup> trimestre 2017	1 <sup>er</sup> trimestre 2018	Personnes chargées de la gestion des risques	Situation
Approbations de dons par rapport au plafond (depuis le début de l'exercice [DDE], cumulés)		Cible: <6,5% 5,0%	Cible: <6,5% 0	FOD	
Dons et dons au titre du CSD par rapport au Programme de prêts et dons (DDE; cumulés)		18,9%	0	FOD	
CSD reçu par rapport au montant dû (par rapport à la cible de la reconstitution de FIDA11)		Cible: 100% 25,3%	Cible: 100% 69,9%	FOD	
RI SQUE 6: Risque de crédit					
	1 <sup>er</sup> trimestre 2017	4 <sup>e</sup> trimestre 2017	1 <sup>er</sup> trimestre 2018	Personnes chargées de la gestion des risques	Situation
Note moyenne des emprunteurs du FIDA		Aaa-Baa3 44% Ba1-B3 25% Caa1- Non cotés 31%	s.o.	FOD	
Arriérés de prêts échus dans la période se rapportant aux montants facturés		2,4%* 0,9%	2,4%* 1,0%	FOD	

\* Tendance historique (1979-2018) comme point de référence

## RISQUE 7: Risque de marché

	1 <sup>er</sup> trimestre 2017	4 <sup>e</sup> trimestre 2017	1 <sup>er</sup> trimestre 2018	Personnes chargées de la gestion des risques	Situation
Valeur exposée conditionnelle du portefeuille du FIDA à l'horizon d'un an		Cible: <6% 1,77%	Cible: <6% 1,62%	FOD	
Durée moyenne du portefeuille d'investissement (ans)		2,2	2,1	FOD	

## PARTIE III

## Risques opérationnels



RI SQUE 8: Cas de fraude, de corruption et de comportement contraire à l'éthique entraînant des pertes et des atteintes à la réputation (à l'échelon institutionnel)

	1 <sup>er</sup> trimestre 2017		4 <sup>e</sup> trimestre 2017		1 <sup>er</sup> trimestre 2018		Personnes chargées de la gestion des risques	Situation
	Siège	Bureaux de pays	Siège	Bureaux de pays	Siège	Bureaux de pays		
Nombre total d'allégations de fraude ou de corruption reçues par le Bureau de l'audit et de la surveillance et impliquant des membres du personnel, des consultants et des fournisseurs du FIDA – au siège et dans les bureaux de pays			1	0	1	0	AUO	
Indicateur synthétique des risques d'atteinte à la réputation (la définition de cet indicateur est en cours; on tentera d'y intégrer l'exploitation et les atteintes sexuelles, les garanties et la transparence)								

RI SQUE 9: Le nouveau modèle opérationnel du FIDA n'est pas pleinement mis en œuvre, ce qui diminue l'efficacité organisationnelle

	1 <sup>er</sup> trimestre 2017		4 <sup>e</sup> trimestre 2017		1 <sup>er</sup> trimestre 2018		Personnes chargées de la gestion des risques	Situation
	Total	Bureaux de pays	Total	Bureaux de pays	Total	Bureaux de pays		
Pourcentage de postes inscrits au budget dans les bureaux de pays du FIDA et les pôles régionaux par rapport au nombre total de postes (indicateur 3.6.1 du CGR pour FIDA11)			18%		30%		BOD	
Pourcentage de projets d'investissement du FIDA (en fonction du volume de financement) gérés par les bureaux de pays ou les pôles régionaux (indicateur 3.6.2 du CGR pour FIDA11)			Cible: 100%		Cible: 100%		PMD	
Pourcentage de postes du cadre organique vacants au FIDA par rapport au nombre total de postes du cadre organique (dans l'effectif total et dans les bureaux de pays)	Total	Bureaux de pays	Total	Bureaux de pays	Total	Bureaux de pays	BOD	
			13	19	13	23		



RI SQUE 10: La situation en matière de sécurité dans les pays où le FIDA dispose de bureaux ou qui bénéficient de programmes financés par ce dernier entraîne des risques pour le personnel, les biens et la continuité des opérations du Fonds

	1 <sup>er</sup> trimestre 2017	4 <sup>e</sup> trimestre 2017	1 <sup>er</sup> trimestre 2018	Personnes chargées de la gestion des risques	Situation
Signalement d'atteintes à la sécurité touchant le personnel et les consultants du FIDA (hors siège)		Cible: 0 0	Cible: 0 1	CSD	
Pourcentage de bureaux de pays situés dans des endroits associés par le Département de la sûreté et de la sécurité des Nations Unies (UNDSS) à des niveaux d'insécurité importants, élevés ou extrêmes (niveau d'insécurité >3)		38 %	38 %	CSD	
Pourcentage de pays emprunteurs faisant état de niveaux de sécurité UNDSS importants, élevés ou extrêmes (niveau de sécurité >3)		25 %	25 %	CSD	

## PARTIE IV

## Risques sur l'exécution des programmes



RI SQUE 11: Les difficultés rencontrées lors de l'exécution des programmes de pays du FIDA compromettent l'obtention des résultats escomptés en matière de développement

	1 <sup>er</sup> trimestre 2017	4 <sup>e</sup> trimestre 2017	1 <sup>er</sup> trimestre 2018	Personnes chargées de la gestion des risques	Situation
Projets qui n'atteindront probablement pas leurs objectifs de développement (note de performance du Système de gestion des résultats opérationnels <4)		14%	16%	PMD	
Portefeuille à risque (pourcentage de projets posant problème)		24%	26%	PMD	
Prêts/dons au titre du CSD datant de plus de 5 ans et présentant un solde non décaissé de 60% ou plus		1,3%	1,2%	PMD	
Pourcentage de projets présentant un niveau de conformité insuffisant avec les Procédures d'évaluation sociale, environnementale et climatique (PESEC) (les éléments détaillés de l'indicateur sont en cours de définition)				PMD	

RI SQUE 12: Le détournement et l'utilisation abusive de financements du FIDA sapent la capacité du Fonds à atteindre les objectifs de ses programmes

	1 <sup>er</sup> trimestre 2017	4 <sup>e</sup> trimestre 2017	1 <sup>er</sup> trimestre 2018	Personnes chargées de la gestion des risques	Situation
Pourcentage de projets classés dans la catégorie des projets à risque élevé par les évaluations du risque fiduciaire		23%	23%	FOD	
Pourcentage de projets respectant de façon plutôt insatisfaisante ou moins les Directives relatives à la passation des marchés		26%	28%	PMD	
Pourcentage de projets obtenant des notes d'audits de qualité et de ponctualité plutôt insatisfaisantes ou moins		13%	10%	FOD	
Nombre total d'allégations de fraude/corruption reçues par le Bureau de l'audit et de la surveillance, en lien avec les projets		7	13	AUO	

## Autres indicateurs clés de performance au niveau des projets

	1 <sup>er</sup> trimestre 2017	4 <sup>e</sup> trimestre 2017	1 <sup>er</sup> trimestre 2018	Personnes chargées de la gestion des risques	Situation
Évaluation globale de la qualité de la conception de projet (notes 4 et plus) (indicateur 3.4.1 du CGR pour FIDA11)		Cible: 95% 97%	Cible: 95% 96%	PMD	
Délai entre l'approbation d'un projet et le premier décaissement (mois) (indicateur 3.5.2 du CGR pour FIDA11)		Cible: <12 16,3	Cible: <12 15,5	PMD	
Ratio de décaissement (indicateur 3.5.3 du CGR pour FIDA11)		Cible: 17% 19,1%	Cible: 17% 18,9%	PMD	