

Cote du document: EB 2019/126/R.6
Point de l'ordre du jour: 4 a)
Date: 26 mars 2019
Distribution: Publique
Original: Anglais

F



Investir dans les populations rurales

Tableau de bord des risques au FIDA

Note à l'intention des représentants au Conseil d'administration

Responsables:

Questions techniques:

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

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

Transmission des documents:

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

Conseil d'administration — Cent vingt-sixième session
Rome, 2-3 mai 2019

Pour: **Examen**

Tableau de bord des risques du FIDA

1. La Consultation sur la Onzième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA11) a fixé pour le FIDA une nouvelle orientation stratégique axée sur quatre priorités: l'excellence opérationnelle, l'examen de l'architecture financière du FIDA, la décentralisation, les délégations de pouvoirs, et la transparence et le renforcement du principe de responsabilité. Parmi les changements préconisés figure l'amélioration pour le FIDA de la gestion des risques, afin de se conformer aux normes internationales; il s'agit d'améliorer le flux d'informations concernant les risques proposées au Conseil d'administration et à ses comités subsidiaires et de faciliter les discussions stratégiques avec la direction.
2. En concertation étroite avec le Comité d'audit, la direction a établi un calendrier pour l'examen, la mise à jour et le renforcement de la gestion des risques et a chargé la société de conseil Marsh Risk Consulting (MRC) de procéder à une évaluation indépendante des risques stratégiques, des risques opérationnels et des risques liés à l'exécution des programmes auxquels le FIDA est exposé.
3. À partir du constat dressé dans cette évaluation indépendante, qui est exposé dans le présent rapport soumis à la cent cinquante-deuxième réunion du Comité d'audit, et compte tenu des observations formulées par les membres du Comité d'audit au cours de sa cent cinquantième réunion et par les représentants au Conseil d'administration à l'occasion du séminaire informel tenu le 11 décembre 2018, la direction a élaboré une version mise à jour du tableau de bord des risques, qui est présenté en annexe. Compte tenu des éléments de l'évaluation indépendante, la direction élaborera un plan d'action comprenant de nouvelles améliorations.
4. Dans son évaluation indépendante, la société MRC a pris acte des efforts entrepris par la direction pour améliorer les rapports relatifs aux risques adressés aux organes directeurs, mais elle a aussi recensé les améliorations à apporter, à savoir: i) mesure plus fine de la gravité des risques; ii) définition d'objectifs et de seuils plus clairs pour chaque indicateur de risque; iii) réduction du nombre d'indicateurs; iv) représentation graphique plus lisible, par exemple à l'aide d'un code couleur; v) distinction plus nette entre performance et indicateurs clés de risque. De plus, MRC souscrit aux souhaits exprimés par les Membres, qui considèrent que, pour être efficaces, les rapports relatifs aux risques doivent comprendre des informations plus succinctes et plus objectives sur l'état des risques et leur évolution. Comme il a été demandé, un tableau récapitulatif de la définition de chaque indicateur et son articulation avec les objectifs institutionnels est présenté en appendice afin de faciliter la compréhension du tableau de bord.
5. Conformément aux recommandations rappelées ci-dessus, la nouvelle version du tableau de bord des risques mentionne les risques les plus importants, accompagnés d'indicateurs clés de risque, qui sont présentés sous une forme quantifiable. Comme il a été recommandé, une nouvelle classification a été établie, les risques étant regroupés en trois catégories: risques stratégiques, risques financiers et risques opérationnels¹. Le suivi interne de ces risques est assuré dans le cadre de l'examen du registre de l'ensemble des risques auxquels le FIDA fait face, que le Comité de gestion des risques effectue chaque trimestre.
6. Conformément aux normes internationales, on entend par risques stratégiques du FIDA les risques qui ont une incidence sur la capacité de l'organisation à accomplir sa mission, à mettre en œuvre ses stratégies et à atteindre ses objectifs, et dont la concrétisation pourrait compromettre la place du FIDA sur la scène du développement. Les risques liés à l'exécution des programmes en font partie, car ils concernent la qualité de l'exécution des projets et l'obtention d'un impact en matière de développement. Les risques financiers, qui concernent l'efficacité de la gestion du bilan du FIDA, comprennent le risque de crédit, le risque de marché et

¹ Cette classification des risques pourra éventuellement faire l'objet de nouvelles révisions à mesure que la fonction de gestion intégrée des risques se met en place au FIDA.

le risque d'illiquidité. On entend par risques opérationnels les risques de pertes résultant de carences ou de défauts attribuables à des procédures, personnels et systèmes internes ou à des événements extérieurs. Il s'agit notamment des risques de non-conformité encourus dans le cadre des projets financés par le FIDA, comme les risques sociaux, environnementaux ou climatiques ou les risques liés à la passation des marchés dans le cadre des projets.

7. Par la suite, la direction entend perfectionner le tableau de bord des risques à mesure qu'elle met en œuvre son plan d'action et que la gestion des risques gagne en maturité. Une fois révisée conformément aux recommandations formulées par la société MRC, la méthode d'évaluation des risques encadrera les activités en la matière. Alors que, cette année, le FIDA a fait appel à des spécialistes extérieurs pour les besoins de l'évaluation des risques stratégiques et opérationnels, dès 2020 cette opération s'appuiera sur les capacités internes, qui auront été renforcées dans l'intervalle, ce qui permettra d'enrichir les discussions stratégiques et budgétaires avec les organes directeurs.



PREMIÈRE PARTIE – Risques stratégiques

DEUXIÈME PARTIE – Risques financiers

TROISIÈME PARTIE – Risques opérationnels

QUATRIÈME PARTIE – Appendice

Sigles et acronymes

AUO	Bureau de l'audit et de la surveillance
CGR	Cadre de gestion des résultats
CSD	Département des services institutionnels
ERG	Département des relations extérieures et de la gouvernance
ETH	Bureau de la déontologie
FIDA11	Onzième reconstitution des ressources du FIDA
FOD	Département des opérations financières
OPV	Bureau de la Présidence et de la Vice-Présidence
PFR	Pays à faible revenu
PMD	Département de la gestion des programmes
PRITI	Pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure
PESEC	Procédures d'évaluation sociale, environnementale et climatique
SAFP	Système d'allocation fondé sur la performance
SKD	Département de la stratégie et des savoirs
UNDSS	Département de la sûreté et de la sécurité des Nations Unies

PREMIÈRE PARTIE

Risques stratégiques



Le tableau qui suit met en évidence les principaux risques stratégiques définis lors de l'évaluation des risques menée en 2019 par la société Marsh Risk Consulting (MRC) pour lesquels des indicateurs clés de risque ont été déterminés. L'évaluation complète de l'exposition au risque (autrement dit, l'attribution d'un code couleur à chaque indicateur) sera communiquée ultérieurement, mais la mention des indicateurs clés de risque et de leur seuil critique permet déjà de disposer de plus d'informations. Ces seuils correspondent au niveau de risque toléré, de sorte que le résultat obtenu au regard d'un indicateur clé de risque est vert s'il se situe en deçà du seuil de tolérance et rouge dans le cas contraire. La flèche qui figure dans la colonne "évolution sur 1 an" indique, pour chaque indicateur clé de risque, si le risque a tendance à s'atténuer (flèche verte) ou à s'aggraver (flèche rouge).

[Relations avec les donateurs] Risque 1: Le produit des contributions à la reconstitution des ressources et des emprunts souverains n'est pas suffisant pour financer le programme de prêts et dons prévu						
Respon- sable	ERG					vert jaune orange rouge
Indicateurs clés de risque	Seuil indiquant l'existence d'un risque critique	T4 2018	T1 2019	T2 2019	T3 2019	Évolu- tion sur 1 an
<i>Pourcentage des annonces de contribution à FIDA11 reçues</i>	À déterminer	78				↑
<i>Montant cumulé des emprunts souscrits (en USD)</i>	À déterminer	77				↑
[Agilité et réactivité stratégiques] Risque 2: Dérive de la mission – effet pervers de la mise en place du nouveau modèle opérationnel						
Respon- sable	OPV					vert jaune orange rouge
Indicateurs clés de risque	Seuil indiquant l'existence d'un risque critique	T4 2018	T1 2019	T2 2019	T3 2019	Évolu- tion sur 1 an
<i>Part des ressources de base allouées au titre du Système d'allocation fondé sur la performance (SAFP) affectée aux pays à faible revenu (PFR) et aux pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure (PRITI)</i>	très inférieure à la cible indiquée dans le CGR (à savoir 90% à la fin de FIDA11)	sans objet (s.o.)				
[Exécution des programmes] Risque 3: Incapacité à assurer la qualité de la conception des projets compte tenu du manque de temps et de ressources						
Respon- sable	PMD et SKD					vert jaune orange rouge
Indicateurs clés de risque	Seuil indiquant l'existence d'un risque critique	T4 2018	T1 2019	T2 2019	T3 2019	Évolu- tion sur 1 an
<i>Pourcentage de projets dont la qualité globale de la conception est jugée plutôt satisfaisante ou mieux</i>	très inférieur à la cible indiquée dans le CGR (90%)	94,4				↓

[Exécution des programmes] Risque 3: Incapacité à assurer la qualité de la conception des projets compte tenu du manque de temps et de ressources							
Respon- sable	PMD et SKD						vert  jaune  orange  rouge 
Indicateurs clés de risque	Seuil indiquant l'existence d'un risque critique	T4 2018	T1 2019	T2 2019	T3 2019	Évolu- tion sur 1 an	
<i>Délai moyen entre la note conceptuelle et l'approbation (en mois)</i>	très supérieur à la cible indiquée dans le CGR (8 mois)	13					↓
[Exécution des programmes] Risque 4: Incapacité à obtenir les effets directs prévus en raison de difficultés d'exécution							
Respon- sable	PMD						vert  jaune  orange  rouge 
Indicateurs clés de risque	Seuil indiquant l'existence d'un risque critique	T4 2018	T1 2019	T2 2019	T3 2019	Évolu- tion sur 1 an	
<i>Pourcentage de financements du FIDA investis dans des projets à risque</i>	À déterminer	s.o.					
[Gestion des ressources humaines] – Risque 5: Difficulté à recruter et à conserver du personnel qualifié pour répondre à l'évolution des besoins de l'institution							
Respon- sable	CSD						vert  jaune  orange  rouge 
Indicateurs clés de risque	Seuil indiquant l'existence d'un risque critique	T4 2018	T1 2019	T2 2019	T3 2019	Évolu- tion sur 1 an	
<i>Proportion de postes vacants</i>	très supérieure à la moyenne sur 3 ans (13%)	16,5%					↑
<i>Taux de maintien en fonction (personnel)</i>	très inférieur à la moyenne sur 3 ans (97%)	96,3%					↑
<i>Indice d'engagement du personnel</i>	très inférieur à la moyenne sur 3 ans (75%)	74%	s.o.	s.o.	s.o.		↑

DEUXIÈME PARTIE

Risques financiers



Le FIDA s'attache actuellement à élaborer des documents d'orientation dont l'adoption se traduira par la mise en place de nouveaux grands paramètres de mesure, en particulier le Cadre d'adéquation des fonds propres et la Politique en matière de liquidité; il serait donc prématuré d'entreprendre une évaluation exhaustive des risques financiers. Une fois élaborée et entérinée la déclaration relative à l'appétence pour le risque, qui définira la capacité de résistance et la tolérance aux risques de l'institution, il faudra adapter les paramètres de mesure des risques en conséquence. Le tableau ci-après met en évidence trois grands risques financiers et les indicateurs qui leur correspondent, mais certains des ratios mentionnés seront remplacés par d'autres paramètres dès lors que les nouvelles politiques entreront en vigueur, d'ici à la fin de l'année. La flèche qui figure dans la colonne "évolution sur 1 an" indique, pour chaque indicateur clé de risque, si le risque a tendance à s'atténuer (flèche verte) ou à s'aggraver (flèche rouge).

[Risques liés à l'effet de levier et à la capitalisation] Risque 6: Conserver les fonds propres requis compte tenu du risque lié au bilan							
Respon- sable	FOD						vert jaune orange rouge
Indicateurs clés de risque	Seuil indiquant l'existence d'un risque critique	T4 2018	T1 2019	T2 2019	T3 2019	Évolution sur 1 an	
<i>Ratio d'endettement</i>	Supérieur à 35%	6,3%					
<i>Fonds propres disponibles et mobilisables</i>	À déterminer	s.o.					
[Risque d'illiquidité] Risque 7: Risque lié à l'incapacité d'honorer les obligations financières contractuelles arrivant à échéance à court et moyen terme							
Respon- sable	FOD						vert jaune orange rouge
Indicateurs clés de risque	Seuil indiquant l'existence d'un risque critique	T4 2018	T1 2019	T2 2019	T3 2019	Évolution sur 1 an	
<i>Ratio de liquidité au titre du Cadre d'emprunt souverain</i>	Inférieur à 5%	11,2%					
<i>Ratio de liquidité minimum</i>	Inférieur à 60%	121%					
[Risque de crédit] Risque 8: Risque de pertes découlant de ce qu'un pays n'honore pas ses obligations contractuelles							
Respon- sable	FOD						vert jaune orange rouge
Indicateurs clés de risque	Seuil indiquant l'existence d'un risque critique	T4 2018	T1 2019	T2 2019	T3 2019	Évolution sur 1 an	
<i>Pourcentage de prêts improductifs</i>	Supérieur à 5%	2,8%					

TROISIÈME PARTIE

Risques opérationnels



Le tableau qui suit met en évidence les principaux risques opérationnels définis lors de l'évaluation des risques menée en 2019 par la société MRC pour lesquels des indicateurs clés de risque ont été déterminés. L'évaluation complète de l'exposition au risque (autrement dit, l'attribution d'un code couleur à chaque indicateur) sera communiquée ultérieurement, mais la mention des indicateurs clés de risque et de leur seuil critique permet déjà de disposer de plus d'informations. Ces seuils correspondent au niveau de risque toléré, de sorte que le résultat obtenu au regard d'un indicateur clé de risque est vert s'il se situe en deçà du seuil de tolérance et rouge dans le cas contraire. La flèche qui figure dans la colonne "évolution sur 1 an" indique, pour chaque indicateur clé de risque, si le risque a tendance à s'atténuer (flèche verte) ou à s'aggraver (flèche rouge).

[Fraude] Risque 9: Affaires de fraude spectaculaires résultant du détournement ou de l'utilisation abusive de financements du FIDA							
Respon- sable	FOD					vert jaune orange rouge	
Indicateurs clés de risque	Seuil indiquant l'existence d'un risque critique	T4 2018	T1 2019	T2 2019	T3 2019	Évolu- tion sur 1 an	
<i>Nombre d'affaires de fraude résultant du détournement ou de l'utilisation abusive de financements accordés par le FIDA</i>	À déterminer	4					
[Non-conformité] Risque 10: Marchés passés dans le cadre des projets contrevenant aux règles d'utilisation des financements accordés par le FIDA							
Respon- sable	PMD					vert jaune orange rouge	
Indicateurs clés de risque	Seuil indiquant l'existence d'un risque critique	T4 2018	T1 2019	T2 2019	T3 2019	Évolu- tion sur 1 an	
<i>Pourcentage de projets jugés plutôt insuffisants ou moins au regard du respect des directives pour la passation des marchés</i>	À déterminer	s.o.				X	
[Non-conformité] Risque 11: Sous-déclaration des risques afférents au respect des PESEC							
Respon- sable	PMD					vert jaune orange rouge	
Indicateurs clés de risque	Seuil indiquant l'existence d'un risque critique	T4 2018	T1 2019	T2 2019	T3 2019	Évolu- tion sur 1 an	
<i>Pourcentage de rapports de supervision faisant état d'une performance plutôt insuffisante ou moins au regard des PESEC</i>	À déterminer	s.o.				X	

[Faute professionnelle] Risque 12: Fautes professionnelles susceptibles d'avoir été commises par des membres du personnel en violation des dispositions du Code de conduite (abus de pouvoirs, harcèlement sexuel ou exploitation sexuelle)

Respon- sable	ETH						vert	jaune	orange	rouge
										
Indicateurs clés de risque	Seuil indiquant l'existence d'un risque critique	T4 2018	T1 2019	T2 2019	T3 2019	Évolu- tion sur 1 an				
<i>Nombre d'allégations de faute professionnelle commise par un membre du personnel ou un consultant adressées à ETH</i>	Sans objet	13								
<i>Nombre de dossiers transmis à AUO pour enquête à l'issue de l'examen préalable fait par ETH</i>	1 ou plus	0								

[Perturbation de la continuité des opérations] Risque 13: Événement majeur ou crise grave compromettant sérieusement la sûreté et la sécurité du personnel

Respon- sable	CSD						vert	jaune	orange	rouge
										
Indicateurs clés de risque	Seuil indiquant l'existence d'un risque critique	T4 2018	T1 2019	T2 2019	T3 2019	Évolu- tion sur 1 an				
<i>Nombre d'atteintes à la sécurité signalées concernant des membres du personnel ou des consultants</i>	À déterminer	s.o.								
<i>Pourcentage de bureaux de pays du FIDA situés dans une zone dont le niveau d'insécurité est supérieur ou égal à 3 (modéré) selon la classification établie par l'UNDSS</i>	sans objet	38%								

QUATRIÈME PARTIE

Appendice



On trouvera dans cet appendice la définition de chaque catégorie de risque et de chaque indicateur clé de risque, accompagnée de son articulation avec les objectifs du Cadre stratégique du FIDA qui lui correspondent.

Risques stratégiques

Au FIDA, on entend par risques stratégiques les risques qui ont une incidence sur la capacité de l'organisation à accomplir sa mission, à mettre en œuvre ses stratégies et à atteindre ses objectifs, et dont la concrétisation pourrait porter atteinte au positionnement/à la place du FIDA dans le paysage du développement. La classification des risques stratégiques prend en considération: i) l'agilité et la réactivité stratégiques; ii) les relations avec le secteur privé et les partenaires extérieurs; iii) le rôle et les attentes des pays emprunteurs et des donateurs; iv) la capacité à répartir efficacement les ressources financières et humaines; v) la capacité à attirer et à fidéliser les talents; surtout, vi) les risques qui compromettent l'exécution des programmes, car ils sont en relation avec l'exécution de projets de qualité et l'obtention d'un impact en matière de développement

Indicateur clé de risque	Lien le plus direct avec les objectifs exposés dans le Cadre stratégique	Définition de l'indicateur clé de risque
<i>[Risque 1] Pourcentage des annonces de contribution à FIDA11 reçues</i>	<ul style="list-style-type: none"> Pilier de résultats 1 – "Exécution des programmes de pays" Pilier de résultats 3 – "Capacité et instruments financiers" 	Valeur des annonces de contribution reçues, divisée par la cible arrêtée pour FIDA11.
<i>[Risque 1] Montant cumulé des emprunts souscrits (en USD)</i>	<ul style="list-style-type: none"> Pilier de résultats 1 – "Exécution des programmes de pays" Pilier de résultats 3 – "Capacité et instruments financiers" 	Valeur en USD des emprunts souverains et des prêts de partenaire consentis à des conditions favorables à utiliser pour financer le programme de prêts et dons de FIDA11.
<i>[Risque 2] Part des ressources allouées au titre du SAFF affectée aux PFR et aux PRITI</i>	<ul style="list-style-type: none"> Objectifs stratégiques 1, 2 et 3 Pilier de résultats 1 – "Exécution des programmes de pays" 	Montant des ressources de FIDA11 allouées au titre du SAFF affectée aux PFR et aux PRITI, divisé par le montant total des ressources de FIDA11 allouées au titre du SAFF.
<i>[Risque 3] Pourcentage de projets dont la qualité globale de la conception est jugée plutôt satisfaisante ou mieux</i>	<ul style="list-style-type: none"> Pilier de résultats 1 – "Exécution des programmes de pays" 	Note synthétique attribuée au cours du processus d'assurance qualité en fonction de plusieurs aspects, à savoir: i) harmonisation avec le contexte national; ii) évaluation des capacités institutionnelles nationales et locales; iii) cohérence des objectifs, des activités et des effets directs et produits attendus qui sont proposés; iv) préparation à l'exécution; v) probabilité de réalisation des objectifs en matière de développement; vi) mesure dans laquelle les recommandations relatives à l'amélioration de la qualité ont été appliquées. Les notes correspondent à une moyenne sur 24 mois.
<i>[Risque 3] Délai moyen entre la note conceptuelle et l'approbation (en mois)</i>	<ul style="list-style-type: none"> Pilier de résultats 1 – "Exécution des programmes de pays" 	Délai moyen qui s'écoule entre la présentation de la note conceptuelle au Comité chargé des stratégies opérationnelles et de l'orientation des politiques (OSC) et l'approbation du projet par le Conseil d'administration. Sont pris en considération uniquement les projets pour lesquels une note conceptuelle distincte a été établie et qui ont été approuvés par le Conseil d'administration au cours des 36 mois précédant la date à laquelle les données sont arrêtées.

Indicateur clé de risque	Lien le plus direct avec les objectifs exposés dans le Cadre stratégique	Définition de l'indicateur clé de risque
<i>[Risque 4] Pourcentage de financements du FIDA investis dans des projets à risque</i>	Pilier de résultats 1 – "Exécution des programmes de pays"	Valeur en USD des financements du FIDA actuellement investis dans des projets à risque divisée par la valeur totale des financements du FIDA actuellement investis dans l'ensemble du portefeuille.
<i>[Risque 5] Proportion de postes vacants</i>	Pilier de résultats 4 "Fonctions, services et systèmes institutionnels"	Un poste vacant est un poste inscrit au budget ordinaire, quels que soient la catégorie et le lieu d'affectation, qui vient d'être créé, qui n'est pas pourvu ou qui est occupé par du personnel recruté pour une courte durée ou par un consultant (postes permanents inscrits au budget administratif uniquement). La proportion de postes vacants correspond au nombre de postes vacants exprimé en pourcentage de la somme du nombre de postes permanents de durée déterminée occupés par du personnel sous contrat de durée déterminée (quels que soient la catégorie et le lieu d'affectation) et du nombre de postes vacants.
<i>[Risque 5] Taux de maintien en fonction (personnel)</i>	<ul style="list-style-type: none"> Pilier de résultats 4 "Fonctions, services et systèmes institutionnels" 	Effectif total du personnel titulaire de contrats de durée déterminée ou indéterminée moins départs (hors départs en retraite, résiliation d'engagement par accord mutuel, départs volontaires, licenciements et décès), rapporté à l'effectif moyen du personnel titulaire de contrats à durée déterminée ou indéterminée (calculé sur les 12 mois précédents).
<i>[Risque 5] Indice d'engagement du personnel</i>	<ul style="list-style-type: none"> Pilier de résultats 4 "Fonctions, services et systèmes institutionnels" 	Pourcentage du personnel effectivement engagé en faveur de la réalisation des objectifs du FIDA, correspondant au nombre de réponses positives données à six questions clés de l'enquête auprès du personnel divisé par le nombre total de réponses.

Risques financiers

Les risques financiers encourus par le FIDA, qui ont trait à l'efficacité de la gestion du bilan, comprennent le risque de crédit, le risque de marché et le risque d'illiquidité.

Indicateur clé de risque	Objectifs du Cadre stratégiques les plus directement visés	Définition de l'indicateur clé de risque
<i>[Risque 6] Ratio d'endettement</i>	<ul style="list-style-type: none"> Pilier de résultats 3 "Capacité et instruments financiers" 	Encours de la dette/fonds propres, en pourcentage. Un effet de levier supérieur au seuil pourrait se traduire par une aggravation du risque financier.
<i>[Risque 6] Fonds propres disponibles et mobilisables</i>	<ul style="list-style-type: none"> Pilier de résultats 3 "Capacité et instruments financiers" 	Volume de fonds propres disponible pour financer les opérations, déterminé en fonction du profil de risque. Un volume supérieur au seuil pourrait entraîner la nécessité d'adapter la valeur du programme de prêts et dons, ou une aggravation du risque financier, voire les deux.
<i>[Risque 7] Ratio de liquidité au titre du Cadre d'emprunt souverain</i>	<ul style="list-style-type: none"> Pilier de résultats 3 "Capacité et instruments financiers" 	(Disponibilités en caisse et en banque + placements)/total des actifs. Un ratio inférieur au seuil pourrait se traduire par une aggravation du risque financier.
<i>[Risque 7] Ratio de liquidité minimum</i>	<ul style="list-style-type: none"> Pilier de résultats 3 "Capacité et instruments financiers" 	Ratio de liquidité minimum nécessaire pour financer les opérations. Un ratio inférieur au seuil pourrait se traduire par une aggravation du risque financier.
<i>[Risque 8] Pourcentage de prêts improductifs</i>	<ul style="list-style-type: none"> Pilier de résultats 3 "Capacité et instruments financiers" 	Encours des prêts improductifs/total des prêts, en pourcentage. Un pourcentage élevé entraîne l'augmentation des provisions et l'érosion des fonds propres.

Risques opérationnels

On entend par risques opérationnels les risques de pertes résultant de carences ou de défauts attribuables à des procédures, personnels et systèmes internes ou à des événements extérieurs. Les risques opérationnels se décomposent en plusieurs catégories, à savoir: i) fraudes et fautes professionnelles internes; ii) perturbation de la continuité des opérations; iii) conditions de travail et sécurité au travail; iv) exécution et gestion des processus; v) fraudes externes; vi) non-conformité; et vii) problèmes liés aux technologies de l'information et des communications.

Indicateur clé de risque	Lien le plus direct avec les objectifs exposés dans le Cadre stratégiques	Définition de l'indicateur clé de risque
<i>[Risque 9] Nombre d'affaires de fraude résultant du détournement ou de l'utilisation abusive de financements du FIDA</i>	<ul style="list-style-type: none"> Pilier de résultats 1 "Exécution des programmes de pays" Pilier de résultats 4 "Fonctions, services et systèmes institutionnels" 	Allégations de pratiques prohibées en application des dispositions de la politique de lutte contre la corruption aboutissant à des affaires de fraude avérée à l'issue d'une enquête menée par AUO. En cas d'allégation de fraude, AUO a pour mission de procéder à un examen et à une enquête afin de déterminer si les éléments sont suffisants pour conclure que la fraude est avérée, compte tenu du niveau de preuve juridiquement applicable. L'existence de fraudes avérées est susceptible d'aggraver le risque fiduciaire et/ou le risque d'atteinte à la réputation et/ou à l'intégrité qui pèsent sur l'institution.
<i>[Risque 10] Pourcentage de projets jugés plutôt insuffisants ou moins sur le plan du respect des directives pour la passation des marchés</i>	<ul style="list-style-type: none"> Pilier de résultats 1 "Exécution des programmes de pays" 	Indicateur fondé sur une appréciation, établie à partir d'une évaluation documentée, de la manière dont l'emprunteur ou l'organisme d'exécution passe les marchés, au regard des critères suivants: respect des politiques, des procédures et du plan de passation des marchés applicables, efficacité, transparence, qualité de la documentation, et nombre et gravité des plaintes étayées par des faits/corroborées. Cet indicateur fait l'objet d'une évaluation annuelle à l'occasion de la supervision des projets en cours.
<i>[Risque 11] Pourcentage de rapports de supervision faisant état d'une performance insuffisante au regard des PESEC</i>	<ul style="list-style-type: none"> Objectif stratégique 3 (Résilience) 	Indicateur fondé sur l'appréciation de la manière dont les exigences des PESEC définies à l'occasion de la conception du projet, puis des négociations de prêt, sont appliquées durant l'exécution du projet, et de la mesure dans laquelle les activités financées ont tiré profit de leur application grâce à l'amélioration des perspectives sociales, environnementales et climatiques et à la réduction des effets préjudiciables sur les communautés locales. La note attribuée ne correspond pas à la classification PESEC du projet, mais aux progrès accomplis dans l'application des mesures adoptées pour le projet au titre des PESEC. Cette évaluation est obligatoire et doit être faite chaque année.
<i>[Risque 12] Nombre d'allégations de faute professionnelle commise par un membre du personnel ou un consultant adressées à ETH</i>	<ul style="list-style-type: none"> Pilier de résultats 4 "Fonctions, services et systèmes institutionnels" 	Nombre d'allégations de faute professionnelle commise par un membre du personnel ou un consultant en violation des dispositions du Code de conduite adressées à ETH par l'entremise des canaux de communication qu'il a mis en place.
<i>[Risque 12] Nombre de dossiers transmis à AUO pour enquête à l'issue de l'examen préalable fait par ETH</i>	<ul style="list-style-type: none"> Pilier de résultats 4 "Fonctions, services et systèmes institutionnels" 	En application des procédures en vigueur, ETH procède à un examen des allégations, à l'issue duquel il transmet le dossier à AUO s'il considère qu'à première vue les éléments disponibles semblent corroborer les allégations formulées. Si le seuil critique (en termes de nombre d'allégations transmises) est atteint, les risques d'atteinte à la réputation de l'institution sont susceptibles de s'aggraver.
<i>[Risque 13] Nombre d'atteintes à la sécurité signalées concernant des membres du personnel ou des consultants</i>	<ul style="list-style-type: none"> Pilier de résultats 4 "Fonctions, services et systèmes institutionnels" 	Nombre d'atteintes à la sécurité signalées concernant des membres du personnel ou des consultants
<i>[Risque 13] Pourcentage de bureaux de pays du FIDA situés dans une zone dont le niveau d'insécurité est supérieur à 3 (modéré) selon la classification établie par l'UNDSS</i>	<ul style="list-style-type: none"> Pilier de résultats 4 "Fonctions, services et systèmes institutionnels" 	Cet indicateur externe sert à mesurer l'exposition du personnel du FIDA affecté sur le terrain ou dans les bureaux de pays à des menaces d'atteinte à la sécurité. Il ne serait pas pertinent d'arrêter une cible ou un seuil à cet égard.