

Cote du document: EB 2019/126/R.7
Point de l'ordre du jour: 4 b)
Date: 26 mars 2019
Distribution: Publique
Original: Anglais

F



Investir dans les populations rurales

Réponse de la direction au rapport sur l'évaluation externe indépendante des risques opérationnels et stratégiques et des risques liés à l'exécution des programmes

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 du
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**

Réponse de la direction au rapport sur l'évaluation des risques opérationnels et stratégiques et des risques liés à l'exécution des programmes

I. Introduction

1. Dans le cadre de la Consultation sur la Onzième reconstitution des ressources du FIDA, la direction s'est engagée à améliorer la capacité et l'architecture financières du Fonds. Elle a également présenté un modèle opérationnel plus performant, destiné à obtenir un impact à grande échelle à l'appui du Programme de développement durable à l'horizon 2030.
2. En raison des modifications apportées au modèle opérationnel du FIDA, la direction a présenté, à l'occasion de la cent vingt-troisième session du Conseil d'administration, un calendrier d'examen du cadre de gestion des risques auxquels l'institution est exposée; il s'agit de prendre en considération les risques non financiers (qu'ils soient liés à l'exécution des programmes, stratégiques ou opérationnels) et les risques financiers afin de mettre au point des stratégies d'atténuation. En outre, la fonction de gestion des risques du FIDA ainsi que les procédures de détection et de suivi des risques et d'établissement de rapports à cet égard devaient faire l'objet d'une évaluation comparative avec d'autres organisations de référence¹.
3. À la cent vingt-cinquième session du Conseil d'administration, la direction a présenté au Conseil, pour examen, l'évaluation externe indépendante de la gestion des risques financiers au FIDA².
4. En juillet 2018, sous la conduite de la Vice-Présidente agissant en sa qualité de Présidente du Comité de gestion des risques, le FIDA a retenu la société de conseil Marsh Risk Consulting (MRC) pour: i) élaborer une proposition de cadre de gestion des risques au FIDA; ii) cerner les principaux risques opérationnels et stratégiques auxquels le FIDA est exposé et recommander des mesures d'atténuation; iii) formuler une proposition concernant la composition d'une fonction de gestion des risques qui puisse s'intégrer à la structure du Fonds.
5. Les premières conclusions de l'évaluation menée par MRC ont été présentées lors d'un séminaire informel tenu le 11 décembre 2018, afin que les membres formulent leurs observations. MRC a mené de nombreuses consultations au sein du Fonds, le Comité de gestion des risques apportant également des éclairages tout au long des travaux. MRC a soumis son rapport final à la direction le 4 mars 2019.
6. Le présent document constitue la réponse de la direction du FIDA au rapport établi par MRC. Ce document ainsi que le rapport de MRC et le tableau de bord des risques mis à jour seront étudiés lors de la réunion du Comité d'audit qui se tiendra le 15 avril 2019, et à l'occasion de la cent vingt-sixième session du Conseil d'administration. Le résumé de la réponse de la direction au rapport de MRC ainsi que le calendrier de mise en œuvre des mesures figurent en annexe.

II. Contexte

7. S'appuyant sur la Politique de gestion des risques au FIDA adoptée en 2008, le FIDA dispose actuellement d'un cadre de gestion et d'une structure de gouvernance des risques ainsi que d'instruments et d'outils permettant de détecter les risques, d'y remédier et de les atténuer à tous les niveaux et dans tous les secteurs de l'organisation. La gestion des risques financiers auxquels le FIDA est

¹ Document EB 2018/123/R.24.

² Document EB 2018/125/R.43. Cet examen externe indépendant de la gestion des risques financiers au FIDA a été réalisé par la société de conseil Alvarez & Marsal.

exposé et le cadre correspondant ont récemment fait l'objet d'une évaluation. Les membres du Conseil d'administration ont débattu des mesures proposées en décembre 2018. Pour faire face aux risques liés à l'exécution des projets, le FIDA s'est doté de procédures de conception rigoureuses, qui tiennent compte des différents facteurs susceptibles de compromettre la réalisation des objectifs des projets. Les risques opérationnels et stratégiques sont gérés par la division compétente et suivis par le Comité de gestion des risques au moyen d'un registre des risques du FIDA. Les risques stratégiques et de gouvernance du FIDA sont évalués par le Bureau de l'audit et de la surveillance. Le Comité d'audit et le Conseil d'administration sont régulièrement informés de la gestion des risques au sein du Fonds, notamment dans le Rapport annuel sur les activités de gestion des risques au FIDA³. Les services du FIDA s'emploient à améliorer la présentation et la nature des informations fournies.

8. Depuis la mise en place du cadre de gestion des risques, l'activité du FIDA s'est développée et diversifiée. Dans le cadre de l'amélioration de son modèle opérationnel, et essentiellement à compter de 2018, le FIDA a entrepris d'opérer des changements majeurs en matière de mobilisation, d'allocation et d'utilisation des ressources, mais aussi de souplesse d'exécution. Les mesures prises par le FIDA pour se conformer à ce nouveau modèle, y compris au niveau des portefeuilles de pays, ont un impact direct, à tous les niveaux, sur la nature, l'ampleur et la complexité des risques auxquels le Fonds est exposé. En outre, de nouveaux risques font aujourd'hui leur apparition, et le FIDA s'emploie à mettre au point des mesures d'atténuation.
9. Comme convenu avec le Comité d'audit, et comme MRC l'a recommandé dans son rapport, la classification des risques a été remaniée, et ceux-ci sont désormais répartis en trois catégories: risques stratégiques, risques financiers et risques opérationnels. Les risques peuvent être internes au FIDA ou exogènes. En outre, ils sont interconnectés et peuvent survenir à différents niveaux et ne pas être perçus de la même manière dans les différents secteurs du Fonds. En raison de leur caractère transversal, le risque éthique et le risque d'atteinte à la réputation sont mentionnés et évalués dans chaque catégorie.
10. **Risques financiers.** Les risques financiers concernent l'efficacité de la gestion du bilan du FIDA. Ils comprennent le risque de crédit, le risque de marché et le risque d'illiquidité. Liés aux activités financières du FIDA, ils peuvent mettre en péril sa situation financière, et notamment la structure, la viabilité et la capacité financière des différents modèles de financement du Fonds: reconstitution des ressources, fonds supplémentaires, instruments de prêt et sommes remboursées par les emprunteurs.
11. **Risques stratégiques.** Les risques stratégiques sont ceux qui menacent la capacité du FIDA à mener à bien sa mission, à exécuter ses stratégies et à atteindre ses objectifs, et dont la concrétisation est susceptible d'ébranler la position du Fonds dans le paysage du développement. Il s'agit notamment des risques qui pèsent sur l'exécution des programmes (cœur de métier du FIDA), car ils ont trait à la qualité des projets et à l'obtention d'un impact en matière de développement dans des contextes souvent difficiles. Les autres risques stratégiques sont liés à des menaces exogènes au niveau national ou régional, par exemple les risques politiques inhérents au fait de travailler dans des pays en situation de fragilité. Certes, le renforcement de la présence dans les pays et de la délégation des pouvoirs qui l'accompagne va rendre le Fonds plus efficace et plus agile, mais il peut aussi entraîner des risques. En outre, le Fonds doit faire face aux risques stratégiques qui découlent des faiblesses et des déséquilibres liés à son mode d'organisation, à sa structure de décision et à ses dispositifs internes de responsabilité.

³ Documents EB 2011/102/R.33 et EB 2012/105/R.29.

12. **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. Il s'agit notamment des risques de non-conformité encourus dans le cadre des projets financés par le FIDA: risques liés à la passation des marchés, fraude ou autres activités délictueuses, failles de cybersécurité, défaillances informatiques, atteintes à la sécurité ou la sûreté du personnel, interruption de la continuité des opérations, ou risques juridiques. De leur existence découle directement la nécessité de préserver la très grande qualité des ressources humaines, de mettre en place des possibilités de perfectionnement professionnel et de faire en sorte que toutes les catégories de personnel appréhendent clairement les risques auxquels le FIDA est exposé. Les risques opérationnels menacent également le maintien des compétences spécialisées et le partage des savoirs.
13. Pour garantir l'efficacité de la gestion des risques de l'institution, l'existence d'interconnexions solides entre la stratégie, les opérations et les financements est indispensable. Il faut aussi mettre en place une culture propice au développement du cadre de gestion des risques, qu'ils soient financiers ou non: il s'agit de faire en sorte que la vigilance et la responsabilité à l'égard des risques fassent partie intégrante de la prise de décision et de favoriser l'innovation à tous les niveaux.
14. Par conséquent, l'application d'une approche globale et systématique des risques par la direction doit constituer la pierre angulaire de la stratégie et des opérations du FIDA. L'évolution de cette approche doit accompagner la transformation du modèle opérationnel et tenir compte du niveau de maturité de la gestion des risques au FIDA.
15. C'est la raison pour laquelle, conjugué à l'examen des aspects financiers, l'examen de la gestion des risques permet à la direction de détecter les failles du cadre de gestion des risques de l'institution et d'y remédier. La direction entend prendre, au moment opportun, des mesures échelonnées et efficaces pour améliorer le cadre de gestion des risques de l'institution. Cela permettra au FIDA de renforcer sa crédibilité auprès des donateurs, des partenaires et des marchés grâce à son image d'institution solide et résiliente, dotée d'un savoir-faire unique en matière de sécurité alimentaire et de réduction de la pauvreté rurale.
16. La réponse au rapport de MRC doit être lue à l'aune de ces éléments.

III. Réponse de la direction au rapport de Marsh Risk Consulting

17. La direction remercie MRC pour les nombreuses consultations menées au sein des départements et divisions du FIDA ainsi qu'auprès des États membres. De manière générale, la direction souscrit aux recommandations. Toutefois, elle note que certaines d'entre elles auraient pu être plus précises, ou mieux adaptées au statut particulier du FIDA, qui est à la fois un organisme spécialisé du système des Nations Unies et une institution financière internationale.
18. La direction convient de la nécessité d'améliorer la supervision qu'exercent les organes directeurs du Fonds. En accord avec le Comité d'audit, plusieurs initiatives ont d'ores et déjà été prises. Un tableau de bord des risques est en cours d'élaboration. Il permettra de communiquer au Comité d'audit et au Conseil d'administration des informations objectives sur les principaux risques. Conçu comme un document évolutif, ce tableau de bord sera systématiquement mis à jour par la direction, qui procédera à des évaluations régulières des risques, conformément au cadre révisé de gestion des risques au FIDA.

19. Soucieuse d'allier efficacité et transparence, ainsi que l'ont demandé les organes directeurs du FIDA, la direction cherchera avant tout à s'appuyer sur le cadre de gestion des risques et sur les structures de détection, de suivi et d'atténuation déjà en place.
20. La direction réalisera une mise à jour exhaustive intégrant l'ensemble des politiques et procédures du Fonds relatives au cadre de gestion des risques au FIDA. Elle cherchera à préciser davantage les rôles et responsabilités à tous les niveaux du Fonds et à toutes les étapes de ce cadre, en apportant un niveau de granularité et d'agrégation des risques cohérent avec le modèle de gouvernance des "trois lignes de défense"⁴. Les principes directeurs suivants seront pris en considération:
 - 1) définition claire du degré d'appétence pour le risque, compte tenu de la taille et de la stratégie du FIDA et de sa capacité à faire face aux risques;
 - 2) parfaite coordination des rôles et des responsabilités entre les trois lignes de défense du FIDA;
 - 3) détection systématique des risques et mécanismes permettant de signaler et d'évaluer correctement les risques dans le cadre des activités quotidiennes, dans le respect des directives, politiques et procédures.
21. La déclaration relative à l'appétence pour le risque définit l'ampleur et le type de risques que le FIDA peut supporter (tolérance au risque), ainsi que l'ampleur et le type de risques souhaitables pour atteindre les objectifs. Elle influencera la prise de décision et déterminera le niveau de prise de risque accepté. Cette déclaration constituera le principal outil de gouvernance utilisé par le FIDA pour définir son seuil de tolérance au risque. Elle s'appuiera sur le cadre de gestion des risques au FIDA, qui regroupe l'ensemble des politiques, procédures, limites, contrôles et systèmes au moyen desquels les risques menaçant le FIDA sont détectés, suivis et signalés. La déclaration relative à l'appétence pour le risque s'inscrira dans la droite ligne des objectifs stratégiques et de la capacité du FIDA à supporter les risques (planification financière et liquidité dans le cas des risques financiers). Elle sera soumise au Comité d'audit et au Conseil d'administration en 2019, puis régulièrement mise à jour.
22. La direction renforcera encore l'évaluation des risques stratégiques et opérationnels, en se concentrant plus particulièrement sur l'exécution des programmes, cœur de métier du FIDA, et elle veillera à ce que les divisions du Département de la gestion des programmes (PMD) suivent une approche uniforme et s'appuient sur les liens qui existent au sein du Département. L'accent sera tout particulièrement mis sur le regroupement des différents aspects des risques liés à l'exécution qui existent aux différentes étapes du cycle de projet, en dépassant le cloisonnement entre les différentes divisions. Les politiques et procédures existantes seront révisées et mises à jour afin d'intégrer des définitions homogènes, de formaliser les procédures et de mettre en place des mécanismes de remontée des risques. Des dispositifs permettant de faire face aux risques et de prendre rapidement des mesures d'atténuation seront arrêtés et mis en place.

⁴ L'Institut des auditeurs internes en donne la définition suivante dans le document intitulé "*The Three Lines of Defense in Effective Risk Management and Control*" (*Trois lignes de défense pour une gestion et une maîtrise efficaces du risque*): i) la première ligne est constituée des responsables de la gestion des risques qui s'en occupent dans le cadre de leurs fonctions quotidiennes; ii) la deuxième ligne, qui correspond aux fonctions de supervision des risques, contribue au suivi des contrôles opérés par la première ligne de défense; iii) la troisième ligne désigne les fonctions indépendantes qui vérifient le fonctionnement et l'efficacité du cadre de gestion des risques.

23. La direction a conscience qu'il est absolument nécessaire de dispenser des formations axées sur la gestion des risques⁵ et de mieux sensibiliser aux risques dans l'ensemble du Fonds, comme le souligne le rapport de MRC. Dans d'autres domaines prioritaires de la gestion de talents, la direction met au point des initiatives destinées à conserver les compétences spécialisées dont dispose l'institution et à continuer d'appuyer l'élaboration de parcours de formation bien définis pour le personnel. Priorité sera donnée à la conception de formations axées sur la gestion des risques destinées aux responsables des risques⁶ et aux spécialistes des risques⁷. Une attention particulière sera portée au format, au lieu et à la fréquence de ces formations, afin qu'elles conviennent aux différents publics.
24. La structure de gouvernance des risques de l'institution sera remaniée pour en faire une structure intégrée associant, de manière équilibrée, la gestion des risques financiers et des risques non financiers. La direction estime qu'il est nécessaire d'approfondir l'étude des options viables et des lignes hiérarchiques de remontée des risques, en s'appuyant sur des fonctions claires, pour trouver la structure la mieux adaptée au FIDA.
25. Compte tenu de l'importance capitale de cette initiative pour le FIDA, la Vice-Présidente a constitué un groupe de travail restreint sur la gestion des risques au FIDA afin d'évaluer plus en profondeur les options qui existent en matière de structure de gouvernance des risques et d'élaborer un plan d'action en plusieurs phases pour donner suite aux recommandations du rapport de MRC. Cette initiative va dans le même sens que les activités entreprises par le Vice-Président adjoint responsable du Département des opérations financières pour remédier aux failles détectées dans la gestion des risques financiers, avec lesquelles elle est coordonnée.

⁵Il s'agit par exemple de formations portant sur: i) la pertinence de l'analyse des risques dans l'élaboration des stratégies de pays; ii) la connaissance des rôles et responsabilités de tous les acteurs qui prennent part à l'analyse des risques; iii) les conseils méthodologiques pour la détection et l'évaluation des risques; iv) la définition des stratégies d'atténuation; v) le suivi de l'analyse des risques; vi) les directives pour l'intégration de l'analyse des risques aux systèmes concernés (le système de gestion des résultats opérationnels par exemple); vii) le signalement des risques à la hiérarchie et l'établissement des rapports; viii) des études de cas.

⁶ Les responsables des risques assument le suivi des risques et, s'il y a lieu, la mise en place de mesures d'atténuation. Ils contribuent aux plans de gestion des risques et procèdent à l'analyse quantitative et qualitative des risques.

⁷ Les spécialistes des risques possèdent des compétences dans un domaine particulier. Ils appuient la fonction de gestion des risques dans ce domaine et contribuent aux initiatives de gestion des risques au niveau des divisions et des départements. Ils ne sont pas chargés de la gestion des risques.

Résumé des principales recommandations présentées dans le rapport de MRC et réponse de la direction

Domaine	Recommandations du rapport de MRC	Réponse de la direction	Date prévue pour la mise en œuvre
Cadre politique	<ul style="list-style-type: none"> • Adopter une nouvelle classification des risques, afin de mieux évaluer les risques en distinguant trois catégories (risques stratégiques, risques financiers et risques opérationnels) • Mettre à jour la Politique de gestion des risques au FIDA (2008) • Élaborer et adopter de nouvelles directives et procédures afin d'encadrer rigoureusement la gestion des risques, en définissant clairement les rôles et les responsabilités <p style="text-align: center;"><i>Section 2 du rapport de MRC</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • La direction souscrit aux recommandations formulées • La Vice-Présidente a créé un groupe de travail restreint sur la gestion des risques au FIDA afin, notamment, d'élaborer un plan d'action concret pour appliquer les changements et d'adapter l'approche du FIDA en matière de gestion des risques de l'institution • La direction adoptera une approche globale et systématique de la gestion des risques, ainsi que des politiques et procédures intégrées⁸ • La Politique de gestion des risques au FIDA sera mise à jour en s'inspirant des meilleures pratiques internationales, pour accompagner l'évolution du modèle opérationnel du FIDA dans le respect de la structure institutionnelle et préparer les modifications nécessaires des directives et procédures • Les rôles et responsabilités au sein de la fonction de gestion des risques seront examinés et clarifiés 	3 ^e trimestre 2019
Structure de gouvernance de la gestion des risques	<ul style="list-style-type: none"> • Examiner la gouvernance des risques au niveau institutionnel (Comité de gestion des risques, PMD) • Présentation d'options pour la gouvernance des risques <p style="text-align: center;"><i>Section 2 du rapport de MRC</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • La direction souscrit aux recommandations formulées, mais elle estime qu'il faut poursuivre la réflexion pour déterminer quelle structure de gouvernance et quelle composition sont les mieux adaptées au modèle opérationnel du FIDA, à son double statut (organisme spécialisé des Nations Unies et institution financière internationale), à sa taille et à son appétence pour le risque. Le groupe de travail sur la gestion des risques au FIDA étudiera de plus près les différentes options de gouvernance • La direction est favorable à la création, au sein de PMD, d'une fonction de coordination des risques regroupant les risques liés à l'exécution des programmes • La direction réalisera un examen et poursuivra son travail de clarification des flux d'information et des rapports hiérarchiques entre les comités, les responsables des risques et les spécialistes des risques pour assurer l'efficacité et le caractère intégré de la fonction de gestion des risques de l'institution 	2 ^e trimestre 2019

⁸ Intégration au cadre de contrôle du FIDA actuellement en préparation, au dispositif d'application du principe de responsabilité et au cadre révisé de délégation des pouvoirs.

Domaine	Recommandations du rapport de MRC	Réponse de la direction	Date prévue pour la mise en œuvre
Première et deuxième ligne de défense	<ul style="list-style-type: none"> • Améliorer les rôles et activités de la première et la deuxième ligne de défense du FIDA • Rationaliser et uniformiser les méthodes • Formaliser et éclaircir les rôles et responsabilités, éviter les doublons <p><i>Section 2 du rapport de MRC</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • La direction souscrit aux recommandations formulées • Une clarification des rôles et responsabilités de la première et deuxième ligne de défense (Division des services administratifs, Bureau de la déontologie, Division des ressources humaines, PMD, etc.) est nécessaire pour renforcer et assurer la collaboration entre ces acteurs ainsi que leur interaction avec le comité de gestion des risques financiers (qui porte actuellement le nom de Comité consultatif pour les questions financières et de placement [FISCO]⁹) et avec le futur coordonnateur des risques de PMD, en veillant à ce que le temps que le personnel consacre aux rapports ne soit pas disproportionné et que le coût soit à la mesure de la valeur ajoutée • Des méthodes de gestion des risques uniformisées seront adoptées dans l'ensemble des divisions pour harmoniser la détection et le signalement des risques • La direction fait observer que la fonction de contrôle de la Division de la comptabilité et du contrôle contribue d'ores et déjà à l'agrégation des risques (contrôle interne et sous-ensemble des risques opérationnels, au sens habituel du terme) et travaillera en coordination avec la fonction de gestion des risques de l'institution 	3 ^e trimestre 2019
Conseil d'administration et Comité d'audit	<ul style="list-style-type: none"> • Renforcer la supervision exercée par le Conseil d'administration et le Comité d'audit • Consigner par écrit les compétences particulières que les représentants siégeant au Comité d'audit doivent posséder en matière de gestion des risques <p><i>Section 2 du rapport de MRC</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • La direction souscrit aux recommandations formulées • L'adoption d'un tableau de bord des risques repensé, concis et efficace, considéré comme un document évolutif, apportera des informations stratégiques objectives sur les principaux risques afin que la fonction de supervision soit efficace et permette d'agir en connaissance de cause • Le Comité d'audit et le Conseil d'administration utiliseront le tableau de bord pour faire régulièrement le point sur les risques • Le Comité d'audit et le Conseil d'administration participeront à la mise au point de la déclaration relative à l'appétence pour le risque du FIDA • Les profils et les compétences spécialisées dont il faudrait que soient dotés les représentants siégeant au Comité d'audit, et éventuellement les représentants au Conseil d'administration, seront proposés au Comité d'audit pour qu'il en débattenne et, au besoin, une formation sera assurée 	2 ^e trimestre 2019

⁹ Voir le document EB 2018/125/R.43, annexe I, domaine "Gouvernance", colonne "Analyse de la direction".

Domaine	Recommandations du rapport de MRC	Réponse de la direction	Date prévue pour la mise en œuvre
Flux d'information entre la deuxième et la troisième ligne de défense	<ul style="list-style-type: none"> Mettre en place des flux d'informations structurés entre le Comité de gestion des risques et le Bureau de l'audit et de la surveillance au sujet des principaux points critiques détectés à l'issue des audits, afin d'assurer une mise à jour rapide des notes évaluant les risques, compte tenu de l'existence de lacunes dans les mécanismes actuels de contrôle <p><i>Section 2 du rapport de MRC</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> La direction souscrit aux recommandations formulées À l'heure actuelle, le personnel du Bureau de l'audit et de la surveillance informe tous les responsables des risques de ses conclusions, et il a mené des travaux d'audit axés sur la gouvernance et la gestion des risques¹⁰. La nécessité de mettre en place des flux d'information structurés pour faire connaître les conclusions des audits sera examinée dans le cadre de l'évaluation visant à définir une structure de gouvernance des risques de l'institution viable 	3 ^e trimestre 2019
Culture	<ul style="list-style-type: none"> Renforcer la culture de gestion des risques au FIDA Mettre en place des formations dédiées aux risques et des initiatives de sensibilisation aux risques stratégiques et aux risques liés à l'exécution des programmes Renforcer encore l'exemplarité au sommet de la hiérarchie Faire respecter l'obligation de rendre compte et le principe de responsabilité en ce qui concerne les risques Rétablir l'évaluation ascendante des risques Envisager de mettre au point des solutions de formation en ligne pour l'ensemble du personnel <p><i>Section 2 du rapport de MRC</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> La direction souscrit à ces recommandations, notant que, pour obtenir des gains d'efficacité, certains programmes de formation pourraient être menés une fois les postes vacants pourvus, notamment dans les bureaux de pays du FIDA Pour enraciner la gestion des risques dans sa culture, sa structure et son modèle opérationnel, le FIDA entend élaborer et adopter, avec les divisions concernées, un ensemble de mesures destinées à donner le ton au plus haut niveau, et il encouragera les divisions à évaluer les risques et à en débattre de manière ouverte et transparente La définition des rôles et de la chaîne de responsabilité en matière d'analyse, d'atténuation, de signalement et de suivi des risques renforcera l'obligation de rendre compte et la responsabilisation (auxquels feront écho le dispositif révisé d'application du principe de responsabilité, le cadre de délégation des pouvoirs et le cadre de contrôle) Des programmes de formation aux risques différenciés, notamment pour la première ligne de défense, renforceront la sensibilisation au risque opérationnel et au risque de non-conformité Les possibilités de formation en ligne seront étudiées ultérieurement 	4 ^e trimestre 2019
Risques menaçant la stratégie	<ul style="list-style-type: none"> Faciliter la détection des risques pesant sur la réalisation des objectifs Veiller à ce que la définition de l'appétence pour le risque soit compatible avec le calendrier d'élaboration des modèles opérationnels et plans à moyen terme Prévoir la participation de la fonction de gestion des risques de l'institution à la définition des initiatives stratégiques afin de recenser les risques liés aux piliers stratégiques Prévoir une procédure compatible avec le calendrier d'examen du cadre stratégique 	<ul style="list-style-type: none"> La direction souscrit aux recommandations formulées La direction fait observer que la gestion des risques fait partie intégrante de la planification stratégique du FIDA. L'évaluation des risques et leur signalement sont menés dans le cadre d'un certain nombre d'activités régulières au sein du FIDA comme l'examen du portefeuille ou l'élaboration des plans de gestion des départements La structure de gouvernance intégrée permettra de mettre en avant le renforcement du lien entre les risques de gestion et la planification à l'échelle institutionnelle, notamment la régularité et la transparence du flux d'informations et l'agrégation des risques, ainsi que l'amélioration des débats stratégiques entre le Conseil d'administration et le Comité d'audit 	3 ^e trimestre 2019

¹⁰ Plus précisément, les audits suivants: procédures d'audit et de gestion des risques organisationnels (2013), structures de contrôle au niveau des entités – délégation de pouvoir (2015), audit du contrôle du système informatique de gouvernance du FIDA (2016), vérification de la structure du contrôle interne de l'information financière (tous les ans). Le personnel du Bureau de l'audit et de la surveillance a également évalué les structures et responsabilités en matière de risques financiers et opérationnels dans le cadre de l'audit interne de la supervision du portefeuille (2012) et les dispositions relatives à l'assurance et à l'autoassurance non médicales (2017).

Domaine	Recommandations du rapport de MRC	Réponse de la direction	Date prévue pour la mise en œuvre
Appétence pour le risque	<p align="center"><i>Section 3 du rapport de MRC</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Sous la conduite de la Vice-Présidente, concevoir et rédiger une déclaration relative à l'appétence pour le risque en s'appuyant sur la manière dont le FIDA aborde les différents types de risques Envisager de mettre à jour la déclaration relative à l'appétence pour le risque au rythme des cycles de reconstitution des ressources Tirer parti de la collaboration entre gestion des risques financiers et gestion des risques non financiers Envisager l'élaboration d'un cadre général relatif à l'appétence pour le risque <p align="center"><i>Section 3 du rapport de MRC</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> La direction souscrit aux recommandations formulées La Vice-Présidente, en sa qualité de Présidente du Comité de gestion des risques, coordonnera la mise au point d'une déclaration relative à l'appétence pour le risque au niveau de l'ensemble de l'institution, déclaration qui précisera le niveau d'appétence pour chaque catégorie de risque. Cette déclaration sera présentée au Comité d'audit et au Conseil d'administration pour examen dans le courant de l'année, puis régulièrement mise à jour Cette déclaration constituera le principal outil de gouvernance utilisé par le FIDA pour définir son niveau de tolérance au risque. Elle s'appuiera sur le cadre de gestion des risques, qui regroupe l'ensemble des politiques, procédures, limites, contrôles et systèmes au moyen desquels les risques menaçant le FIDA seront détectés, suivis et signalés. Elle s'inscrira dans la droite ligne des objectifs stratégiques et de la capacité du FIDA à supporter les risques (planification des fonds propres et liquidité dans le cas des risques financiers), et exposera les éléments suivants: <ol style="list-style-type: none"> description de l'ensemble des risques auxquels le FIDA est exposé et seuil de tolérance pour chacun de ces risques; précisions sur les mesures et outils d'atténuation des risques dépassant le seuil de tolérance; approche prospective et flexible de l'évolution de l'environnement économique et opérationnel; principaux instruments permettant de débattre des risques et d'en rendre compte dans toute l'institution, à la fois au niveau de l'encadrement et du personnel, auprès du Comité d'audit et du Conseil d'administration Un cadre d'appétence pour le risque pourrait être envisagé ultérieurement 	3 ^e trimestre 2019
	Évaluation des risques (détection, évaluation, hiérarchisation, réaction)	<ul style="list-style-type: none"> Détection: augmenter la fréquence des évaluations exhaustives des risques (en passant d'une fois tous les trois ans à une par an) et les faire coïncider avec le cycle budgétaire afin d'allouer des ressources à l'atténuation des principaux risques repérés. Adopter une évaluation plus fine des risques et envisager d'ajouter un niveau de détail supplémentaire dans leur classification Évaluation: ajouter de nouveaux critères d'évaluation des risques, repérer les dimensions de l'impact qui sont reliées aux conséquences des principaux types de risques. Mettre en place une évaluation des risques inhérents, évaluer les contrôles préventifs ou correctifs en place, calquer le barème d'évaluation des contrôles sur celui utilisé par le Bureau de l'audit et de la surveillance 	<ul style="list-style-type: none"> La direction souscrit pour une large part aux recommandations relatives aux procédures de gestion des risques et recherchera la meilleure solution pour le FIDA en ce qui concerne le traitement des risques inhérents et résiduels. Un examen approfondi du profil de risque du FIDA sera réalisé, puis régulièrement mis à jour La classification des risques proposée a été adoptée lors de l'examen du registre et du tableau de bord des risques. Des examens réguliers seront menés afin d'adapter cette classification, s'il y a lieu, afin qu'elle corresponde mieux au double statut du FIDA, qui est à la fois un organisme spécialisé des Nations Unies et une institution financière internationale, et aux risques qui en découlent En ce qui concerne les risques opérationnels, des politiques et procédures spécifiques correspondant aux différentes catégories de risques seront élaborées (rapports sur les incidents, évaluation des risques et des contrôles, suivi et indicateurs clés de risques). Un répertoire des risques

Domaine	Recommandations du rapport de MRC	Réponse de la direction	Date prévue pour la mise en œuvre
	<ul style="list-style-type: none"> Hiérarchisation des priorités: définir une procédure de vérification de la cohérence des profils de risque à la fin de l'évaluation Réaction: établir une distinction nette entre mesure d'atténuation déjà en place et nouveaux plans d'action assorti d'un calendrier d'exécution défini en fonction de la gravité du risque et compte tenu des risques résiduels. Charger les responsables d'assurer le suivi des plans d'action et d'établir des rapports périodiques structurés, sous la conduite et la supervision de la fonction de gestion des risques de l'institution <i>Section 4 du rapport de MRC</i> 	opérationnels sera également créé afin de commencer à mettre en place un cadre de gestion des risques opérationnels solide, dans la droite ligne des meilleures pratiques	
Examen et révision	<ul style="list-style-type: none"> Définir un calendrier et une procédure d'examen de l'efficacité du cadre de gestion des risques Améliorer sans relâche les pratiques de gestion des risques en s'appuyant sur les enseignements tirés des cycles annuels d'évaluation des risques <i>Section 5 du rapport de MRC</i> 	<ul style="list-style-type: none"> La direction souscrit aux recommandations formulées La direction mettra à jour le cadre de gestion des risques chaque fois que nécessaire et recherchera des solutions pour mieux synchroniser l'évaluation complète des risques, l'objectif étant de prendre en considération les risques nouveaux et émergents en amont d'un nouveau cycle de reconstitution des ressources. L'amélioration du cadre global de gestion des risques se poursuivra à mesure que le FIDA franchira les différentes étapes du modèle de maturité de la gestion des risques 	4 ^e trimestre 2020/2021
Information et communication sur les risques	<ul style="list-style-type: none"> Structurer les flux d'information sur les risques qui vont des divisions et départements au Comité de gestion des risques Définir un canal d'information sur les risques allant directement du Comité de gestion des risques au Comité exécutif de gestion Prévoir un lien entre le registre des risques et le tableau de bord des risques <i>Section 6 du rapport de MRC</i> 	<ul style="list-style-type: none"> La direction souscrit aux recommandations formulées S'agissant de l'établissement des rapports et de la circulation de l'information, des circuits clairs seront définis en concertation avec les personnes ou entités chargées de la gestion et du suivi des risques au sein des première et deuxième lignes de défense (dont les spécialistes des risques, les responsables des risques, le comité de gestion des risques financiers - actuellement appelé FISCO) et avec la structure de gouvernance chargée de l'exécution des programmes La direction entend également mettre en place un cadre global de contrôle interne et de gestion des risques opérationnels assorti de directives d'application définissant les exigences minimales en matière de contrôle interne et d'appétence aux risques opérationnels. Un cadre des risques d'atteinte à l'intégrité et de non-conformité sera également mis au point en s'appuyant sur l'analyse déjà menée par le FIDA, conformément aux recommandations issues de l'évaluation externe des risques menée par la société de conseil Alvarez & Marsal. Tous ces dispositifs seront intégrés au cadre amélioré de gestion globale des risques et à la future déclaration relative à l'appétence pour le risque 	4 ^e trimestre 2019

Domaine	Recommandations du rapport de MRC	Réponse de la direction	Date prévue pour la mise en œuvre
Registre des risques	<ul style="list-style-type: none"> Rendre le registre des risques plus exhaustif, les risques majeurs étant définis à la faveur d'une analyse globale menée à l'échelle de l'organisation Faire en sorte que des contrôles qualité soient réalisés lors de la réalisation du registre des risques par la fonction de gestion des risques de l'institution Élaborer des modèles normalisés d'analyse des risques Envisager l'adoption d'un logiciel ou système facilitant l'évaluation des risques <p><i>Section 6 du rapport de MRC</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> La direction souscrit aux recommandations formulées Le registre des risques assurera les principales fonctions suivantes: <ol style="list-style-type: none"> recenser la totalité des risques détectés, la responsabilité du suivi de chaque risque étant clairement définie tenir à jour une liste d'indicateurs clés de risques correspondant à la déclaration relative à l'appétence pour le risque définir des mesures d'atténuation et de suivi repérer les principaux risques à intégrer au tableau de bord 	2 ^e trimestre 2019
Tableau de bord des risques	<ul style="list-style-type: none"> Pour donner une vue d'ensemble des risques, veiller à ce que le tableau de bord comprenne les principaux risques résiduels et les principaux risques inhérents mais atténués Ajouter au tableau de bord des objectifs et seuils de gravité des risques et en rationaliser le périmètre afin de mesurer plus efficacement les risques Envisager l'ajout d'un bref aperçu des plans d'action Prévoir un examen périodique du tableau de bord afin d'améliorer sans relâche l'efficacité de la communication au sujet des risques à destination du Comité d'audit et du Conseil d'administration <p><i>Section 6 du rapport de MRC</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> La direction souscrit pour une large part aux recommandations formulées Le tableau de bord des risques s'appuie sur le registre et ne signale au Comité d'audit et au Conseil d'administration que les principaux risques. Il a été révisé pour tenir compte des observations reçues à la cent cinquantième réunion du Comité d'audit et à la cent vingt-quatrième session du Conseil d'administration. Les suggestions de MRC ont été examinées et sont proposées dans la dernière version du tableau de bord, qui sera débattue à la cent cinquante-deuxième réunion du Comité d'audit. Le tableau de bord révisé est présenté dans un document distinct 	2 ^e trimestre 2019
Exécution des programmes - Cadre de gestion et gouvernance des risques	<ul style="list-style-type: none"> Élaborer un cadre global regroupant les rôles et responsabilités ainsi que les mécanismes de signalement des risques tout au long du cycle des projets Nommer un coordonnateur des risques au sein de PMD Mettre en place des activités de formation et de sensibilisation axées sur les risques 	<ul style="list-style-type: none"> La direction convient de la nécessité de se doter d'une structure de gouvernance des risques bien définie dédiée à l'exécution des programmes en nommant un coordonnateur des risques au sein de PMD, ce qui devrait être possible sous peu La direction prend acte de la proposition d'élaborer un cadre de gestion des risques relatifs à l'exécution des programmes coordonné avec le cadre global de gestion des risques, et elle étudiera la possibilité de le mettre en place, en tenant compte des capacités du FIDA et de son modèle opérationnel décentralisé. Ce cadre pourrait s'inscrire dans le prolongement de la révision récente des modèles de cycle de projet et de programme d'options stratégiques pour le pays (COSOP), ainsi que sur d'autres mesures déjà en vigueur Comme évoqué plus haut, la direction portera une attention particulière à la gestion des risques au sein de PMD et à son articulation avec la structure en place à l'échelle de l'institution. Le repérage des synergies et l'uniformisation des procédures et des flux d'informations permettront de mettre en place à l'échelle de l'institution une gestion rigoureuse des risques liés à l'exécution des programmes La recommandation relative à la formation est traitée ci-dessus à la 	4 ^e trimestre 2019

<i>Domaine</i>	<i>Recommandations du rapport de MRC</i>	<i>Réponse de la direction</i>	<i>Date prévue pour la mise en œuvre</i>
		section "Culture"	
Exécution des programmes - Évaluation des risques et méthodologie	<ul style="list-style-type: none"> • Mieux faire coïncider l'analyse des risques au niveau des COSOP et au niveau des projets • Faire appliquer au moment opportun des stratégies d'atténuation ciblées lors de l'exécution des projets • Prévoir une réévaluation systématique des risques dans le cadre des missions de supervision • Définir des critères qui facilitent la création de profils de risque regroupés au niveau national et régional 	<ul style="list-style-type: none"> • La direction souscrit aux recommandations formulées. Sous la houlette du Vice-Président adjoint responsable de PMD, en collaboration avec la Vice-Présidente, un plan d'action conçu pour remédier aux failles détectées sera élaboré puis mis en place. Dans le même temps, les activités en cours (révision des directives relatives aux COSOP par exemple) seront mises à profit 	4 ^e trimestre 2019

Stratégie de gestion des risques au FIDA: principaux jalons en matière institutionnelle et de gouvernance

	2019				2020				2021				2022
	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1
Cadre politique													
Structure de gouvernance des risques de l'institution													
Première et deuxième lignes de défense													
Conseil d'administration et Comité d'audit													
Flux d'information entre la deuxième et la troisième ligne de défense													
Culture													
Risques menaçant la stratégie													
Appétence pour le risque													
Évaluation des risques													
Examen et révision													
Information et communication sur les risques													
Registre des risques													
Tableau de bord des risques													
Exécution des programmes - Cadre de gestion des risques et gouvernance													
Exécution des programmes - Évaluation des risques et méthodologie													