

Cote du document: EB 2019/128/R.8
Point de l'ordre du jour: 5 a)
Date: 6 décembre 2019
Distribution: Publique
Original: Anglais

F



Investir dans les populations rurales

Amélioration du Cadre de gestion des risques du FIDA – mise à jour

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

Responsables:

Questions techniques:

Guoqi Wu
Vice-Président adjoint
Département des services institutionnels
téléphone: +39 06 5459 2880
courriel: g.wu@ifad.org

Donal Brown
Vice-Président adjoint
Département de la gestion des programmes
téléphone: +39 06 5459 2448
courriel: d.brown@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 Mc Grenra
Cheffe
Gouvernance institutionnelle
et relations avec les États
membres
téléphone: +39 06 5459 2374
courriel: gb@ifad.org

Conseil d'administration — Cent vingt-huitième session
Rome, 10-12 décembre 2019

Pour: **Examen**

Sigles et acronymes

A&M	Alvarez & Marsal
E&Y	Ernst & Young

Résumé pour examen

Le Conseil d'administration est invité à prendre acte de la présente note d'information sur les travaux d'amélioration du Cadre de gestion des risques du FIDA et à formuler des observations sur la feuille de route proposée, notamment sur la révision de la Politique de gestion des risques institutionnels au FIDA¹ et sur l'élaboration des déclarations sur l'appétence au risque du FIDA, qui seront présentées au Comité d'audit et au Conseil d'administration en 2020.

A. Contexte

1. Il est largement reconnu que le FIDA doit remodeler son modèle opérationnel et diversifier ses partenaires et ses instruments pour s'acquitter de son mandat dans les conditions difficiles du contexte actuel. C'est pourquoi il a considérablement renforcé sa présence sur le terrain et recherche actuellement de nouvelles modalités de partenariat. Il s'emploie à renforcer sa collaboration avec le secteur privé et à faire évoluer son architecture financière (notamment en entamant une procédure d'évaluation de la notation de crédit, dont les prochaines étapes sont soumises à l'approbation du Conseil d'administration). En parallèle, le FIDA examine les compétences de son personnel, mène une analyse de ses processus opérationnels et met en place les dispositifs nécessaires à l'évolution de son modèle opérationnel.
2. Dans le cadre de ces mesures, le FIDA disposera de nouveaux leviers d'action pour accomplir son mandat, mais il pourrait être obligé d'assumer des risques supplémentaires. Il doit donc avancer en connaissance de cause et inscrire son action dans un cadre propice à la responsabilité afin de gérer les risques de manière efficace et d'atténuer toute incidence négative.
3. Les réformes engagées dans plusieurs domaines, comme la décentralisation, la délégation de pouvoirs, la modification de l'architecture financière du FIDA et la collaboration avec le secteur privé, vont nécessairement de pair avec une approche plus intégrée de la gestion du risque institutionnel au FIDA et, par conséquent, la mise à jour de la politique et du cadre du FIDA en la matière. À titre d'exemple, il est possible que la décentralisation et une délégation de pouvoirs accrue accentuent certains risques opérationnels, mais elles peuvent aussi réduire les risques liés à l'exécution des programmes en rapprochant le FIDA de ses clients. D'autre part, grâce à la mise en place d'un nouveau Cadre de gestion des risques, renforcé par un dispositif de responsabilisation et de contrôle interne, la direction pourra cerner les possibilités clés à saisir en priorité et gérer efficacement les risques associés. Un cadre intégré facilitera également l'articulation entre stratégie, profil de risque et capacité de gestion des risques.
4. Pierres angulaires du Cadre de gestion des risques, les déclarations sur l'appétence au risque sont considérées comme le moyen le plus efficace de faire connaître, à l'échelle de l'organisation, les limites fixées à la prise de risques, tout en garantissant la mise en place de contrôles voulus.
5. Le FIDA intervient dans un environnement complexe et changeant. En adoptant un Cadre amélioré de gestion des risques, le Fonds sera en mesure d'évaluer son profil de risque à l'aune de son appétence au risque et, par conséquent, de prendre plus de risques en meilleure connaissance de cause pour promouvoir la transformation du monde rural et venir en aide aux personnes vulnérables vivant dans des régions difficiles à atteindre.

¹ La Politique de gestion des risques institutionnels au FIDA a été approuvée par le Conseil d'administration en 2008.

B. Contexte

6. La direction s'est engagée en 2018 à améliorer son Cadre de gestion des risques. À cette fin, elle a retenu les sociétés de conseil Alvarez & Marsal (A&M) et Marsh Risk Consulting (MRC) pour: i) analyser les lacunes du Cadre de gestion des risques et du dispositif de gestion des risques financiers et non financiers du FIDA; ii) cerner les principaux risques auxquels le FIDA est exposé; iii) formuler une proposition concernant la composition d'une fonction de gestion des risques qui puisse s'intégrer à la structure du Fonds.
7. Le rapport d'A&M et la réponse de la direction ont été examinés par le Comité d'audit et le Conseil d'administration en novembre 2018, tandis que le rapport de MRC et la réponse de la direction ont été examinés par le Comité en avril, puis par le Conseil d'administration en mai 2019.
8. Dans l'ensemble, la direction a souscrit aux recommandations formulées, tout en notant qu'elles devraient être précisées et adaptées à l'évolution du modèle opérationnel du FIDA. Les rapports comportaient plusieurs recommandations sur des mesures à prendre immédiatement, notamment en ce qui concerne les risques financiers, la politique et la gouvernance de la gestion du risque institutionnel, l'infrastructure informatique, les comportements et la criminalité financière, ainsi que la consolidation nécessaire de la deuxième ligne de défense du FIDA.
9. Pour aider la direction dans ces tâches, il a été décidé de mettre sur pied un groupe de travail transversal restreint, chargé des missions suivantes: i) affiner la taxonomie des risques en l'adaptant au modèle opérationnel du FIDA; ii) mettre au point les déclarations du FIDA sur l'appétence au risque; iii) évaluer les options possibles en vue de l'établissement d'une structure de gouvernance de la gestion du risque; iv) établir un plan d'action en plusieurs phases pour donner suite aux recommandations énoncées dans le rapport de MRC.
10. En juin 2019, la direction a examiné, en concertation avec le Comité d'audit, un avant-projet de taxonomie des risques et de déclaration sur l'appétence au risque relatif à tous les domaines de risque clés. Puis, tenant compte des commentaires constructifs formulés par le Comité, la direction a reconnu la nécessité de faire appel à des consultants spécialisés dans le prolongement des rapports indépendants. Au début du mois d'octobre, après avoir retenu les services d'Ernst & Young (E&Y), le FIDA a commencé à examiner sa Politique de gestion des risques institutionnels et sa structure de gouvernance connexe, et à élaborer plus avant une taxonomie des risques et des déclarations sur l'appétence au risque. Il s'appuiera sur ces travaux pour affiner son actuel tableau de bord des risques institutionnels et le faire concorder avec les déclarations sur l'appétence au risque.
11. L'objectif du présent document est de faire le point sur les travaux d'amélioration du Cadre de gestion des risques et de présenter la proposition de feuille de route relative aux mesures de gestion du risque institutionnel pour 2020.

C. Point de la situation

Élaboration des déclarations sur l'appétence au risque du FIDA

En quoi les déclarations sur l'appétence au risque s'intègrent-elles au Cadre de gestion des risques?

12. Comme cela a été discuté avec le Comité d'audit en juin, le Cadre de gestion des risques regroupe les politiques, les procédures, les structures de gouvernance, les contrôles, les systèmes et les marqueurs de la culture du risque qui définissent la manière dont l'organisation gère les risques auxquels elle est exposée. Il devrait également comprendre une taxonomie (ou catégorisation) des risques, une méthode systématique et une approche harmonisée des pratiques de gestion des risques. L'établissement du Cadre de gestion des risques repose en grande partie sur la Politique de gestion des risques institutionnels, dans la mesure où elle définit un engagement, une orientation ou une intention d'ordre général en matière de

gestion des risques. L'actuelle Politique de gestion des risques institutionnels au FIDA souligne l'utilité d'une déclaration sur l'appétence au risque, mais n'en propose aucune. La déclaration sur l'appétence au risque constituera donc, à l'avenir, un pilier essentiel de la Politique de gestion des risques institutionnels telle que revue et du Cadre amélioré de gestion des risques.

Quel est l'objectif de la déclaration sur l'appétence au risque?

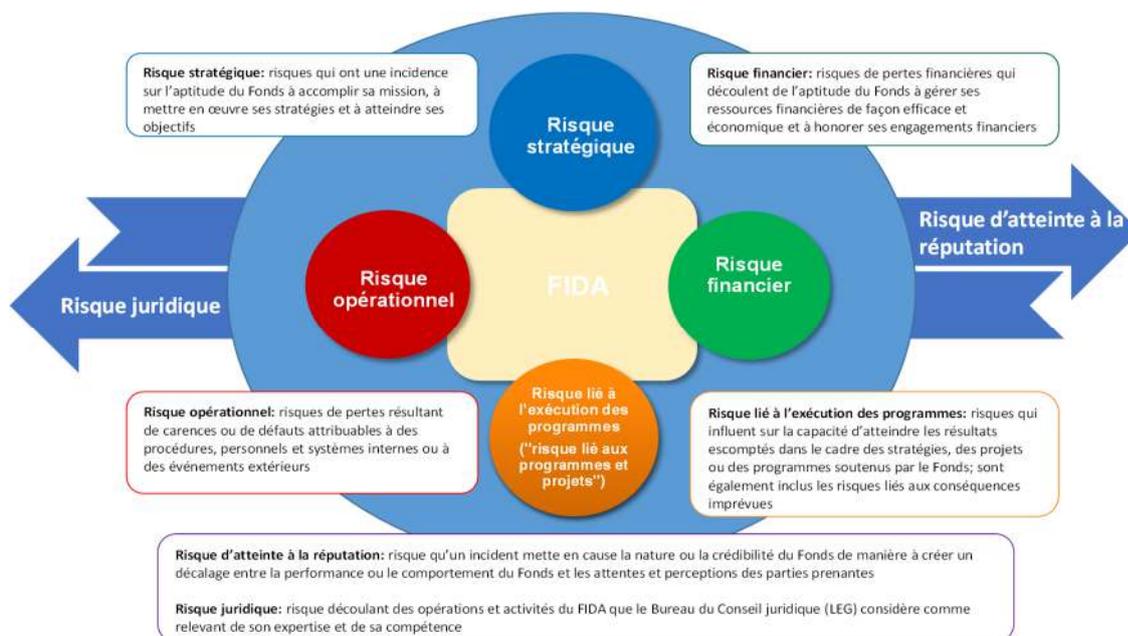
13. La déclaration sur l'appétence au risque vise à fixer les limites de tolérance au risque relatives à quatre domaines de risque interdépendants et à deux domaines de risque transversaux, qui serviront à l'établissement de rapports périodiques sur les risques. Une fois qu'elle aura été définie par la direction et approuvée par le Conseil d'administration, la déclaration sera communiquée aux membres du personnel et aux responsables de la gestion des risques, afin qu'ils comprennent et appliquent uniformément les pratiques de gestion des risques dans le cadre de leurs travaux au quotidien. Par ailleurs, les risques seront évalués à l'aune de la déclaration et des limites fixées, et la procédure d'escalade s'inscrira dans cette démarche.
14. Pour définir les niveaux de tolérance dans le cadre de la déclaration, il faut évaluer chaque risque de manière factuelle et approfondie et établir des indicateurs qui permettront au FIDA de déterminer dans quels cas il dépasse les seuils de tolérance convenus. Ainsi, correctement appliquée, la déclaration sur l'appétence au risque permettra de mettre en place des méthodes, des indicateurs et des pratiques de gestion des risques qui favoriseront des processus décisionnels efficaces.
15. Les domaines de risque auxquels le FIDA est exposé impliquent différents niveaux de conception. Certains domaines, comme les risques financiers, peuvent être évalués de façon plus objective et quantitative, étant donné que les mesures et indicateurs de risque sont plus faciles à déterminer. Dans des domaines comme l'exécution des programmes, l'évaluation des risques est plus subjective et intègre une dimension plus qualitative, ce qui complique la compilation des données à l'échelle du portefeuille. Par conséquent, dans le cadre de l'élaboration de sa déclaration sur l'appétence au risque, le FIDA devra prendre en compte le temps et les ressources dont il aura besoin pour établir des méthodes, des systèmes et des bases de données visant à quantifier les risques, en tenant compte du caractère unique de certains des risques auxquels il est exposé et qui peuvent être plus difficiles à mesurer.
16. Le FIDA devra également évaluer régulièrement son profil de risque, son appétence au risque et sa gestion des risques afin de les ajuster à l'évolution de son modèle opérationnel.

Quelle est la valeur ajoutée d'une telle déclaration pour le Conseil d'administration, la direction et le personnel?

17. La direction, les effectifs et les organes directeurs du FIDA peuvent avoir des points de vue différents sur les niveaux de risque que le Fonds devrait assumer. La Politique de gestion des risques institutionnels et la déclaration sur l'appétence au risque devraient favoriser la convergence des points de vue en offrant une vision claire et de haut niveau sur le degré de risque que le FIDA est disposé et apte à prendre dans diverses catégories supérieures dans le cadre de sa stratégie. Elles permettront ainsi d'instaurer un dialogue cohérent avec les parties prenantes extérieures et dans l'institution. Par exemple, elles contribueront à préciser le degré de risque que l'institution souhaite prendre lorsqu'elle envisage des projets qui comportent des risques environnementaux ou sociaux, mais qui peuvent avoir des retombées positives considérables (amélioration porteuse de transformations pour les petits exploitants agricoles) ou bien lorsqu'elle conçoit des projets dans des pays présentant des situations de fragilité où les risques climatiques sont extrêmement élevés. Grâce à une définition claire de l'attitude à adopter à l'égard

des risques à prendre et des possibilités à saisir, en complément de son nouveau modèle opérationnel et de sa nouvelle architecture financière, le FIDA gagnera en compétitivité, améliorera la durabilité de son action, renforcera ses processus opérationnels et, par conséquent, se positionnera comme un partenaire de premier choix pour le secteur privé.

Figure 1
Taxonomie des risques



18. Comme indiqué à la figure 1, l'éventail des risques auxquels le FIDA est exposé comprend quatre domaines de risque interdépendants (niveau 1): les risques stratégiques, les risques opérationnels, les risques financiers et les risques liés à l'exécution des programmes. En juin, la direction a présenté au Comité d'audit une version analogue de ce schéma. Les principaux domaines de risque restent identiques, mais les définitions ont été affinées pour faire ressortir les corrélations entre chaque domaine de risque. En outre, deux risques transversaux (risque juridique et risque d'atteinte à la réputation) ont été intégrés à la taxonomie.

Pourquoi la taxonomie des risques est-elle essentielle dans le cadre de l'action du FIDA?

19. La taxonomie des risques est un système de classification hiérarchique des différents types de risques du FIDA. Une bonne taxonomie des risques se caractérise par quatre éléments clés: i) une couverture complète de l'éventail des risques, avec une cartographie de tous les principaux risques; ii) un niveau de détail adéquat; iii) une définition claire et unique des risques; iv) une taxonomie stable au fil du temps, c'est-à-dire que les définitions et la classification restent d'actualité et favorisent une bonne gestion des risques au fur et à mesure de l'évolution du profil de risque.
20. Pour chacun des quatre domaines de risque recensés, le FIDA s'emploie actuellement à définir de façon exhaustive des sous-domaines de risque comportant chacun des facteurs de risque sous-jacents. Sur la base de cette taxonomie, il est possible d'établir des indicateurs pour les principaux facteurs de risque et d'en faire le suivi au moyen du tableau de bord des risques institutionnels.

21. Une solide taxonomie des risques est un élément fondamental du cadre global de gestion des risques. Ainsi, pour définir les concepts et la taxonomie des risques de façon adéquate, une cinquantaine de membres du personnel et de la direction du FIDA participent activement à des séances de travail axées sur les risques sous la coordination d'E&Y et du groupe de travail sur la gestion des risques. Des membres du Comité d'audit ont également pris part à une séance informelle consacrée à l'appétence au risque, organisée par E&Y.

Gouvernance

22. Il est essentiel de s'entendre sur un langage commun et sur une taxonomie des risques si l'on veut consolider la structure de gouvernance de la gestion du risque et définir clairement les rôles et les responsabilités de chacun à cet égard. Un tel travail permettra de déceler en amont les risques significatifs, d'appliquer une procédure d'escalade claire et, au bout du compte, de prendre des décisions efficaces sur la manière de gérer et d'atténuer ces risques. La mise au point d'une taxonomie des risques solide et adaptée au contexte du FIDA nécessite du temps et des investissements; cependant, la formation et les outils mis à disposition contribueront à promouvoir une culture commune du risque pour garantir une application cohérente des règles, une surveillance régulière, une remontée rapide des risques et une gouvernance efficace.
23. La direction n'a pas ménagé ses efforts pour concevoir une structure de gouvernance de la gestion du risque. Elle examine actuellement diverses options souples, agiles et adaptées à la taille du FIDA pour favoriser une intégration optimale de la gestion des risques. La structure de gouvernance devrait également prévoir des modalités d'escalade claires, faciles à appliquer et systématiques.

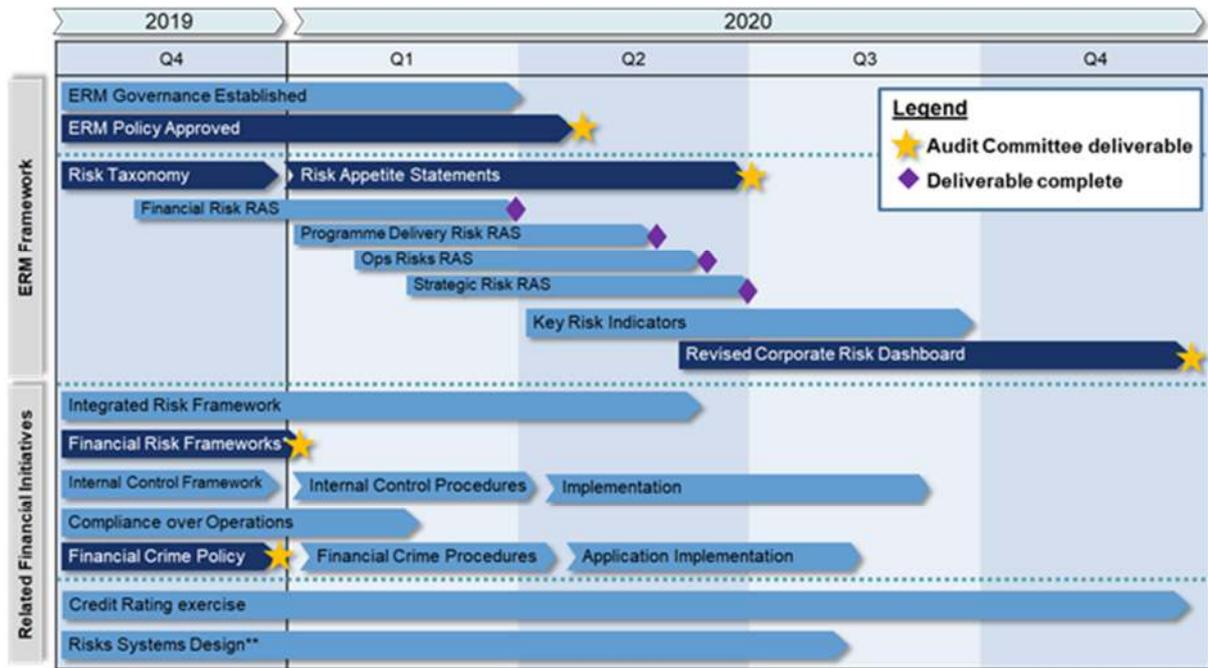
Formation

24. Ces derniers mois, le FIDA a veillé à sensibiliser le personnel, les consultants et la direction au Cadre de gestion des risques, notamment en lançant la nouvelle édition de l'Académie des opérations du FIDA, qui aborde, entre autres, les risques liés à l'exécution des programmes et le cadre global de gestion des risques. De plus, les journées de réflexion mondiales auxquelles ont récemment assisté 200 membres du personnel comportaient une table ronde, organisée avec E&Y, sur les risques liés à l'exécution des programmes, ainsi qu'une séance sur les enseignements tirés.
25. En outre, E&Y a animé des séances de formation sur l'appétence au risque pour tous les domaines de risque de niveau 1, auxquelles ont pris part tous les membres de la direction, les chefs d'unité et une centaine de membres du personnel du FIDA en poste au siège et sur le terrain. Des séances d'information sur les concepts financiers ont été organisées à l'intention du Conseil d'administration. Des séances consacrées à la question des risques sont également prévues pour le personnel.
26. Pour 2020, le FIDA a également prévu une formation comprenant un maximum de quatre modules sur la gestion des risques, le contrôle interne et la criminalité financière. Plus d'une centaine de membres du personnel du FIDA devraient suivre cette formation.

Feuille de route

27. L'appendice I comporte la feuille de route proposée et les documents clés du Cadre de gestion des risques qui devraient être soumis au Comité d'audit et au Conseil d'administration en 2020.
28. La direction du FIDA prévoit de proposer, d'ici à la fin du deuxième trimestre de 2020, une déclaration sur l'appétence au risque pour chacun des quatre domaines de risque clés.

29. D'ici à la mi-2020, la direction devrait disposer de la Politique de gestion des risques institutionnels révisée et d'une structure de gouvernance connexe qui intégreront les éléments essentiels à la consolidation du Cadre de gestion des risques du FIDA.
30. D'ici à la fin du troisième trimestre de 2020, la direction devrait avoir les données nécessaires pour définir les indicateurs clés relatifs aux principaux risques du FIDA. D'ici à la fin de 2020, le tableau de bord des risques institutionnels sera révisé et comprendra des indicateurs clés de risque qui cadreront avec la nouvelle taxonomie des risques et avec chacune des déclarations sur l'appétence au risque.
31. D'autres documents essentiels seront établis à l'appui de la gestion du risque institutionnel ou de ses processus connexes, comme les cadres de gestion des risques financiers, le Cadre de contrôle interne et la politique en matière de criminalité financière, qui devraient être achevés et présentés avant la fin de l'année 2019. Les travaux de mise en conformité des opérations devraient s'achever au premier trimestre 2020, et la conception des dispositifs de gestion des risques se poursuivra jusqu'au troisième trimestre de 2020. La procédure de notation de crédit se poursuivra jusqu'au quatrième trimestre de 2020.
32. À chacune de ces étapes, la direction travaillera en étroite collaboration avec le Comité d'audit, qui joue un rôle clé en formulant des conseils et des commentaires au sujet de cette initiative.



*Financial Risk management frameworks include Capital Policy, Capital Adequacy Framework, Debt Sustainability Framework, Foreign exchange policy, interest rate risk policy, liquidity requirement, concentration and country ratings.
 **Risk systems may include Governance, Risk and Compliance, Financial Crime, and Treasury Risk System