

Cote du document: EB 2019/128/R.9  
Point de l'ordre du jour: 5 b)  
Date: 5 décembre 2019  
Distribution: Publique  
Original: Anglais

**F**



Investir dans les populations rurales

## Tableau de bord des risques institutionnels

### 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

**Stéphane Mousset**  
Directeur et Chef de cabinet  
Bureau de la Présidence et de la Vice-Présidence  
téléphone: +39 06 5459 2038  
courriel: s.mousset@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**

## Résumé de l'examen

Le Conseil d'administration est invité à examiner le tableau de bord des risques institutionnels et à débattre des risques les plus importants qui y sont recensés par la direction. Une nouvelle version de ce tableau devrait être présentée d'ici à la fin de 2020; néanmoins, la direction et les responsables de la gestion des risques en examinent d'ores et déjà la forme actuelle et les principaux indicateurs de risque qu'il contient afin de faciliter les discussions sur la question et d'enrichir le contenu informatif du tableau.

1. Le tableau de bord des risques institutionnels a été élaboré en collaboration avec le Comité d'audit; il vise à améliorer la communication des risques aux organes directeurs du FIDA. L'objectif poursuivi est de favoriser la concertation sur les risques entre la direction et les organes directeurs, en fournissant des informations concises et complètes sur les principaux risques auxquels le FIDA doit faire face dans un laps de temps donné.
2. Il a été retouché à la suite de l'évaluation dressée par Marsh Risk Consulting (MRC) sur les améliorations possibles. MRC recommandait notamment: i) d'affiner la mesure de la gravité des risques; ii) de définir des objectifs et des seuils plus clairs pour chaque indicateur de risque; iii) de réduire le nombre d'indicateurs; iv) d'établir une représentation graphique plus lisible, par exemple à l'aide d'un code couleur; v) de faire une distinction plus nette entre performance et indicateurs clés de risque. MRC recommandait aussi que les rapports relatifs aux risques donnent des informations plus succinctes et plus objectives sur l'état des risques et leur évolution.
3. La version révisée du tableau de bord conserve la même présentation que celle du dernier tableau soumis au Conseil d'administration. Le système des feux tricolores a été supprimé et sera réintroduit une fois que la méthode aura été élaborée et mise en œuvre. Les nouvelles couleurs correspondent à celles de la taxonomie présentée à la présente session du Conseil d'administration dans le document Amélioration du Cadre de gestion des risques du FIDA – mise à jour<sup>1</sup>.
4. La direction prend actuellement un ensemble important de mesures pour améliorer ce cadre. Il s'agit notamment i) de compléter la taxonomie des risques du FIDA jusqu'au niveau 3; ii) d'élaborer des déclarations qualitatives sur l'appétit pour le risque, des déclarations quantitatives le cas échéant et des indicateurs clés de risque; iii) de réviser la Politique de gestion du risque institutionnel<sup>2</sup>. Une fois ces mesures prises, il sera possible de réexaminer le tableau de bord et de proposer des changements importants afin d'en harmoniser la présentation.
5. Dans l'intervalle, compte tenu des informations fournies par le Comité d'audit et le Conseil d'administration sur la nécessité d'obtenir des informations complémentaires (telles qu'une brève description de chaque risque et des mesures d'atténuation connexes), tous les indicateurs clés de risque actuels sont passés en revue et réexaminés avec les responsables de la gestion des risques. À l'issue de cet examen, la direction compte proposer au Conseil d'administration, à sa prochaine session, des modifications qui permettront de poursuivre les discussions sur les risques et fourniront à la direction et aux organes directeurs davantage de matière et d'informations à traiter.

<sup>1</sup> Présenté conjointement avec le présent document.

<sup>2</sup> La Politique de gestion des risques au FIDA a été approuvée par le Conseil d'administration en 2008 (EB 2008/94/R.4)

## Tableau de bord des risques institutionnels

### I. RISQUES STRATÉGIQUES

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						
Responsable	Département des relations extérieures et de la gouvernance (ERG)					
Indicateur clé de risque	Niveau de tolérance au risque	4 <sup>e</sup> trimestre 2018	1 <sup>er</sup> trimestre 2019	2 <sup>e</sup> trimestre 2019	3 <sup>e</sup> trimestre 2019	Tendance
1.1 Pourcentage des annonces de contribution à FIDA11 reçues	À déterminer	78%	82%	83%	<b>84%</b>	s.o.
1.2 Montant cumulé des emprunts souscrits pour financer le programme de prêts et dons de FIDA11 (en millions d'USD)	À déterminer	77 millions d'USD	134 millions d'USD	134 millions d'USD	<b>134 millions d'USD</b>	s.o.
Risque 2: Non-obtention des effets directs prévus en raison de difficultés d'exécution						
Responsable	Département de la gestion des programmes (PMD)					
Indicateur clé de risque	Niveau de tolérance au risque	4 <sup>e</sup> trimestre 2018	1 <sup>er</sup> trimestre 2019	2 <sup>e</sup> trimestre 2019	3 <sup>e</sup> trimestre 2019	Tendance
2.1 Pourcentage de projets dont la probabilité de réalisation des objectifs de développement est jugée plutôt insuffisante ou insuffisante	À déterminer	9,9%	8,2%	8,9%	<b>9%</b>	s.o.
Risque 3: Difficulté à recruter et à conserver du personnel qualifié pour répondre à l'évolution des besoins de l'institution						
Responsable	Département des services institutionnels (CSD)					
Indicateur clé de risque	Niveau de tolérance au risque	4 <sup>e</sup> trimestre 2018	1 <sup>er</sup> trimestre 2019	2 <sup>e</sup> trimestre 2019	3 <sup>e</sup> trimestre 2019	Tendance
3.1 Proportion de postes vacants	À déterminer (moyenne sur trois ans: 13%)	16,5%	17,3%	13,3%	<b>12,86%</b>	s.o.
3.2 Taux de maintien en fonction (personnel)	À déterminer (moyenne sur trois ans: 97%)	96,3%	95,7%	96,0%	<b>96,2%</b>	s.o.

## II. RISQUES RELATIFS À L'EXÉCUTION DES PROGRAMMES

Risque 4: Incapacité d'assurer la qualité de la conception des projets							
Responsable	PMD et Département de la stratégie et des savoirs (SKD)						
Indicateur clé de risque	Niveau de tolérance au risque	4 <sup>e</sup> trimestre 2018	1 <sup>er</sup> trimestre 2019	2 <sup>e</sup> trimestre 2019	3 <sup>e</sup> trimestre 2019	Tendance	
4.1 Pourcentage de projets dont la qualité globale de la conception est jugée plutôt insuffisante ou insuffisante	À déterminer	6,6	7,5	8,7	<b>s.o.</b> <sup>3</sup>	s.o.	
Risque 5: Incapacité de produire des résultats dans le cadre de l'exécution du projet							
Responsable	PMD						
Indicateur clé de risque	Niveau de tolérance au risque	4 <sup>e</sup> trimestre 2018	1 <sup>er</sup> trimestre 2019	2 <sup>e</sup> trimestre 2019	3 <sup>e</sup> trimestre 2019	Tendance	
5.1 Pourcentage de financements du FIDA investis dans des projets à risque	À déterminer	14,1	13	15,1	<b>14,1</b>	s.o.	
5.2 Pourcentage de projets dont la performance d'exécution est jugée plutôt insuffisante ou insuffisante	À déterminer	11,0	11,2	12,6	<b>13</b>	s.o.	
Risque 6: Incapacité de garantir que les fonds sont bien utilisés aux fins prévues							
Responsable	PMD et Département des opérations financières (FOD)						
Indicateur clé de risque	Niveau de tolérance au risque	4 <sup>e</sup> trimestre 2018	1 <sup>er</sup> trimestre 2019	2 <sup>e</sup> trimestre 2019	3 <sup>e</sup> trimestre 2019	Tendance	
6.1 Pourcentage de projets pour lesquels la conformité aux directives relatives à la passation des marchés est jugée plutôt insuffisante ou insuffisante	À déterminer	24,2	29,3	31,9	<b>29,7</b>	s.o.	
6.2 Pourcentage de projets dont la gestion financière est jugée à haut risque	À déterminer	25	23	24	<b>22</b>	s.o.	
Risque 7: Incapacité d'appliquer efficacement les normes de sauvegarde environnementales et sociales							
Responsable	PMD						
Indicateur clé de risque	Niveau de tolérance au risque	4 <sup>e</sup> trimestre 2018	1 <sup>er</sup> trimestre 2019	2 <sup>e</sup> trimestre 2019	3 <sup>e</sup> trimestre 2019	Tendance	
7.1 Pourcentage de rapports de supervision faisant état d'une performance plutôt insuffisante ou insuffisante au regard des Procédures d'évaluation sociale, environnementale et climatique (PESEC)	À déterminer	11,5	11,8	10,4	<b>11,7</b>	s.o.	

<sup>3</sup> Le pourcentage du troisième trimestre doit être déterminé après la notation des projets concernés.

### III. RISQUES FINANCIERS

Risques liés à l'effet de levier et à la capitalisation							
Risque 8: Conserver les fonds propres nécessaires compte tenu du risque lié au bilan							
Responsable	FOD						
Indicateur clé de risque	Niveau de tolérance au risque	4 <sup>e</sup> trimestre 2018	1 <sup>er</sup> trimestre 2019	2 <sup>e</sup> trimestre 2019	3 <sup>e</sup> trimestre 2019	Tendance	
8.1 Ratio d'endettement	35%	6,3%	6,2%	7,2%	<b>7,6%</b>	s.o.	
8.2 Fonds propres disponibles et mobilisables	À déterminer	s.o.	s.o.	s.o.	<b>s.o.</b>	s.o.	
Risque de liquidité							
Risque 9: Incapacité d'honorer les obligations financières contractuelles arrivant à échéance à court et moyen terme							
Responsable	FOD						
Indicateur clé de risque	Niveau de tolérance au risque	4 <sup>e</sup> trimestre 2018	1 <sup>er</sup> trimestre 2019	2 <sup>e</sup> trimestre 2019	3 <sup>e</sup> trimestre 2019	Tendance	
9.1 Ratio de liquidité en fonction du Cadre d'emprunt souverain	5%	11,2%	12,1%	12,1%	<b>11,6%</b>	s.o.	
9.2 Ratio de liquidité minimum	60%	202%	207%	219%	<b>205%</b>	s.o.	
Risque de crédit							
Risque 10: Pertes éventuelles découlant du fait qu'un pays n'honore pas ses obligations contractuelles							
Responsable	FOD						
Indicateur clé de risque	Niveau de tolérance au risque	4 <sup>e</sup> trimestre 2018	1 <sup>er</sup> trimestre 2019	2 <sup>e</sup> trimestre 2019	3 <sup>e</sup> trimestre 2019	Tendance	
10.1 Pourcentage de prêts improductifs	5	2,8	2,8	2,8	<b>2,7</b>	s.o.	

## IV. RISQUES OPÉRATIONNELS

### Risque 11: Fautes professionnelles susceptibles d'avoir été commises par des membres du personnel en violation des dispositions du Code de conduite du FIDA (abus de pouvoir, harcèlement sexuel, exploitation ou atteintes sexuelles)

Responsable	Bureau de la déontologie (ETH)						
Indicateur clé de risque	Niveau de tolérance au risque	4 <sup>e</sup> trimestre 2018	1 <sup>er</sup> trimestre 2019	2 <sup>e</sup> trimestre 2019	3 <sup>e</sup> trimestre 2019	Tendance	
11.1 Nombre d'allégations adressées au Bureau de la déontologie (ETH) concernant des fautes professionnelles commises par un fonctionnaire ou un consultant (par trimestre)	s.o.	13	8	11	9	s.o.	
11.2 Nombre de dossiers transmis pour enquête au Bureau de l'audit et de la surveillance (AUO) après examen par ETH	À déterminer	1	0	3	4	s.o.	

### Risque 12: Événement majeur ou crise grave compromettant sérieusement la sûreté et la sécurité du personnel

Responsable	CSD						
Indicateur clé de risque	Niveau de tolérance au risque	4 <sup>e</sup> trimestre 2018	1 <sup>er</sup> trimestre 2019	2 <sup>e</sup> trimestre 2019	3 <sup>e</sup> trimestre 2019	Tendance	
12.1 Nombre d'atteintes à la sécurité signalées concernant des fonctionnaires ou des consultants (par trimestre)	À déterminer	s.o.	1	1	1	s.o.	
12.2 Pourcentage de bureaux de pays situés dans des lieux associés par le Département de la sûreté et de la sécurité de l'ONU à un niveau d'insécurité égal ou supérieur à 3 (modéré)	s.o.	38	38	38	38	s.o.	

## V. APPENDIX

This appendix provides definitions for each KRI, together with linkages to relevant objectives in the IFAD Strategic Framework 2016-2025.

Key Risk Indicator	Most Direct Link to Objectives in Strategic Framework	Definition of KRI
<b>Risk 1</b> 1.1 Percentage of IFAD11 pledges received	<ul style="list-style-type: none"> <li>Results pillar 1 "country programme delivery"</li> <li>Results pillar 3 "financial capacity and instruments"</li> </ul>	The value of pledges received divided by the target for IFAD11.
<b>Risk 1</b> 1.2 US\$ million secured in borrowing for use in IFAD11 PoLG (cumulative)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Results pillar 1 "country programme delivery"</li> <li>Results pillar 3 "financial capacity and instruments"</li> </ul>	The US\$ value secured in sovereign borrowing and concessional partner loans received for use in IFAD11 PoLG.
<b>Risk 2</b> 2.1 Percentage of projects rated moderately unsatisfactory or lower for likelihood of achieving development objective	<ul style="list-style-type: none"> <li>Results pillar 1 "country programme delivery"</li> </ul>	This rating is an aggregation derived from individual ratings for effectiveness, developmental focus, sustainability and scaling up.
<b>Risk 3</b> 3.1 Vacancy rate (positions)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Results pillar 4 "institutional functions, services and systems"</li> </ul>	A vacancy is defined as a regular budgeted position in all categories and locations that is newly created, unfilled or filled by short-term staff or consultants (regular positions and administrative budget only). The vacancy rate is the number of vacancies expressed as a percentage of the sum of the total number of regular fixed-term positions filled by fixed-term staff in all categories and locations and the number of vacancies. It is reported as at the end of each quarter.
<b>Risk 3</b> 3.2 Retention rate (staff)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Results pillar 4 "institutional functions, services and systems"</li> </ul>	Total number of staff minus separations (excluding retirements, mutually agreed separations, voluntary separations, terminations and deaths) for staff on fixed-term and indefinite appointments over average number of staff on fixed-term and indefinite appointments (rolling 12-month period).
<b>Risk 4</b> 4.1 Percentage of projects rated moderately unsatisfactory or lower for overall quality of project design	<ul style="list-style-type: none"> <li>Results pillar 1 "country programme delivery"</li> </ul>	Percentile of the total number of projects approved by the Executive Board on a 24-month average basis were rated 3 or below under the Overall quality of Project design category
<b>Risk 5</b> 5.1 Percentage of IFAD financing invested in projects at risk	<ul style="list-style-type: none"> <li>Results pillar 1 "country programme delivery"</li> </ul>	The US\$ value of IFAD financing currently invested in projects at risk divided by total IFAD financing in the current portfolio.
<b>Risk 5</b> 5.2 Percentage of projects rated moderately unsatisfactory or lower for implementation performance	<ul style="list-style-type: none"> <li>Results pillar 1 "country programme delivery"</li> </ul>	This rating is an aggregation derived from individual ratings from project management and financial management.
<b>Risk 6</b> 6.1 Percentage of projects rated with moderately unsatisfactory or lower compliance with procurement guidelines	<ul style="list-style-type: none"> <li>Results pillar 1 "country programme delivery"</li> </ul>	A ratings-based indicator that draws on an informed assessment of the borrower/implementing agency's performance in carrying out procurement processes in terms of compliance with relevant policies, procedures and the procurement plan, efficiency, transparency, quality of documentation, and number and severity of substantiated complaints. The indicator is assessed annually during supervision.
<b>Risk 6</b> 6.2 Percentage of projects assessed high risk for financial management	<ul style="list-style-type: none"> <li>Results pillar 1 "country programme delivery"</li> </ul>	This rating refers to the risk associated with financial management systems used by and internal control environment of the project that provide assurance that funds are used for intended purposes. Expenditures from the IFAD loan/grant proceeds as well as those of other financiers (including Government and co-

Key Risk Indicator	Most Direct Link to Objectives in Strategic Framework	Definition of KRI
		financiers) should be readily identifiable and traceable in the accounting system and reported periodically. The findings of (most recent) annual audits, interim financial reporting, disbursement experience and results of financial management reviews during supervision missions are taken into account, as is the inherent risk associated with the country environment (corruption, capacity of accounting profession, country systems) and implementing agency
<b>Risk 7</b> 7.1 Percentage of project supervision reports with moderately unsatisfactory or lower Social, Environmental and Climate Assessment Procedures (SECAP) rating	<ul style="list-style-type: none"> <li>Strategic objective 3 (resilience)</li> </ul>	A ratings-based indicator that measures how SECAP requirements identified during the project design and subsequent loan negotiations are being applied during project implementation and the extent to which the investment has benefited from SECAP in enhancing social, environmental and climate opportunities and reducing any potential adverse impacts on local communities. The rating does not depend on the project categorization but rather on progress made on implementing SECAP measures established for this project. This rating is mandatory and must be done on an annual basis.
<b>Risk 8</b> 8.1 Debt to equity	<ul style="list-style-type: none"> <li>Results pillar 3 "financial capacity and instruments"</li> </ul>	Percentage of outstanding debt to equity. Leverage above the threshold could result in an increase in financial risk.
<b>Risk 8</b> 8.2 Deployable available capital	<ul style="list-style-type: none"> <li>Results pillar 3 "financial capacity and instruments"</li> </ul>	Equity available to support operations based on the risk profile. Exceeding the threshold could result in the need to adjust the PoLG and/or an increase in financial risk.
<b>Risk 9</b> 9.1 Liquidity ratio as per Sovereign Borrowing Framework	<ul style="list-style-type: none"> <li>Results pillar 3 "financial capacity and instruments"</li> </ul>	(Cash in hand and in banks + investments)/total assets. A result below the threshold could result in an increase in financial risk.
<b>Risk 9</b> 9.2 Minimum liquidity ratio	<ul style="list-style-type: none"> <li>Results pillar 3 "financial capacity and instruments"</li> </ul>	Minimum liquidity ratio to support operations. A result below the threshold could result in an increase in financial risk.
<b>Risk 10</b> 10.1 Percentage of non-performing loans	<ul style="list-style-type: none"> <li>Results pillar 3 "financial capacity and instruments"</li> </ul>	Percentage of outstanding non-performing loans to total loans. A high level will lead to higher provisions and erosion of equity.
<b>Risk 11</b> 11.1 Number of allegations of misconduct concerning a staff member or consultant received by ETH (quarterly)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Results pillar 4 "institutional functions, services and systems"</li> </ul>	Number of allegations of misconduct concerning a staff member or consultant who violates the Code of Conduct received by ETH through its reporting channels. The number is reported on a quarterly basis (not cumulative).
<b>Risk 11</b> 11.2 Number of referrals to AUO for investigation after ETH prior review	<ul style="list-style-type: none"> <li>Results pillar 4 "institutional functions, services and systems"</li> </ul>	As per applicable procedures, ETH conducts a prior review of the allegations and refers the matter to AUO if it determines that there are prima facie elements in support of the allegations. Reaching the investigation threshold increases the potential reputational risks for the organization.
<b>Risk 12</b> 12.1 Number of reported security incidents involving staff or consultants (quarterly)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Results pillar 4 "institutional functions, services and systems"</li> </ul>	Number of security incidents reported involving staff or consultants and reported in the Safety and Security Incident Recording System platform.
<b>Risk 12</b> 12.2 Percentage of IFAD Country Offices (ICOs) in locations with reported United Nations Department of Safety and Security (UNDSS) security levels =>3 (moderate)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Results pillar 4 "institutional functions, services and systems"</li> </ul>	This external indicator quantifies the exposure of IFAD personnel to security threats in field duty stations/ICOs. A target or threshold is not applicable.