

Cote du document: EB 2020/129/R.6/Add.1
Ordre du jour: 5 a)
Date: 18 mai 2020
Distribution: Publique
Original: Anglais

F



Investir dans les populations rurales

La gestion des risques au FIDA — Mise à jour

Additif

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

Responsables:

Questions techniques:

Paul Winters

Vice-Président adjoint
Département de la stratégie et des savoirs
téléphone: +39 06 5459 2189
courriel: p.winters@ifad.org

Marie Haga

Vice-Présidente adjointe
Département des relations extérieures et de la
gouvernance
téléphone: +39 06 5459 2142
courriel: m.haga@ifad.org

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-neuvième session
Rome, 20-23 avril 2020

Pour: **Information**

I. Observations du Royaume-Uni

i) Gestion des risques au FIDA

1. **Il est bon de voir que le FIDA fait des progrès dans la gestion de ses risques. La situation actuelle montre combien cet aspect de l'action menée est important. Nous saluons le fait que le FIDA utilise la gestion des risques institutionnels dans le contexte de la COVID-19 et qu'il encourage la poursuite des engagements aux côtés des équipes de pays et des autres partenaires pour prendre des mesures d'atténuation, en réadaptant rapidement les programmes comme proposé dans la riposte du FIDA à la COVID-19.**

ii) Politique d'appétence pour le risque

2. **Nous avons trouvé que le projet de politique relative aux risques était bon mais qu'il serait utile de le rendre plus convivial pour simplifier la tâche du personnel des bureaux de pays. L'ajout d'exemples concrets montrant comment calculer et utiliser l'appétence pour le risque serait utile, y compris pour le Conseil d'administration.**

iii) Politique de gestion des risques

3. **La politique est relativement spécialisée et semble exiger du lecteur un bon niveau de connaissance du domaine de la gestion des risques, alors qu'au FIDA la sensibilisation à la gestion des risques est toujours en cours. Quel est le processus de remontée d'informations relatives aux risques depuis la première ligne, comment cette première ligne doit-elle prendre en compte les risques et faire remonter les informations les concernant? Un modèle type de registre des risques a-t-il été mis au point, à quelle fréquence les risques doivent-ils être examinés, à quelle fréquence doivent-ils être signalés? Ces éléments semblent être absents de la politique.**
4. **Nous comptons vivement sur la poursuite des travaux consacrés au renforcement de la Politique de gestion des risques au FIDA et à l'accélération des progrès dans ce domaine, notamment grâce aux ressources fournies dans le cadre de l'investissement ciblé en faveur des capacités.**

Réponse de la direction

5. **i) La direction apprécie les commentaires et le soutien sans faille que les États membres lui apportent tout au long de ce processus.**
6. **Compte tenu de l'intensification de la propagation et de l'impact de la COVID-19, la direction évalue en permanence les capacités existantes, dans tous les domaines de risque, pour faire face à un scénario plus grave et répondre en permanence et rapidement aux clients/emprunteurs, partenaires et États membres au sujet des actions à mener et des impacts voulus.**
7. **Concernant l'exécution des programmes, le groupe de travail sur la COVID-19 est actif 7 jours/7, 24 heures/24 et travaille en étroite collaboration avec les équipes et partenaires présents dans les pays pour garantir une riposte rapide, cohérente et efficace, incluant la mise en œuvre des mesures de relance. Plusieurs scénarios ont été étudiés et certaines mesures d'atténuation ont déjà été mises en place à l'appui des opérations menées dans des pays touchés par la pandémie de COVID-19. La direction pourrait adopter un certain nombre de mesures de crise supplémentaires et temporaires pour soutenir la continuité et l'efficacité des principaux processus opérationnels du FIDA tout en garantissant l'efficacité des contrôles. Ces mesures renforcent la souplesse et l'agilité du FIDA qui doit fournir des réponses accélérées aux besoins d'aide urgents des pays en raison de la COVID-19. La direction suivra de près la mise en œuvre de ces mesures et les adaptera ou y mettra fin selon les besoins.**

8. **ii) et iii)** La direction prend note de ces commentaires. De nombreux facteurs ont été pris en compte pour élaborer le projet de Cadre d'appétence pour le risque et la Nouvelle Politique de gestion des risques au FIDA examinés lors de la réunion du Comité d'audit, notamment les points de comparaison avec d'autres institutions financières internationales et entités du système des Nations Unies, les meilleures pratiques en vigueur dans le secteur ainsi que la taille, la nature et la complexité du FIDA. Par conséquent, ces deux documents sont intentionnellement des documents de haut niveau qui visent à refléter l'état actuel de maturité du FIDA à l'égard des risques ainsi que son profil de risque, tout en rendant possibles les évolutions qui se produiront lorsque le modèle opérationnel du FIDA évoluera et que la gestion des risques institutionnels sera davantage intégrée à la prise de décisions.
9. La direction s'appuie sur le projet de Cadre d'appétence pour le risque et sur la Nouvelle Politique de gestion des risques au FIDA pour mettre en place des politiques de gestion des risques institutionnels fondées sur des principes et de haut niveau et qui seront rarement sujettes à des modifications importantes (bien qu'elles puissent faire l'objet de mises à jour annuelles mineures). La direction, avec l'appui des responsables et des équipes techniques concernées, élaborera des normes et des orientations détaillées adaptées à des domaines précis. Elle estime que cela offrira une plus grande souplesse pour ce qui est de mettre à jour les pratiques et orientations détaillées relatives aux risques, tout en conservant des politiques plus stables, fondées sur des principes.
10. Concernant précisément les questions évoquées par le Royaume-Uni:
- **La mise en œuvre du Cadre d'appétence pour le risque.** La direction organise des formations spéciales sur la gestion des risques à chaque étape de la mise en œuvre du Cadre de gestion des risques institutionnels. Dans le cadre des activités relatives à l'appétence pour le risque, Ernst & Young a animé des séances de formation sur l'appétence au risque, auxquelles ont pris part tous les membres de la direction et certains membres du personnel. Une session de sensibilisation ayant pour thèmes l'appétence pour le risque et la taxonomie des risques a été organisée avec le concours d'Ernst & Young lors des journées mondiales de réflexion sur les opérations qui se sont tenues à Rome, un rassemblement auquel ont participé tous les cadres supérieurs chargés des opérations, dont une centaine d'agents des bureaux de pays du FIDA. Le Département des opérations financières a organisé, par le biais du Chartered Institute of Public Finance and Accountancy, des formations sur la gestion des risques et le contrôle interne, le risque opérationnel et les contrôles afférents, et la gestion du risque lié à la criminalité financière. Cette formation a démarré en janvier 2020, mois durant lequel plusieurs sessions de trois jours ont été organisées et 30 membres du personnel ont été formés. En raison des perturbations causées par la COVID-19, les sessions restantes ont été reportées au second semestre 2020, durant lequel une centaine de membres du personnel devraient participer à d'autres sessions de trois jours.
 - La direction a commencé à mettre en place la nouvelle édition de l'Académie des opérations, ainsi que des formations plus ciblées dans le domaine des risques destinées aux membres du personnel des divisions régionales et des bureaux de pays, qui comportent notamment des segments spécifiques sur le Cadre général de gestion des risques institutionnels et les risques liés à l'exécution des programmes. Des formations sur les risques financiers ont par ailleurs été organisées. La direction met actuellement au point des formations à la gestion des risques institutionnels destinées aux différents responsables de la gestion des risques et aux groupes en charge de cette gestion afin qu'ils soient prêts à traduire les politiques et procédures en une gestion efficace des risques. Elle a précédemment examiné avec le Comité d'audit la faisabilité de la tenue de séminaires informels destinés aux États membres. Une fois que le Cadre d'appétence pour le risque aura été adopté, un séminaire informel

pourrait être organisé pour fournir des exemples pratiques de calcul de l'appétence pour le risque.

- Ces formations devraient présenter des exemples concrets des types de risques auxquels le FIDA est confronté et permettre d'étudier les moyens d'action possibles pour repérer, mesurer, suivre, atténuer et signaler ces risques à mesure qu'ils évoluent. Les formations mettront par ailleurs l'accent sur les notions de risque inhérent et de risque résiduel, et sur l'importance de la détection, de l'évaluation et de la documentation du degré auquel des contrôles d'atténuation planifiés peuvent et parviennent à réduire l'exposition du FIDA à des risques particuliers.
- **La responsabilité de la première ligne en matière de risque.** L'un des piliers de la Nouvelle Politique de gestion des risques au FIDA et de la structure de gouvernance des risques qui lui est associée est la responsabilité de la première ligne de défense en matière de gestion des risques. À mesure que la direction développera le programme de gestion des risques institutionnels, nous prévoyons d'actualiser notre évaluation des risques selon une approche descendante et de régulièrement mettre à jour le registre des risques institutionnels. La direction élaborera et mettra en place en temps utile ces éléments et les outils associés, actuellement en cours d'évaluation.
- **Une solide culture du risque.** Un aspect important de cette politique pour la culture du risque du FIDA est sa fonction habilitante, notamment son Cadre d'appétence pour le risque. La culture du risque du FIDA recouvre les valeurs et les comportements dont témoignent les membres du personnel lorsqu'ils détectent, prennent et gèrent des risques dans le cadre des opérations du FIDA. Pour renforcer cette culture, il convient de mettre l'accent sur la définition des comportements souhaités et des incitations à les adopter, de façon à ce que ces comportements soient intégrés à la planification stratégique et aux processus opérationnels quotidiens. La Politique de gestion des risques au FIDA et le Cadre d'appétence pour le risque formuleront les exigences minimales en matière de gestion des risques institutionnels et esquisseront les comportements à adopter au regard des risques. C'est l'une des composantes de la transformation culturelle qui contribuera à transversaliser la gestion des risques et à intégrer les comportements souhaités à toutes les opérations.
- **Une remontée d'informations sur les risques efficace et rapide.** Conformément au dispositif de responsabilisation, au cadre de délégation des pouvoirs et au Cadre de contrôle interne du FIDA, la Politique de gestion des risques au FIDA met l'accent sur l'intégration de la gestion des risques aux activités quotidiennes en soulignant les exigences, rôles et responsabilités des principales fonctions de direction dans la création d'une culture du risque du FIDA. Les départements auront toute latitude pour préciser les rôles et responsabilités en matière de gestion des risques des membres du personnel ne faisant pas partie de l'encadrement. Dans tous les départements du FIDA, l'accent sera mis sur le fait que chacun, au FIDA, est tenu d'évaluer et de gérer les risques de sa propre initiative et de faire remonter des informations sur ceux qui semblent nécessiter une attention accrue pour être correctement gérés. Nos formations abordent, rappelons-le, les questions relatives à ces responsabilités et des exemples concrets.
- **Des rapports efficaces sur les risques.** Une fois qu'elle aura terminé la sélection des indicateurs clés de risque et actualisé le tableau de bord des risques institutionnels, la direction mettra à jour son registre complet des risques institutionnels ainsi que les modalités d'examen du portefeuille du Département de la gestion des programmes. Le but est de faire en sorte que la communication d'informations sur les risques soit une activité courante et

qu'elle serve d'outil de gestion des risques dans le cadre d'une démarche préventive.

II. Observations de la Suède

Actualisation du Cadre de gestion des risques au FIDA et du tableau de bord des risques institutionnels du FIDA

11. **La Suède tient tout d'abord à remercier la direction des informations actualisées qu'elle communique régulièrement au Conseil d'administration concernant l'évolution du tableau de bord des risques du FIDA et l'amélioration de la gestion des risques institutionnels.**
12. **En plus de faciliter nos débats et nos échanges stratégiques, ces mises à jour nous apportent un flux d'informations transparent et éclairant au regard de toutes les formes de risques institutionnels en jeu, ce qui est crucial dans un contexte de rapide transformation. Pour asseoir sur une base solide des investissements stratégiques et viables à long terme, actuellement et à l'avenir, gérer, suivre, atténuer et surtout prévoir et prévenir les risques sont des activités essentielles pour soutenir et améliorer la reddition de comptes vis-à-vis du Conseil d'administration et des bénéficiaires du FIDA.**
13. **Fixer des objectifs clairs et des valeurs de référence pour les objectifs stratégiques en lien avec la tolérance au risque et les responsabilités relatives aux risques institutionnels est essentiel pour pouvoir mesurer la performance et détecter les revers et les enseignements tirés. Les analyses de sensibilité, les graphiques indicatifs et les exemples concrets expliquant comment faire et pourquoi sont utiles à cet égard. Cela s'applique tout particulièrement au renforcement de la collaboration avec le secteur privé et aux propositions de fonds fiduciaires supplémentaires (Fonds fiduciaire pour le secteur privé et Programme élargi d'adaptation de l'agriculture paysanne [ASAP+], par exemple), et la Suède compte sur un processus inclusif et des mises à jour régulières concernant l'élaboration du Cadre d'appétence pour le risque du FIDA et des indicateurs clés de risque.**
14. **En ce qui concerne la Douzième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA12) et les ambitions élevées énoncées dans le document relatif au FIDA 2.0, la Suède apprécierait aussi de recevoir, à l'avenir, des informations actualisées sur l'état des principaux risques institutionnels et sur la façon dont le FIDA a l'intention de communiquer au Conseil d'administration les informations actualisées sur l'état des risques, les tendances et les scénarios.**
15. **Ce point est particulièrement important alors que le monde se dirige vers une récession économique et une crise sociale du fait de la COVID-19, qui risque de mettre à rude épreuve les chaînes locales d'approvisionnement alimentaire, la sécurité alimentaire et les systèmes économiques, notamment dans les États fragiles et vulnérables. Nous sommes convaincus que les immenses défis et risques en lien avec la COVID-19 doivent être intégrés au tableau d'ensemble, exhaustif, dressé par les responsables de la gestion des risques au FIDA, aussi bien dans l'intérêt des bénéficiaires que du point de vue de la viabilité financière à long terme du Fonds.**

Réponse de la direction

16. La direction remercie la Suède pour ces remarques avec lesquelles elle est entièrement d'accord. Elle est déterminée à actualiser le tableau de bord des risques institutionnels au second semestre 2020. Elle collabore actuellement avec des équipes interservices pour définir les principaux indicateurs de risque dans chacun des quatre domaines de risque clés du FIDA: stratégiques, financiers,

opérationnels et liés à l'exécution des programmes. Cela permettra d'harmoniser les indicateurs clés de risque avec la taxonomie des risques au FIDA récemment créée. Une fois qu'elle aura terminé la sélection de ces indicateurs clés de risque, la direction procèdera à une hiérarchisation des domaines de risque à faire figurer systématiquement dans les tableaux de bord actualisés. Elle remanie le tableau de bord des risques institutionnels, et prévoit d'y ajouter des données sur les tendances et, lorsque cela s'avère opportun, de l'aligner sur les seuils d'appétence au risque de niveau 2.

17. Le FIDA est très attentif aux risques stratégiques, dont beaucoup sont en lien avec les thèmes évoqués par la Suède. Les risques stratégiques constituent un domaine particulièrement complexe, dans lequel on trouve très peu de références dont il est possible de s'inspirer. En outre, comme le fait observer la Suède, c'est un domaine dans lequel la nature et l'ampleur des risques évoluent à mesure que l'on se rapproche de FIDA¹².
18. La direction a mis en place cinq groupes de travail interdépartements sur les risques stratégiques au niveau de l'encadrement, qui comprennent plus de la moitié des directeurs et membres de la direction du FIDA, notamment le Directeur de la Division de l'engagement, du partenariat et de la mobilisation des ressources à l'échelle mondiale et le Trésorier, qui contribuent à répertorier les indicateurs clés de risque censés permettre de mesurer les principaux facteurs de risque concernant la mobilisation des ressources, les activités d'emprunt et la viabilité financière. Une fois la sélection de ces indicateurs clés de risque terminée, la direction procèdera à la hiérarchisation de ceux qui devront figurer systématiquement dans les tableaux de bord actualisés.
19. Dans le cadre de la définition des indicateurs clés relatifs aux risques stratégiques et financiers, la direction cherchera à déceler les risques supplémentaires ou accrus associés à la stratégie révisée du FIDA, y compris ceux en lien avec sa nouvelle architecture financière, la collaboration avec le secteur privé et les cofinancements. Si elle décide, à l'avenir, qu'il convient d'adopter une appétence pour le risque dite "différenciée" pour tenir compte des risques accrus induits par la collaboration avec le secteur privé, la direction portera cette question à l'attention du Conseil d'administration (pour l'heure, elle n'a pas conclu que de telles appétences pour le risque différenciées étaient nécessaires). Les principaux facteurs de risque concernant la collaboration avec le secteur privé seront repérés à travers plusieurs domaines de risque de niveau 2. L'équipe du FIDA en charge de la collaboration avec le secteur privé a participé activement à la détermination du niveau d'appétence pour le risque et à l'élaboration d'indicateurs clés de risque, de seuils et de niveaux de tolérance pour mesurer les risques recensés.
20. De façon plus générale, une fois que le Conseil d'administration aura déterminé l'appétence pour le risque, la direction prendra les mesures suivantes:
 - i) mise en place d'une communication claire en matière d'appétence pour le risque et définition systématique d'indicateurs précis applicables aux principales activités opérationnelles;
 - ii) refonte du registre des risques institutionnels, comme indiqué plus haut, pour mieux aider les gestionnaires des risques à recueillir les informations nécessaires pour prendre correctement en compte l'appétence pour le risque et assurer le suivi de la tolérance au risque aussi bien au niveau institutionnel qu'au niveau des opérations, et permettre une remontée rapide des principaux risques (un ajustement de la prise de décisions peut être nécessaire pour mettre en adéquation les activités et l'appétence pour le risque);
 - iii) contrôle de la conformité du profil de risque effectif du FIDA avec les limites et niveaux d'appétence pour le risque — définis grâce à la nouvelle structure de gouvernance de la gestion des risques institutionnels et sous la forme d'un

tableau de bord des risques amélioré — tant par type d'opération que par catégorie de risque, ainsi que sur le plan global, afin de prendre en compte et d'examiner les principaux risques avec le Conseil d'administration;

- iv) examen régulier du respect des niveaux d'appétence au risque approuvés, qui tient compte de l'évolution de la stratégie et des capacités de gestion des risques du FIDA. Les examens permettront en outre de lier l'appétence pour le risque à la planification stratégique, de sorte que des orientations sur les seuils approuvés puissent être fournies en temps utile.
21. L'impact de la COVID-19 fait l'objet d'échanges permanents au sein de la direction, auxquels contribuent le groupe de travail sur la gestion des risques au FIDA et les groupes de travail spécialisés en charge de la détection des impacts de la COVID-19 dans tous les domaines de risque et de la mise en œuvre et du suivi des mesures d'atténuation. Des échanges réguliers ont aussi lieu avec le Bureau de l'audit et de la surveillance. La direction a présenté devant le Comité d'audit un exposé de haut niveau à ce sujet. Elle continuera, à l'avenir, d'évaluer, d'atténuer, de suivre et de signaler aux États membres les risques liés à la COVID-19.

III. Observations de l'Italie

22. **L'Italie remercie la direction pour ces informations actualisées et prend note du calendrier proposé pour la présentation et l'examen des documents importants qui ont été mentionnés. Nous reconnaissons la pertinence de la participation permanente du Conseil d'administration à ce stade, car il doit fonder ses décisions stratégiques en vue de parachever des politiques, instruments et documents tels que la Déclaration sur l'appétence pour le risque et le tableau de bord des risques. Les étapes suivantes seront tout aussi cruciales, car le FIDA devra effectuer une transition rapide et efficace vers la phase de mise en œuvre du Cadre révisé et amélioré de gestion des risques institutionnels.**
23. **Le programme d'amélioration prévu est, sans aucun doute, un immense défi à relever, non seulement parce qu'il implique une transition vers un modèle de gestion des risques plus structuré, mais aussi parce qu'il nécessitera une collaboration renforcée entre les nombreuses branches de la structure opérationnelle du FIDA. Une amélioration de la qualité des flux d'information destinés au Comité d'audit et au Conseil d'administration sera requise, et d'importantes initiatives à cet égard sont déjà en cours, avec l'actualisation permanente du tableau de bord des risques.**
24. **C'est en raison des implications complexes de la transition et de la nécessité de renforcer la maturité de la gestion des risques institutionnels — et donc la crédibilité de l'institution — que nous appuyons les changements si indispensables qu'il est envisagé d'apporter à la structure de gouvernance des risques, et notamment la création d'une deuxième ligne de défense spécifique. Ce choix tient compte des meilleures pratiques et normes en vigueur dans le secteur, des récents examens réalisés par plusieurs consultants sur les risques réputés, des caractéristiques habituelles des institutions notées, et de la nécessité de combler les déficits de capacités et de compétences détectés et récemment mis en évidence dans des études sur les ressources humaines.**

Réponse de la direction

25. La direction remercie l'Italie de son appui permanent et souscrit pleinement à ses observations.
26. La direction entend poursuivre le dialogue ouvert et transparent qu'elle a établi avec les États membres tout au long du voyage entrepris par le FIDA sur la voie de la gestion des risques, car un tel dialogue est fondamental pour mettre en œuvre

efficacement la stratégie du FIDA. Lorsqu'elle rencontrera des difficultés pour appliquer son programme de gestion des risques institutionnels, la direction les portera à l'attention du Conseil d'administration et proposera des approches révisées pour continuer à progresser.

27. Ces derniers mois, la direction a préparé la transition vers la nouvelle gouvernance en matière de gestion des risques institutionnels. La direction prévoit de rendre opérationnels dans les prochains mois les comités techniques sur les risques et la nouvelle division de la gestion des risques afin de poursuivre la consolidation de la deuxième ligne de défense du FIDA et de l'approche intégrée de la gestion des risques au FIDA. Un Responsable en chef de la gestion des risques sera recruté et exercera ses fonctions sous la supervision générale du Vice-Président et sous la direction du Président. Le recrutement est actuellement en cours. Entre autres responsabilités, le Responsable en chef de la gestion des risques devra poursuivre la définition des fonctions exercées dans le cadre de la deuxième ligne de défense, en étroite collaboration avec le Bureau de la Présidence et de la Vice-Présidence ainsi qu'avec tous les services.