

Cote du document: EB 2020/129/R.6
Point de l'ordre du jour: 5 a)
Date: 12 mars 2020
Distribution: Publique
Original: Anglais

F



Investir dans les populations rurales

Informations actualisées sur la gestion des risques au FIDA

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, 20-21 avril 2020

Pour: **Examen**

Table des matières

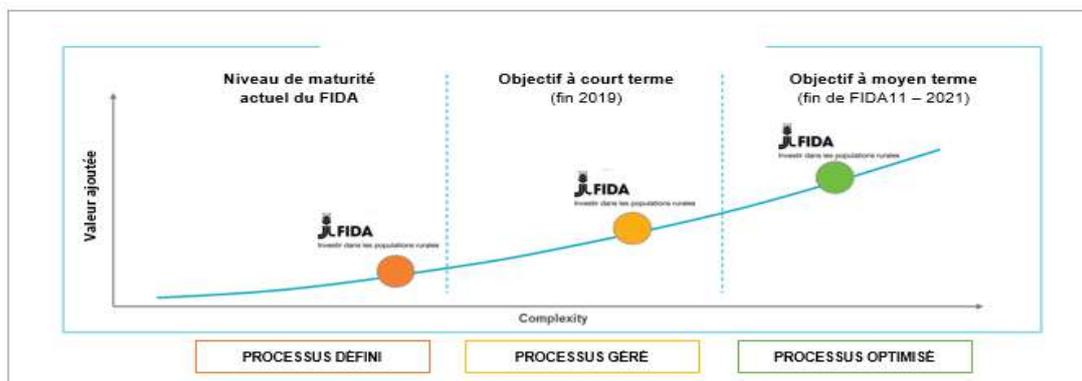
I. Contexte	1
II. Résultats prévus dans la feuille de route	3
III. Le point de la situation	4

Informations actualisées sur la gestion des risques au FIDA

I. Contexte

1. Depuis deux ans, dans le cadre du programme de réforme interne, d'importants changements organisationnels et structurels ont été mis en place avec succès au FIDA, comme la décentralisation, une plus grande délégation des pouvoirs, la révision de l'organigramme et la réorganisation des procédures de conception des projets. Associées aux autres modifications apportées au modèle d'activité du FIDA (nouvelle architecture financière, collaboration accrue avec le secteur privé et orientations stratégiques de la Douzième reconstitution des ressources du FIDA, ou FIDA12), ces évolutions constituent un virage stratégique majeur et influent directement sur le profil de risque du Fonds.
Les changements opérés par le FIDA sont audacieux et ambitieux, ils visent avant tout à optimiser l'action du Fonds en faveur du développement des pays les plus pauvres, action dont la réussite est essentielle dans le contexte du Programme de développement durable à l'horizon 2030.
2. Pour appuyer ces changements et atteindre les objectifs stratégiques fixés, il est nécessaire de se doter d'un solide cadre de gestion des risques à l'échelle du Fonds.
Au vu de la complexité accrue de la situation sur le plan des risques, les donateurs, les États membres, les bénéficiaires et les partenaires stratégiques (y compris les agences de notation) vont exiger que les risques soient correctement détectés, évalués, suivis et atténués. Le fait de disposer d'un cadre clair et intégré, soutenu par une compréhension commune des différents types de risques ainsi que par des seuils d'appétence connexes aidera le Conseil d'administration, la direction et les membres du personnel à gérer et à atténuer ces risques.
3. Compte tenu du nouveau modèle opérationnel du Fonds et de la nécessité d'une prise de risques éclairée à tous les niveaux, la direction a déclaré au Conseil d'administration, en avril 2018, qu'elle renforcerait le Cadre de gestion des risques au FIDA, en prenant en considération non seulement les risques financiers, mais aussi les risques non financiers (stratégiques, opérationnels et liés à l'exécution des programmes) et les risques transversaux que sont le risque juridique et le risque de réputation, et qu'elle examinerait la fonction de gestion des risques au FIDA et les procédures connexes de détection, de suivi et de communication de l'information.
4. Dans le cadre de cette initiative, le Fonds a sélectionné, en juillet 2018, les sociétés de conseil Alvarez & Marsal et Marsh Risk Consulting pour évaluer les dispositifs existants.
Le Cadre de gestion des risques au FIDA a ainsi été analysé au regard du modèle de maturité en matière de gestion du risque institutionnel, qui regroupe les meilleures pratiques du secteur.

Figure 1
Modèle de maturité en matière de gestion du risque institutionnel



5. Il est ressorti de l'évaluation que le niveau de maturité du Fonds en la matière correspondait à celui d'un "processus défini"¹. Des mesures clés visant à améliorer ce cadre ont été formulées en vue d'une mise en œuvre immédiate.
6. En octobre 2019, il a été demandé à Ernst & Young, USA, d'aider la direction à appliquer certaines de ces mesures, y compris d'élaborer une taxonomie des risques institutionnels, la nouvelle Politique de gestion des risques au FIDA et un projet de Cadre d'appétence pour le risque. Ces documents sont soumis au Comité d'audit en même temps que le présent document et que le tableau de bord des risques institutionnels, et forment un tout.
7. La direction est par ailleurs en train de mettre la dernière main au nouveau dispositif de gouvernance, en mettant en place une équipe de gestion des risques institutionnels qui viendra renforcer la deuxième ligne de maîtrise des risques, sous la direction du Responsable en chef de la gestion des risques. Ce dispositif jouera un rôle essentiel en ce qu'il favorisera une forte culture du risque, permettra de faire en sorte qu'il soit dûment tenu compte de ces questions dans la prise de décisions et facilitera la bonne mise en œuvre du nouveau Cadre de gestion des risques au FIDA et la coordination avec les comités techniques compétents. On trouvera de plus amples informations au sujet de la fonction de Responsable en chef de la gestion des risques dans la nouvelle Politique de gestion des risques au FIDA. La direction approfondira la question lors de la prochaine session du Comité d'audit, avec lequel elle entend examiner, au mois de juin, la nouvelle politique afin de préciser davantage le rôle du Responsable en chef.
8. Depuis 18 mois, le Fonds a pris plusieurs mesures importantes consolider la gestion des risques, en particulier pour ce qui a trait à son architecture financière; il a notamment adopté une approche intégrée portant sur tous les domaines de risques. Toutefois, il doit accélérer ses efforts, conformément au modèle de maturité (figure 1). Son objectif est d'intégrer pleinement ce nouveau cadre de gestion des risques à tous les niveaux de l'institution afin de favoriser la réalisation des résultats escomptés.

¹ **Processus défini:** l'organisation a mis en place des politiques, des procédures ou des orientations et précisé les rôles et responsabilités, et mène régulièrement des évaluations des risques. L'approche de la gestion des risques reste fragmentée et il n'existe pas de définition de l'appétence pour le risque.

Processus géré: des procédures normalisées d'évaluation des risques et des systèmes de gouvernance ont été mis en place et reposent sur une définition claire des rôles et responsabilités, et sur une culture de responsabilisation. L'appétence pour le risque a fait l'objet d'une définition initiale qui a été communiquée aux parties prenantes et des mécanismes de communication de l'information sur les risques ont été mis en place à différents niveaux de l'organisation.

Processus optimisé: la gestion des risques fait l'objet d'une approche préventive qui repose sur une compréhension commune des risques, laquelle s'applique à tous les niveaux de l'institution. La notion de risque est pleinement intégrée à la prise de décision grâce à la définition, à la compréhension et à l'application uniformes de seuils d'appétence et de tolérance au risque.

9. À ce titre, l'une des composantes de l'initiative d'investissement ciblé dans le renforcement des capacités porte sur la gestion des risques institutionnels. Dans ce cadre, un plan d'action sur deux ans a été établi, le but étant de procéder aux changements structurels nécessaires en matière de gestion des risques et de combler les lacunes connexes pouvant entraver l'efficacité des activités de gestion des risques du Fonds.
10. Le présent document vise à faire le point sur les progrès accomplis à cet égard, à expliquer la vision que le FIDA a de la gestion des risques institutionnels et à la replacer en contexte, afin d'éclairer l'examen, par le Comité d'audit, des documents sur la question. En fonction des observations qui lui seront faites, la direction peaufinera les documents et soumettra au Comité, pour examen en juin et approbation en septembre 2020, de la nouvelle Politique de gestion des risques au FIDA et du projet de Cadre d'appétence pour le risque.

II. Résultats prévus dans la feuille de route

11. La Politique de gestion des risques au FIDA (y compris la taxonomie) et le cadre d'appétence pour le risque sont spécifiquement mentionnés dans la feuille de route relative au Cadre de gestion des risques au FIDA, présentée au Conseil d'administration en décembre 2019. Ces documents sont le fruit des récents travaux menés par le Fonds pour instaurer des pratiques efficaces de gestion des risques reposant sur des fondements solides. Ils définissent le cadre et les normes minimales en la matière et sont à la base du renforcement de la culture du risque du Fonds. Ils ont été élaborés à l'issue d'évaluations des pratiques et capacités actuelles et en tenant compte de l'avis de nombreux intervenants, tous domaines de risque confondus.
12. **La nouvelle Politique révisée de gestion des risques au FIDA** s'appuie sur les meilleures pratiques du secteur suivies par les autres institutions financières internationales et organismes des Nations Unies, qui ont été adaptées aux besoins du Fonds. La nouvelle politique comporte un bref aperçu des composantes du Cadre de gestion des risques au FIDA, tel qu'amélioré comme suite aux nombreux changements – tant internes qu'externes – survenus depuis l'élaboration de la première version de la politique, en 2008. On trouvera dans le tableau 1, ci-dessous, les principales modifications apportées à la Politique de gestion des risques au FIDA, ainsi que des explications à cet égard.

Tableau 1

Principales modifications apportées à la nouvelle Politique de gestion des risques au FIDA

<i>Modification</i>	<i>Explication</i>
Structure du document	On a fait évoluer la structure de la politique a évolué de façon à mettre en évidence les différentes composantes du Cadre de gestion des risques au FIDA et les méthodes suivies en la matière. Le document est structuré de manière à clairement identifier les différents éléments du Cadre.
Principes de la politique	La stratégie du FIDA a été adaptée au contexte changeant des activités de développement. Les principes régissant la gestion des risques institutionnels ont donc dû être ajustés de façon à compléter ceux du dispositif de responsabilisation et à fournir des orientations claires, concises et pouvant être mises en pratique dans le cadre des nouvelles initiatives.
Rôles et responsabilités	Compte tenu des initiatives récentes du FIDA en matière de gestion du risque institutionnel et des orientations stratégiques adoptées dans le cadre de FIDA12, il était nécessaire d'actualiser les méthodes et le dispositif de gestion du risque, y compris les rôles et responsabilités. Les rôles et responsabilités de la direction et des membres concernés du personnel du FIDA ont donc été revus, compte tenu des pratiques optimales et des besoins du Fonds.
Appétence pour le risque	La nouvelle politique comporte un aperçu du Cadre d'appétence pour le risque (sous-composante du Cadre de gestion des risques au FIDA) et fait référence à certaines informations détaillées qui y sont contenues, le but étant d'expliquer comment les initiatives de gestion des risques sont mises en œuvre dans la pratique.
Signalement des risques au niveau hiérarchique supérieur	Les procédures permettant de renvoyer les principales questions relatives aux risques au niveau de décision approprié ont été mises à jour, compte tenu du modèle actualisé de surveillance et de gouvernance des risques.

13. Fournie en appendice à la nouvelle Politique, **la taxonomie des risques au FIDA** vise à garantir la cohérence des activités de détection, d'évaluation et de gestion des risques ainsi que de communication des informations connexes, dans le Cadre bien défini de la gestion des risques au FIDA, et établit une définition commune des principaux risques pesant sur le Fonds. Elle recense quatre domaines de risques (niveau 1), c'est-à-dire les principales catégories de risques auxquels le FIDA est exposé. Chaque domaine comporte un ensemble de sous-domaines (niveau 2), correspondant aux principales composantes des quatre catégories. Pour chaque sous-domaine ont été énumérés divers facteurs de risques principaux (niveau 3), qui font l'objet d'un suivi et dont il est rendu compte à l'aide de paramètres et d'indicateurs clés prédéfinis. Par ailleurs, les risques transversaux que sont le risque de réputation et le risque juridique, qui s'ajoutent aux quatre domaines de risques recensés, feront l'objet d'une analyse approfondie en 2020.
14. **Le projet de Cadre d'appétence pour le risque** porte sur l'une des composantes du Cadre de gestion des risques au FIDA, à savoir l'appétence pour le risque.
Comme préconisé dans le rapport d'évaluation indépendante des risques de Marsh Risk Consulting et compte tenu de la complexité du modèle d'activité du FIDA, il fait l'objet d'un document distinct, qui continue d'évoluer. En complément de la Politique de gestion des risques au FIDA, il définit les normes minimales et les exigences aux fins de l'établissement et de l'application de seuils d'appétence pour le risque. En outre, il contient des orientations sur les procédures systématiques d'évaluation et de gestion des risques ainsi que de communication de l'information connexe, et des éléments clés de terminologie. Le Cadre d'appétence pour le risque permet au FIDA de fixer, par des déclarations révisées tous les ans, des seuils de prise de risque autorisés, pour chaque type de risque. Des déclarations préliminaires sont en cours d'élaboration et seront présentées au Comité d'audit en septembre. Le Cadre d'appétence pour le risque, y compris les déclarations, sera amené à être révisé en 2020 et 2021, probablement au bout d'une année de mise en œuvre. Il a été conçu dans un souci de flexibilité, ce qui est d'autant plus important que le FIDA met actuellement en place une hiérarchie dans le cadre de sa politique.

III. Le point de la situation

15. Outre les produits particuliers présentés pour un examen initial, le tableau 2 récapitule les progrès accomplis depuis la dernière mise à jour du Cadre de gestion des risques au FIDA. Dans le contexte de l'initiative d'investissement ciblé dans le renforcement des capacités, qui fera l'objet d'une discussion au titre d'un point distinct de l'ordre du jour lors de la présente réunion du Comité d'audit, la direction a élaboré un plan d'action détaillé pour la période 2020-2021.

Tableau 2
Informations actualisées et état d'avancement par domaine d'action

Légende:  Bonne voie  À surveiller  Action requise			
Mesure	Bilan	Prochaine action	État d'avancement
<i>La direction du FIDA prévoit de proposer, d'ici à la fin du deuxième trimestre de 2020, une déclaration sur l'appétence pour le risque pour chacun des quatre grands domaines de risques².</i>	Dans un premier temps, des déclarations qualitatives sur l'appétence pour le risque ont été mises au point; elles seront affinées une fois les déclarations quantitatives achevées. L'élaboration de ces dernières a commencé en février 2020. Un point de la situation sera fait en juin, et des déclarations préliminaires sur l'appétence pour les risques seront en théorie soumises au Comité d'audit en septembre 2020.	Afin de permettre un examen complet des seuils d'appétence pour le risque, la direction propose de soumettre les déclarations préliminaires, tant qualitatives que quantitatives, au troisième trimestre de 2020.	
<i>La direction entend s'être dotée, d'ici à la mi-2020, d'une politique et d'un dispositif de gouvernance révisés, conformément aux principales prescriptions du Cadre renforcé de gestion des risques au FIDA.</i>	Une nouvelle Politique de gestion des risques au FIDA et un projet de Cadre d'appétence pour le risque sont soumis pour discussion. Il est actuellement mis la dernière main au dispositif de gouvernance.	La direction propose de soumettre à nouveau les projets pour discussion en juin puis pour examen final et approbation par le Comité d'audit et par le Conseil d'administration au troisième trimestre de 2020. Le dispositif de gouvernance devrait commencer à être appliqué au deuxième trimestre de 2020.	
<i>La direction compte qu'elle disposera, d'ici à la fin du troisième trimestre de 2020, des données nécessaires pour définir des indicateurs clés pour chacun des principaux risques encourus par l'institution.</i>	Les premières réunions ont eu lieu début février. La direction espère avoir les données préliminaires pour le deuxième trimestre de 2020.	Afin de permettre un examen complet du Cadre d'appétence pour le risque, la direction propose de soumettre les déclarations préliminaires qualitatives et quantitatives en même temps, au troisième trimestre de 2020.	
<i>D'ici à la fin de 2020, le tableau de bord des risques institutionnels sera révisé, pour présentation, de façon à aligner les indicateurs clés du risque sur la nouvelle taxonomie et sur les différentes déclarations sur l'appétence pour le risque.</i>	Un tableau de bord amélioré et aligné sur la taxonomie est soumis au Comité d'audit en même temps que le présent document.	D'ici à la fin de 2020, le tableau de bord des risques institutionnels sera révisé, pour présentation, de façon à aligner les indicateurs clés du risque sur la nouvelle taxonomie et sur les différentes déclarations sur l'appétence pour le risque.	
Nouveauté: <i>Pour le troisième trimestre de 2020, la direction entend avoir mis au point et organisé des séances de formation consacrées à l'appétence pour le risque.</i>	Un plan de travail et des supports de formation intégrée à la gestion des risques institutionnels sont en cours d'élaboration.	s.o.	

² Le Comité d'audit a été informé des mesures en italique lors de sa 155^e réunion, en novembre 2019.