

Cote du document: EB 2020/129/R.7/Add.1
Point de l'ordre du jour: 5 b)
Date: 27 mai 2020
Distribution: Publique
Original: Anglais

F



Investir dans les populations rurales

Tableau de bord des risques institutionnels

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

1. **Nous nous réjouissons de l'amélioration constante du tableau de bord des risques.**
 - a) **Nous préconisons, toutefois, de ne pas opter pour la tolérance zéro, car le risque existe même lorsque l'appétence en la matière est faible. Pour atteindre une absence totale de risque, le FIDA devrait cesser toutes ses activités. Les niveaux de tolérance au risque doivent être réalistes et utiles aux décisions.**
 - b) **L'appétence et la tolérance au risque doivent être ajoutées au tableau de bord, sans quoi elles peuvent facilement être confondues.**
2. **Nous attendons avec intérêt la poursuite des débats du Conseil d'administration sur les niveaux d'appétence pour le risque dans tous les domaines d'action du Fonds, avec un tour d'horizon général et une approche institutionnelle systématique du suivi, de l'amélioration et de la gestion. Nous souhaitons également savoir comment la direction utilise le tableau de bord pour prendre des risques de façon minutieusement calculée.**

Réponse de la direction

3. Réponse au point **a)**. La direction est d'accord avec les observations du Royaume-Uni. L'appétence ou tolérance zéro au risque ne sera utilisée que dans des cas très précis pour les raisons évoquées par le Royaume-Uni: la plupart du temps, un risque résiduel subsiste, même après application des mesures d'atténuation. La direction travaille avec les équipes chargées de la gestion des risques et se demande comment formuler au mieux la "tolérance zéro" du FIDA pour qu'elle coïncide avec les politiques du Fonds dans certaines déclarations qualitatives, par exemple en matière de fraude et de corruption¹ ou d'exploitation et d'atteintes sexuelles². L'objectif est très clair: il s'agit d'indiquer que, même si l'appétence pour le risque n'est pas nulle, la direction ne tolère ni la fraude ni la corruption et que, si de telles pratiques devaient être constatées, elle réagirait immédiatement par les mesures voulues. Des enseignements seraient tirés pour apporter les modifications nécessaires aux mesures de contrôle, à la formation du personnel et aux autres domaines concernés.
4. Réponse au point **b)**. La version actuelle du tableau de bord des risques institutionnels a été conçue avec les apports précieux du Comité d'audit et de la société de conseil Marsh Risk Consulting. Son objectif était 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.
5. Cela étant, la direction est déterminée à actualiser le tableau de bord au second semestre 2020. Elle travaille actuellement avec des équipes interdépartementales pour déterminer les indicateurs clés de risque dans chacun des quatre principaux domaines de risque du FIDA: la stratégie, les finances, les opérations et l'exécution des programmes. Cela nous permettra de faire coïncider les indicateurs clés avec la taxonomie des risques institutionnels récemment conçue par le FIDA. Lorsqu'elle aura fini cette étape, la direction s'occupera prioritairement des domaines de risque qui doivent être régulièrement inclus dans la mise à jour du tableau de bord. La direction procède actuellement à une refonte du tableau de bord des risques

¹ Depuis 2005, le FIDA a adopté une politique de tolérance zéro à l'égard de la fraude et de la corruption dans le cadre des activités et opérations financées ou gérées par le FIDA (EB 2018/125/R.6).

² La Politique du FIDA en matière de prévention et de répression du harcèlement sexuel, et de l'exploitation et des atteintes sexuelles a été publiée le 11 avril 2018. Le FIDA affiche une tolérance zéro vis-à-vis des actes de harcèlement sexuel et d'exploitation et d'atteintes sexuelles, prend des mesures pour les prévenir et apporte une réponse rapide et efficace aux accusations.

institutionnels. Elle devrait y ajouter des données sur les tendances et, le cas échéant, les faire coïncider avec le niveau 2 des seuils d'appétence pour le risque. La direction espère disposer de cette version améliorée d'ici à la fin de l'année.

II. Observations de la Chine

6. **La Chine apprécie les efforts déployés par la direction pour renforcer la gestion des risques institutionnels et améliorer le tableau de bord des risques institutionnels et les indicateurs clés, ce qui devrait aider le FIDA à mieux suivre et évaluer les risques.**
7. **Pour l'essentiel, nous approuvons la liste des principaux risques figurant dans le document, y compris les risques liés à l'effet de levier, à la viabilité et aux talents. Toutefois, les indicateurs clés relatifs aux risques stratégiques ne portent que sur comment mobiliser des ressources et des emprunts, mais pas sur comment utiliser au mieux les ressources pour assurer la stabilité des remboursements (équilibre des ressources allouées par des dons, des prêts particulièrement concessionnels et des prêts accordés à des conditions ordinaires dans les engagements annuels), alors qu'il s'agit d'un point très important pour la viabilité. Nous proposons donc à la direction d'améliorer encore les indicateurs clés de risque, notamment en élaborant un indicateur permettant de vérifier que les principaux risques pesant sur l'allocation des ressources sont correctement recensés et traités.**

Réponse de la direction

8. La direction est d'accord avec les observations de la Chine. Elle s'emploie actuellement à recenser une large palette d'indicateurs clés dans la taxonomie des risques institutionnels récemment établie par le FIDA.
9. Les risques stratégiques font l'objet d'une attention particulière, et beaucoup sont liés aux sujets évoqués par la Chine. Les risques stratégiques sont un domaine particulièrement complexe, où les points de comparaison sont très rares. En outre, comme le souligne la Chine, il s'agit d'un domaine où la nature et la magnitude des risques évoluent au fur et à mesure que la Douzième reconstitution des ressources du FIDA approche.
10. La direction a mis en place cinq groupes de travail interdépartementaux sur les risques stratégiques, qui sont composés, pour plus de la moitié, de directeurs et de responsables du FIDA. En tant que membres de ces groupes, le Directeur de la Division de l'engagement, des partenariats et de la mobilisation des ressources à l'échelle mondiale, le Directeur et Trésorier de la Division des services de trésorerie, le Contrôleur principal du Département des opérations financières et le Responsable en chef de la gestion des risques du Département des opérations financières participent au recensement des indicateurs clés de risque en matière de mobilisation des ressources, d'emprunt et de viabilité financière. Lorsqu'elle aura fini de déterminer ces indicateurs clés, la direction s'occupera prioritairement de ceux qui doivent être régulièrement inclus dans la mise à jour du tableau de bord.
11. Il convient de noter que la direction reste pleinement attentive aux risques liés aux talents, et qu'elle travaille en étroite collaboration avec les ressources humaines à ce sujet. Dans le tableau de bord institutionnel, les indicateurs clés relatifs aux talents figuraient jusqu'à présent dans la section des risques stratégiques. Dans un souci de cohérence avec la taxonomie des risques du FIDA, les risques liés aux talents figurent désormais dans la section des risques opérationnels. La direction souhaite inclure certains des indicateurs clés y relatifs dans le tableau de bord révisé, pour que le Conseil d'administration et elle-même puissent rester attentifs à ces risques importants.

III. Observations de l'Italie

12. **L'Italie remercie la direction pour ce point et apprécie l'action menée pour améliorer sans relâche le tableau de bord des risques institutionnels du FIDA. Dans sa version définitive et stable, ce tableau de bord devrait constituer l'un des outils clés d'appui au processus des discussions et décisions stratégiques du Conseil d'administration.**
13. **Nous apprécions ce qui est fait actuellement pour faire coïncider les paramètres de risque et les indicateurs clés de risque, et comprenons que ce processus pourrait se traduire par l'ajout ou la suppression d'indicateurs, en fonction du perfectionnement des indicateurs, des niveaux de tolérance au risque, de l'augmentation des capacités de calcul et de l'amélioration de la qualité des données.**
14. **Nous apprécions la clarté et l'intérêt pédagogique de l'appendice. Nous appuyant sur la version préliminaire fournie, nous proposons donc qu'une fois l'ensemble des indicateurs correctement calibrés, le document présenté régulièrement au Conseil d'administration comporte également un petit commentaire de la direction mettant en avant les variables les plus pertinentes, afin de faciliter les débats.**

Réponse de la direction

15. La direction est d'accord avec les observations de l'Italie. Comme indiqué ci-dessus, elle entend revoir le tableau de bord pour le faire coïncider avec la taxonomie des risques institutionnels du FIDA et en transmettre régulièrement les mises à jour au Conseil d'administration. L'objectif sera de s'occuper prioritairement des risques les plus importants en matière de stratégie, de finance, d'opération et d'exécution des programmes, et de les hiérarchiser.