

Cote du document: EB 2020/129/R.7  
Point de l'ordre du jour: 5 b)  
Date: 16 mars 2020  
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:

**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**

## **Sigles et acronymes**

PESEC	Procédures d'évaluation sociale, environnementale et climatique
FIDA12	Douzième reconstitution des ressources du FIDA
FOD	Département des opérations financières
PMD	Département de la gestion des programmes

## Tableau de bord des risques institutionnels

### I. Aperçu

1. Le tableau de bord des risques institutionnels a pour objectif de favoriser la concertation sur les risques entre la direction et les organes directeurs du FIDA, en fournissant des informations concises et complètes sur les principaux risques auxquels le FIDA doit faire face dans un laps de temps donné.
2. Le tableau de bord a été élaboré en collaboration avec le Comité d'audit en vue d'améliorer la communication d'informations sur les risques aux organes directeurs. Il a évolué au cours des 18 derniers mois et tient compte des améliorations recommandées par Marsh Risk Consulting.
3. La direction prend actuellement un important train de mesures pour améliorer le Cadre de gestion des risques au FIDA. Le tableau de bord des risques institutionnels joint en annexe tient compte des observations formulées par le Comité d'audit et le Conseil d'administration fin 2019, dans la mesure où le niveau de maturité de la gestion des risques au FIDA et les informations disponibles le permettent. De plus, la direction a commencé à intégrer les recommandations préliminaires émises par Ernst & Young, notamment les suivantes: i) produire une image instantanée du risque à partir des informations de la direction concernant le risque, sous la forme d'une synthèse de haut niveau des principaux risques à examiner avec le Comité d'audit (en cours); ii) assurer autant que possible l'harmonisation avec la taxonomie et les définitions des risques institutionnels au FIDA.
4. Le tableau de bord présente les principaux risques déterminés à titre préliminaire et les indicateurs clés de risque existants définis par Marsh Risk Consulting. Il ne rend pas compte intégralement des seuils, des niveaux de tolérance ni des tendances. Pour l'instant, le tableau de bord vise à donner un aperçu de ce à quoi il ressemblera au terme de son amélioration. En conséquence, pour illustrer le lien entre le tableau de bord et la taxonomie des risques institutionnels au FIDA récemment achevée, la direction a présenté dans chaque catégorie de risque du tableau de bord les principaux sous-domaines de risque de niveau 2 (assortis des indicateurs clés de risque existants) de la nouvelle taxonomie, s'il y avait lieu. À mesure que les travaux relatifs aux paramètres progressent, certains risques et indicateurs clés de risque figurant dans le tableau de bord actuel seront probablement remplacés par de nouveaux.
5. Le tableau de bord des risques institutionnels est un outil dynamique qui sera régulièrement amélioré au cours de l'évolution de la culture du risque et de la maturité en matière de gestion des risques au FIDA. L'élaboration d'une taxonomie des risques institutionnels dans les domaines de risques concernant le FIDA constitue une première étape importante du processus d'amélioration du tableau de bord. Pour appuyer cette amélioration, il sera essentiel de définir pour chaque domaine de risque des paramètres pertinents et instructifs.
6. Avec le soutien du groupe de travail sur la gestion des risques au FIDA et de Ernst & Young, la direction continuera à mener un processus intégré multidépartements pour évaluer la qualité des paramètres de risque dont le tableau de bord rend compte actuellement, recenser les possibilités d'amélioration et proposer et mettre au point de nouveaux paramètres pour le suivi et la communication d'informations. En outre, la direction a commencé à examiner et à élaborer des déclarations quantitatives sur l'appétence pour le risque, qui indiqueront notamment les niveaux seuils des paramètres connexes. Une fois ces déclarations établies, le tableau de bord sera encore amélioré afin que l'on puisse surveiller la conformité aux déclarations pour tous les risques de niveau 1 et de niveau 2 dans chaque domaine. Comme indiqué dans le plan d'action en plusieurs phases présenté au

Comité d'audit en novembre 2019, la direction espère soumettre le tableau de bord des risques institutionnels amélioré au Comité d'audit fin 2020.

## **II. Aperçu instantané du risque**

7. Une fois que les indicateurs clés de risque auront été déterminés et améliorés pour chaque domaine de risque dans la taxonomie révisée des risques au FIDA, celui-ci procèdera à l'échelle de l'organisation à la hiérarchisation des risques et des indicateurs clés correspondants à faire figurer dans le tableau de bord.
8. Les principaux risques sont mis en évidence dans cette partie, de même que les tendances observées et les plans d'action du responsable de la gestion des risques concerné. Les principaux domaines prioritaires déterminés par la direction dans l'ensemble du FIDA sont également examinés.

### **A. Effet de levier et capitalisation / viabilité et adaptabilité**

9. Il s'agit du risque que les revenus (en particulier les contributions à la reconstitution des ressources) ne soient pas suffisamment stables pour couvrir les dépenses, notamment les dons octroyés au titre du Cadre pour la soutenabilité de la dette, entraînant une érosion du capital, une capacité réduite à conduire les opérations, ou les deux. Ce risque, associé au risque que le FIDA cesse d'être intéressant pour ses partenaires stratégiques et perde sa position privilégiée auprès de ces derniers, peut rendre le Fonds incapable d'atteindre ses objectifs stratégiques.
10. Compte tenu des modifications récentes apportées à l'architecture financière du FIDA (en particulier la réforme du Cadre pour la soutenabilité de la dette) et du nombre croissant de pays fortement surendettés, le FIDA doit s'assurer de l'accroissement des contributions à la Douzième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA12). Il pourra ainsi conserver ou accroître le niveau de son appui financier en faveur des pays les plus pauvres surendettés et ainsi accomplir son mandat conformément aux attentes de ses États membres. Pour s'assurer de cet accroissement, il faudra que le FIDA démontre clairement son avantage relatif et prouve qu'il optimise l'utilisation des ressources qui lui sont confiées. En cas d'échec, les fonds disponibles pour investir dans le développement rural et agricole de nombreux pays parmi les plus pauvres au monde diminueront parce que le programme de prêts et dons du FIDA sera réduit, notamment du point de vue des allocations en faveur des pays les plus pauvres.
11. Dans le souci d'atténuer ces risques, au titre de la Consultation sur FIDA12, la direction et les États membres se penchent sur les orientations et priorités stratégiques du Fonds au cours des prochaines années afin de convenir d'un cadre de financement global pour FIDA12, fixant notamment un niveau suffisant pour les contributions des donateurs. L'objectif est de garantir un accroissement sensible des contributions et de permettre au FIDA de doubler son impact d'ici à 2030, en maintenant ou en accroissant son appui en faveur des pays à faible revenu surendettés tout en assurant sa viabilité financière à long terme.

### **B. Risques relatifs aux talents, aux capacités et aux compétences**

12. En conséquence des réformes récentes du Fonds et à l'issue d'études externes dont la réalisation a été demandée, la direction a déterminé que le FIDA risquait de ne pas disposer au niveau de ses effectifs des compétences et capacités suffisantes, ni des processus et technologies nécessaires pour atteindre ses objectifs ambitieux en matière de développement.
13. Face à ce risque, la direction a élaboré un Plan d'action concernant l'investissement ciblé dans les capacités. Ce dernier est articulé autour de trois axes de travail transversaux: i) les processus, ii) les personnes et iii) les technologies.

14. Le plan décrit la façon dont le FIDA entend, sur une période de deux ans, améliorer l'efficacité globale de ses processus opérationnels et solutions technologiques et s'assurer de disposer du socle de ressources humaines nécessaire pour épauler son travail de programme diversifié.
15. En lien avec les talents, les capacités et les compétences, le Plan d'action concernant l'investissement ciblé dans les capacités s'attaque aux risques associés aux ressources humaines du FIDA et, grâce à un système de gestion des talents fondé sur les technologies, devrait permettre au Fonds de mettre en place une approche globale et cohérente de la gestion des talents et des ressources humaines pour ses effectifs actuels et futurs au-delà de 2024.

### **C. Risques de réputation d'ordre général**

16. À l'instar des autres institutions des Nations Unies et organisations multilatérales, le FIDA est exposé à un important risque de réputation dans le cadre de toutes ses activités. Les principaux risques de réputation sont liés à la violence sexiste dans les projets financés par le FIDA et aux harcèlement sexuel, exploitation et atteintes sexuelles mettant en cause des membres du personnel du FIDA ou de ses partenaires – en particulier avec l'intensification attendue de la collaboration avec le secteur privé.
17. En ce qui concerne le développement de la collaboration avec le secteur privé et des partenariats en général, les dysfonctionnements concernant des activités menées par des partenaires, qu'elles soient ou non liées à un projet, peuvent entraîner des risques de réputation non négligeables pour le FIDA et compromettre non seulement certains programmes ou l'ensemble du portefeuille de pays, mais aussi entacher la réputation du FIDA auprès des autres partenaires, des États membres, des bénéficiaires et de la communauté du développement en général. Le FIDA entend redoubler d'effort pour atténuer ces risques au moyen de contrôles de diligence raisonnable stricts, d'une solide gouvernance, d'instruments juridiques robustes et d'un suivi étroit.
18. En lien avec la violence sexiste, la version actualisée des Procédures d'évaluation sociale, environnementale et climatique (PESEC)<sup>1</sup> contribuera au renforcement des politiques de protection appliquées aux projets financés par le FIDA. Il sera demandé aux emprunteurs/bénéficiaires de dons d'évaluer pour les personnes et les communautés concernées par le projet, les risques de violence sexiste, de harcèlement sexuel et d'exploitation et atteintes sexuelles, de traite des êtres humains et d'exactions liés à ce projet. Le cas échéant, les emprunteurs/bénéficiaires de dons adopteront des mesures spécifiques pour prévenir et limiter ces risques, notamment en mettant en place des canaux de communication confidentiels facilitant le signalement des incidents et l'apport d'une aide.
19. Les plaintes relatives au harcèlement sexuel, à l'exploitation et aux atteintes sexuelles qui sont reçues par l'intermédiaire du mécanisme de recours prévu à cet effet au titre des PESEC et sont liées à des projets financés par le FIDA sont transmises au Bureau de la déontologie du Fonds pour que des mesures soient prises. Ces plaintes sont traitées conformément aux dispositions de la Politique du FIDA en matière de prévention et de répression du harcèlement sexuel et de l'exploitation et des atteintes sexuelles<sup>2</sup>. En outre, depuis la publication de cette Politique en avril 2018, les règles et procédures ont été renforcées, et des sessions de sensibilisation et de formation ont été menées dans toutes les régions où le Fonds intervient.

---

<sup>1</sup> La version actualisée des PESEC sera publiée en cours d'année.

<sup>2</sup> Voir: <https://www.ifad.org/fr/document-detail/asset/40738506>.

20. Enfin, la direction continuera à tenir le Conseil d'administration informé, à chacune de ses sessions<sup>3</sup>, de l'approche globale adoptée par le FIDA pour combattre le harcèlement sexuel et l'exploitation et les atteintes sexuelles dans ses opérations et dans les activités qu'il finance (ce qui est cohérent avec la stratégie du Secrétaire général des Nations Unies qui promeut à l'échelle du système une approche et une stratégie visant à renforcer les mesures de prévention et de répression).

### **III. Domaines de risque**

21. Dans chaque domaine de risque du tableau de bord des risques institutionnels, la direction met en relief les risques qui ont été recensés lors de l'évaluation des risques menée en 2019 et pour lesquels des données relatives aux indicateurs clés de risque sont disponibles chaque trimestre. Une explication est fournie sur la façon dont les catégories révisées de risques de niveau 2 (avec les données relatives aux indicateurs clés de risque existants) se rattachent aux catégories figurant dans la version antérieure du tableau de bord.

---

<sup>3</sup> Voir les documents EB 2018/123/R.39, EB 2018/124/R.41, EB 2018/125/R.14, EB 2019/126/R.39, EB 2019/127/R.42 et EB 2019/128/R.51.

## I. RISQUES STRATÉGIQUES

1. Un risque stratégique est défini comme le risque que le FIDA ne puisse pas accomplir sa mission, mettre en œuvre ses stratégies, ni faire preuve de la souplesse et de la réactivité nécessaires pour atteindre ses objectifs stratégiques évolutifs avec, en conséquence, des effets négatifs potentiels sur la pertinence du FIDA et sa position sans équivalent dans le paysage du développement agricole.

### Explication de la classification des risques par rapport à celle utilisée dans le précédent tableau de bord

- Risque 1: la nouvelle catégorie de risque de niveau 2 "relations stratégiques avec les bailleurs de fonds et les partenaires" remplace la catégorie dont il était antérieurement rendu compte "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".
  - Risque 2: ce risque n'est pas formellement harmonisé avec la taxonomie des risques au FIDA et, dans les futures versions du tableau de bord, ne relèvera probablement plus de la catégorie des risques stratégiques. Cependant, il pourrait entrer dans la catégorie des risques liés à l'exécution des programmes une fois que les paramètres auront été mis au point et que le FIDA aura procédé à la hiérarchisation des risques à l'échelle de l'organisation.
2. Dans la précédente version du tableau de bord, le risque "difficulté à recruter et à conserver du personnel qualifié pour répondre à l'évolution des besoins de l'institution" (ancien risque 3) figurait dans la catégorie des risques stratégiques. Cependant, les risques liés aux ressources humaines étant de nature opérationnelle et classés dans la catégorie des risques opérationnels selon la taxonomie révisée des risques institutionnels, le risque 3 a été inséré dans la catégorie des risques opérationnels et fera désormais l'objet d'un suivi et de rapports en tant que tel.

Risque 1: <b>[RÉVISÉ]</b>							
Relations stratégiques avec les bailleurs de fonds et les partenaires: <i>risque que les partenariats et les collaborations, par exemple avec les bailleurs de fonds et les partenaires du secteur privé, ne collaborent pas comme il convient pour mener des activités de mobilisation de ressources ou contribuer à la gestion de l'exécution du programme du FIDA, entraînant des déficits de financement potentiels, des incidences sur la réputation et l'incapacité à réaliser les objectifs stratégiques du Fonds.</i>							
Responsable	Département des relations extérieures et de la gouvernance						
Indicateur clé de risque	Niveau de tolérance au risque	1 <sup>er</sup> trimestre 2019	2 <sup>e</sup> trimestre 2019	3 <sup>e</sup> trimestre 2019	4 <sup>e</sup> trimestre 2019	Tendance	
1.1 Montant reçu exprimé en pourcentage de l'objectif de FIDA11	À déterminer	82	83	84	<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	134 millions d'USD	134 millions d'USD	134 millions d'USD	<b>247 millions d'USD</b>	s.o.	
Risque 2: Non-obtention des effets directs prévus en raison de difficultés d'exécution [risque qui ne figurera probablement plus ici]							
Responsable	Département de la gestion des programmes (PMD)						
Indicateur clé de risque	Niveau de tolérance au risque	1 <sup>er</sup> trimestre 2019	2 <sup>e</sup> trimestre 2019	3 <sup>e</sup> trimestre 2019	4 <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	8,2	8,9	9	<b>9,2</b>	s.o.	
Risque 3: Difficulté à recruter et à conserver du personnel qualifié pour répondre à l'évolution des besoins de l'institution [voir les risques opérationnels]							

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

1. Les risques liés à l'exécution des programmes sont définis comme les risques concernant l'aptitude du FIDA à obtenir les résultats escomptés dans le cadre de ses projets, de ses programmes ou de ses stratégies, et les risques de conséquences fortuites.

### Explication de la classification des risques par rapport à celle utilisée dans le précédent tableau de bord

- Risque 4: la nouvelle catégorie de risque de niveau 2 "portée des projets" remplace la catégorie dont il était antérieurement rendu compte "incapacité d'assurer la qualité de la conception des projets".

**Note:** cette nouvelle catégorie englobe les risques liés à la validité technique, correspondant au risque que les facteurs de la conception technique – notamment l'extrême complexité, le caractère ambitieux ou novateur limité ou au contraire excessif, la prise en compte insuffisante des meilleures pratiques et des enseignements tirés de l'expérience, l'indigence de la justification économique, la faiblesse des fondements analytiques (y compris parce qu'il n'en existe pas) ou la trop grande rigidité de la conception – puissent compromettre la mise en œuvre du projet et la réalisation de ses objectifs en matière de développement.

- Risque 5: ce risque n'est pas formellement harmonisé avec la taxonomie des risques au FIDA et pourrait ne pas figurer dans les prochaines versions du tableau de bord une fois que la mise au point des paramètres aura été achevée et que le FIDA aura procédé à la hiérarchisation des risques à l'échelle de l'organisation.
- Risque 6: les nouvelles catégories de risque de niveau 2 "gestion financière" et "passation de marchés au titre des projets" remplacent la catégorie dont il était antérieurement rendu compte "incapacité de garantir que les fonds sont bien utilisés aux fins prévues".
- Risque 7: la nouvelle catégorie de risque de niveau 2 "impact environnemental, social et climatique" remplace la catégorie dont il était antérieurement rendu compte "incapacité d'appliquer efficacement les normes de sauvegarde environnementales et sociales".

Risque 4: <b>[RÉVISÉ]</b>							
Portée des projets: <i>risque que la réalisation des objectifs des projets en matière de développement soit compromise par des facteurs liés à la portée des projets</i>							
Responsable	PMD, Département de la stratégie et des savoirs, Division des services de gestion financière						
Indicateur clé de risque	Niveau de tolérance au risque	1 <sup>er</sup> trimestre 2019	2 <sup>e</sup> trimestre 2019	3 <sup>e</sup> trimestre 2019	4 <sup>e</sup> trimestre 2019	Tendance	
4.1 Pourcentage de projets pour lesquels la qualité globale de la conception est jugée plutôt insuffisante ou insuffisante	10	s.o.	0	0	<b>6,45</b>	s.o.	
Risque 5: Incapacité à produire des résultats dans le cadre de l'exécution du projet							
Responsable	PMD						
Indicateur clé de risque	Niveau de tolérance au risque	1 <sup>er</sup> trimestre 2019	2 <sup>e</sup> trimestre 2019	3 <sup>e</sup> trimestre 2019	4 <sup>e</sup> trimestre 2019	Tendance	

5.1 Pourcentage de financements du FIDA investis dans des projets à risque	À déterminer	13	15,1	14,1	<b>15,1</b>	s.o.
5.2 Pourcentage de projets dont la performance d'exécution est jugée plutôt insuffisante ou insuffisante	À déterminer	11,2	12,6	13	<b>11,7</b>	s.o.
<b>Risque 6: [RÉVISÉ]</b>						
<b>Gestion financière:</b> <i>risque que les activités des projets ne soient pas menées conformément aux dispositions du Règlement financier du FIDA et que le financement ne soit pas utilisé aux fins prévues en tenant dûment compte des soucis d'économie, d'efficacité et d'efficacités.</i>						
<b>Passation de marchés au titre des projets:</b> <i>risque que les activités de passation de marchés au titre des projets ne soient pas menées conformément aux dispositions de la réglementation de l'emprunteur/bénéficiaire en matière de passation de marchés, sous réserve que celles-ci soient compatibles avec les directives du FIDA en la matière.</i>						
Responsable	PMD et Département des opérations financières (FOD)					
Indicateur clé de risque	Niveau de tolérance au risque	1 <sup>er</sup> trimestre 2019	2 <sup>e</sup> trimestre 2019	3 <sup>e</sup> trimestre 2019	4 <sup>e</sup> trimestre 2019	Tendance
6.1 Pourcentage de projets pour lesquels la conformité aux directives relatives à la passation de marchés est jugée plutôt insuffisante ou insuffisante	À déterminer	29,3	31,9	29,7	<b>30,1</b>	s.o.
6.2 Pourcentage de projets dont la gestion financière est jugée à haut risque	À déterminer	23	24	22	<b>21</b>	s.o.
<b>Risque 7: [RÉVISÉ]</b>						
<b>Impact environnemental, social et climatique:</b> <i>risque que le projet cause un préjudice environnemental ou social ou accroisse la vulnérabilité face aux changements climatiques et à leurs incidences de nature temporaire, cumulative, irréversible ou inédite touchant directement la zone du projet et au-delà.</i>						
Responsable	PMD					
Indicateur clé de risque	Niveau de tolérance au risque	1 <sup>er</sup> trimestre 2019	2 <sup>e</sup> trimestre 2019	3 <sup>e</sup> trimestre 2019	4 <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 PESEC	À déterminer	11,8	10,4	11,7	<b>12</b>	s.o.

### III. RISQUES FINANCIERS

- Le risque financier est défini comme le risque de pertes financières dépendant de l'aptitude du Fonds à gérer ses ressources financières de façon efficace et économique et à honorer ses engagements financiers.

#### Explication de la classification des risques par rapport à celle utilisée dans le précédent tableau de bord

- Il était déjà rendu compte du risque lié à l'effet de levier et à la capitalisation (risque 8), du risque de liquidité (risque 9) et du risque de crédit (risque 10) dans les versions précédentes du tableau de bord. Les définitions ont été actualisées suite à la révision de la taxonomie des risques financiers.

Risque 8: <b>[RÉVISÉ]</b>							
Risque lié à l'effet de levier et à la capitalisation: <i>risque que la capitalisation ou les fonds propres du FIDA ne suffisent pas à garantir son aptitude à poursuivre ses activités.</i>							
Responsable	FOD						
Indicateur clé de risque	Niveau de tolérance au risque	1 <sup>er</sup> trimestre 2019	2 <sup>e</sup> trimestre 2019	3 <sup>e</sup> trimestre 2019	4 <sup>e</sup> trimestre 2019	Tendance	
8.1 Ratio d'endettement	35%	6,2%	7,2%	7,6%	<b>8,1%</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 9: <b>[RÉVISÉ]</b>							
Risque de liquidité: <i>risque de pertes découlant de la levée de fonds au moyen de la vente de titres ou de financement à un coût désavantageux ou risque d'inaptitude à lever des fonds par ce type de moyens.</i>							
Responsable	FOD						
Indicateur clé de risque	Niveau de tolérance au risque	1 <sup>er</sup> trimestre 2019	2 <sup>e</sup> trimestre 2019	3 <sup>e</sup> trimestre 2019	4 <sup>e</sup> trimestre 2019	Tendance	
9.1 Ratio de liquidité en fonction du Cadre d'emprunt souverain	Minimum 5%	12,1%	12,1%	11,6%	<b>10,7%</b>	s.o.	
9.2 Ratio de liquidité minimum	60%	207%	219%	205%	<b>97,5%<sup>4</sup></b>	s.o.	
Risque 10: <b>[RÉVISÉ]</b>							
Risque de crédit: <i>risque de perte du principal ou de perte d'un gain financier, en raison de l'incapacité d'un emprunteur ou d'une contrepartie à rembourser un prêt ou à satisfaire à une autre obligation financière contractuelle.</i>							
Responsable	FOD						
Indicateur clé de risque	Niveau de tolérance au risque	1 <sup>er</sup> trimestre 2019	2 <sup>e</sup> trimestre 2019	3 <sup>e</sup> trimestre 2019	4 <sup>e</sup> trimestre 2019	Tendance	
10.1 Pourcentage de prêts improductifs	5	2,8	2,8	2,7	<b>2,6</b>	s.o.	

<sup>4</sup> À compter de ce trimestre, le ratio dont il sera rendu compte sera le ratio liquidité/sorties de fonds brutes, avec une exigence de liquidité minimum fixée à 60% des sorties de fonds brutes (auparavant, il s'agissait du ratio liquidité/60% des sorties de fonds brutes). Le nouveau ratio est désormais directement comparable à l'exigence minimale puisqu'il s'agit de deux ratios ayant un dénominateur commun, c'est-à-dire sur le montant total des sorties de fonds brutes annuelles.

## IV. RISQUES OPÉRATIONNELS

1. Les risques opérationnels sont définis comme les risques découlant de processus internes inadaptés ou défectueux, de ressources humaines ou de systèmes inadéquats ou d'événements extérieurs susceptibles d'entraîner des pertes financières ou d'entacher la réputation du Fonds.

### Explication de la classification des risques par rapport à celle utilisée dans le précédent tableau de bord

- Risque 11: la nouvelle catégorie de risque de niveau 2 "conduite répréhensible et faute professionnelle" remplace la catégorie dont il était antérieurement rendu compte "fautes professionnelles susceptibles d'avoir été commises par des membres du personnel en violation des dispositions du Code de conduite du FIDA".
- Risque 12: la nouvelle catégorie de risque de niveau 2 "risque de sécurité" remplace la catégorie dont il était antérieurement rendu compte "événement majeur ou crise grave compromettant sérieusement la sûreté et la sécurité du personnel".
  - Note: les facteurs de risque relevant du "risque de sécurité" sont harmonisés avec le cadre des politiques de sécurité du système de gestion de la sécurité des Nations Unies. L'indicateur 12.2 sera révisé et pourrait être remplacé par un paramètre qui permette de suivre les opérations menées par le FIDA dans les zones d'insécurité classées à des niveaux de dangerosité allant de 4 (substantiel) à 6 (extrême).
- Risque 13: la nouvelle catégorie de risque de niveau 2 "talents, capacités et compétences" figure pour la première fois au titre des risques opérationnels et remplace celle dont il était antérieurement rendu compte "difficulté à recruter et à conserver du personnel qualifié pour répondre à l'évolution des besoins de l'institution".
  - Note: auparavant, il était rendu compte de ce risque dans le domaine "risques stratégiques". Compte tenu de la décision de la direction, et comme l'indique la taxonomie des risques institutionnels, les risques liés aux ressources humaines font l'objet d'un suivi et de rapports au titre du domaine "risques opérationnels".

Risque 11: <b>[RÉVISÉ]</b>							
Conduite répréhensible et faute professionnelle: <i>risque de conduite répréhensible et de faute professionnelle potentielles résultant de tout acte ou omission, délibéré ou découlant d'une négligence, commis par un membre du personnel du FIDA ou une personne recrutée par le FIDA, en violation des dispositions du Manuel du FIDA sur les consultants ou de tout autre politique, règlement ou procédure interne du FIDA applicable – notamment mais pas seulement le Code de conduite – qui peut entacher la réputation du FIDA, entraîner un préjudice réel pour celui-ci ou donner lieu à un litige.</i>							
Responsable	Bureau de la déontologie						
Indicateur clé de risque	Niveau de tolérance au risque	1 <sup>er</sup> trimestre 2019	2 <sup>e</sup> trimestre 2019	3 <sup>e</sup> trimestre 2019	4 <sup>e</sup> trimestre 2019	Tendance	
11.1 Nombre d'allégations crédibles adressées au Bureau de la déontologie concernant des conduites répréhensibles, des fautes professionnelles et/ou le harcèlement sexuel, et l'exploitation et les atteintes sexuelles (par trimestre)	Zéro	8	11	9	2	s.o.	
11.2 Nombre de dossiers transmis pour enquête au Bureau de l'audit et de la surveillance après examen par le Bureau de la déontologie	Zéro	0	3	4	2	s.o.	

<b>Risque 12: [RÉVISÉ]</b>						
<b>Risque de sécurité:</b> <i>risque que le FIDA ne puisse pas garantir la sûreté et la sécurité du personnel, des biens et des opérations, ce qui pourrait entraîner des pertes financières, des préjudices pour la réputation et/ou des blessures ou le décès de personnel travaillant au nom du FIDA ou en partenariat avec celui-ci.</i>						
Responsable	Département des services institutionnels					
Indicateur clé de risque	Niveau de tolérance au risque	1 <sup>er</sup> trimestre 2019	2 <sup>e</sup> trimestre 2019	3 <sup>e</sup> trimestre 2019	4 <sup>e</sup> trimestre 2019	Tendance
12.1 Nombre d'atteintes à la sécurité signalées concernant du personnel, des bureaux ou des biens du FIDA, qui entraînent des blessures sérieuses ou des décès ou ont des incidences graves sur la poursuite des opérations des programmes	À déterminer	1	1	1	0	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.
<b>Risque 13: [NOUVEAU]</b>						
<b>Talents, capacités et compétences:</b> <i>risque associé aux problèmes de gestion des effectifs et des personnes, notamment l'insuffisance des dotations en personnel, des compétences et de la quantité de changements/ nouvelles initiatives, qui pourraient avoir des incidences sur l'aptitude du FIDA à atteindre ses objectifs stratégiques.</i>						
Responsable	Département des services institutionnels					
Indicateur clé de risque	Niveau de tolérance au risque	1 <sup>er</sup> trimestre 2019	2 <sup>e</sup> trimestre 2019	3 <sup>e</sup> trimestre 2019	4 <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%	9,6%	s.o.
3.2 Taux de maintien en fonction (personnel)	À déterminer (moyenne sur trois ans: 97%)	96,3%	95,7%	96,0%	96,8%	s.o.

## V. APPENDIX

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

*Note: Once KRIs have been identified and/or enhanced for each risk domain in the revised enterprise risk taxonomy, IFAD will undergo a prioritization exercise of the risks and KRIs to be reported in the Corporate Risk Dashboard. This table is therefore likely to change in future iterations.*

Key risk indicator	Most direct link to objectives in Strategic Framework	Definition of KRI
<b>Risk 1</b> <i>1.1 Percentage of IFAD11 pledges received</i>	<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> <i>1.2 US\$ million secured in borrowing for use in IFAD11 PoLG (cumulative)</i>	<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> <i>2.1 Percentage of projects rated moderately unsatisfactory or lower for likelihood of achieving development objective</i>	<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 [see operational risk 13]</b>		
<b>Risk 4</b> <i>4.1 Percentage of projects rated moderately unsatisfactory or lower for overall quality of project design</i>	<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 that were rated 3 or below under the Overall quality of Project design category.
<b>Risk 5</b> <i>5.1 Percentage of IFAD financing invested in projects at risk</i>	<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> <i>5.2 Percentage of projects rated moderately unsatisfactory or lower for implementation performance</i>	<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> <i>6.1 Percentage of projects rated with moderately unsatisfactory or lower compliance with procurement guidelines</i>	<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> <i>6.2 Percentage of projects assessed high risk for financial management</i>	<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 the project 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 cofinanciers) 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.

<p><b>Risk 7</b> 7.1 Percentage of project supervision reports with moderately unsatisfactory or lower SECAP rating</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Strategic objective 3 (resilience)</li> </ul>	<p>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 aspects 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 the project. This rating is mandatory and must be done on an annual basis.</p>
<p><b>Risk 8</b> 8.1 Debt to equity</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Results pillar 3 "financial capacity and instruments"</li> </ul>	<p>Percentage of outstanding debt to equity. Leverage above the threshold could result in an increase in financial risk.</p>
<p><b>Risk 8</b> 8.2 Deployable available capital</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Results pillar 3 "financial capacity and instruments"</li> </ul>	<p>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.</p>
<p><b>Risk 9</b> 9.1 Liquidity ratio as per Sovereign Borrowing Framework</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Results pillar 3 "financial capacity and instruments"</li> </ul>	<p>(Cash in hand and in banks + investments)/total assets. A result below the threshold could result in an increase in financial risk.</p>
<p><b>Risk 9</b> 9.2 Minimum liquidity ratio</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Results pillar 3 "financial capacity and instruments"</li> </ul>	<p>Minimum liquidity ratio to support operations. A result below the threshold could result in an increase in financial risk.</p>
<p><b>Risk 10</b> 10.1 Percentage of non-performing loans</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Results pillar 3 "financial capacity and instruments"</li> </ul>	<p>Percentage of outstanding non-performing loans to total loans. A high level will lead to higher provisions and erosion of equity.</p>
<p><b>Risk 11</b> 11.1 Number of allegations of misconduct concerning a staff member or consultant received by ETH (quarterly)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Results pillar 4 "institutional functions, services and systems"</li> </ul>	<p>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).</p>
<p><b>Risk 11</b> 11.2 Number of referrals to AUO for investigation after ETH prior review</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Results pillar 4 "institutional functions, services and systems"</li> </ul>	<p>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.</p>
<p><b>Risk 12</b> 12.1 Number of reported security incidents involving staff or consultants (quarterly)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Results pillar 4 "institutional functions, services and systems"</li> </ul>	<p>Number of security incidents reported involving staff or consultants and reported in the Safety and Security Incident Recording System platform.</p>
<p><b>Risk 12</b> 12.2 Percentage of IFAD Country Offices (ICOs) in locations with reported UNDSS security levels =&gt;3 (moderate)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Results pillar 4 "institutional functions, services and systems"</li> </ul>	<p>This external indicator quantifies the exposure of IFAD personnel to security threats in field duty stations/ICOs. A target or threshold is not applicable.</p>
<p><b>Risk 13</b> 3.1 Vacancy rate (positions)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Results pillar 4 "institutional functions, services and systems"</li> </ul>	<p>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.</p>
<p><b>Risk 13</b> 3.2 Retention rate (staff)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Results pillar 4 "institutional functions, services and systems"</li> </ul>	<p>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).</p>