

Cote du document: EB 2021/133/R.7
Point de l'ordre du jour: 5 a)
Date: 2 août 2021
Distribution: Publique
Original: Anglais

F



Investir dans les populations rurales

Politique de gestion globale des risques

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

Responsables:

Questions techniques:

Alberto Cogliati

Directeur et Responsable en chef
de la gestion des risques
Bureau de la gestion globale des risques
téléphone: +39 06 5459 2048
courriel: a.cogliati@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 trente-troisième session
Rome, 13-16 septembre 2021

Pour: **Approbation**

Table des matières

I. But	1
A. Principes	2
B. Composantes de la gestion globale des risques	2
II. Taxonomie des risques	4
III. Rôles et responsabilités	5
A. Modèle des trois lignes de défense	5
B. Principaux rôles en matière de gestion des risques	7
C. Principe de responsabilité et remontée de l'information au niveau hiérarchique supérieur	9
IV. Structure de gouvernance en matière de gestion globale des risques	10
A. Aperçu	10
B. Surveillance des risques	11
V. Étapes de la gestion des risques	11
A. Communication et consultation sur les risques	11
B. Étapes de la gestion des risques	12
VI. Culture du risque	13
VII. Administration de la politique et documents connexes	14

Appendices

I. Enterprise risk taxonomy
II. Operationalizing IFAD's ERM Policy

Recommandation pour approbation

Le Conseil d'administration est invité à approuver la Politique de gestion globale des risques telle qu'examinée par le Comité d'audit à sa cent soixante et unième réunion.

I. But

1. Le programme de réforme du FIDA et les changements auxquels il a donné lieu – décentralisation accrue, réorganisation, réajustement des processus opérationnels, etc. – au cours des quatre dernières années visaient principalement à assurer au Fonds les capacités opérationnelles dont il avait besoin pour optimiser sa contribution au Programme de développement durable à l'horizon 2030, ainsi qu'à lui permettre de se positionner comme une institution éminente, solide et respectée. Des transformations majeures ont été apportées au modèle opérationnel du FIDA; d'autres modifications sont prévues au cours des prochaines années dans le cadre de la Douzième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA12), dans le but notamment d'améliorer l'architecture financière et d'intensifier la collaboration avec le secteur privé. Ces changements marquent une nette réorientation de la stratégie du FIDA et influent directement sur le profil de risque du Fonds. Sachant que le FIDA poursuit ses activités dans un environnement financier et un contexte de développement plus complexes, la direction est déterminée à doter l'organisation d'un cadre de gestion globale des risques plus robuste et plus efficace en examinant en profondeur et en améliorant l'approche générale de la gestion des risques.
2. La gestion globale des risques joue un rôle essentiel dans l'élaboration de stratégies, l'établissement du budget et l'allocation des ressources, ainsi que dans l'instauration d'une solide culture du risque au FIDA. Le Fonds peut ainsi prendre des décisions en connaissance de cause et doser judicieusement les risques à prendre pour atteindre ses priorités stratégiques et ses objectifs de développement. Grâce à un cadre performant de gestion globale des risques¹, il peut également conforter et maintenir sa note de crédit. De plus, en disposant de données exhaustives et fiables sur les risques et d'un mécanisme de communication de l'information, le Fonds peut évaluer ses besoins en ressources, mobiliser des fonds efficacement et les répartir au mieux, en fonction de ses priorités.
3. La gestion responsable des risques et l'application systématique de procédures de détection, d'évaluation, de suivi et d'atténuation permettent de déterminer des possibilités et de fixer des objectifs de façon efficace et viable. Le FIDA sait que la prise de décisions en fonction des risques et l'existence d'une solide culture du risque sont indispensables à l'optimisation de l'efficacité de ses activités de développement.
4. La nouvelle Politique de gestion globale des risques est un élément essentiel de l'élaboration et de la poursuite de solides pratiques de gestion des risques. Pilier de la structure de gestion des risques au FIDA, elle définit les normes minimales et les exigences en matière de gestion active des risques dans le cadre des opérations du Fonds. Elle établit les procédures officielles de recensement, de gestion et de suivi des risques au FIDA, qui reposent sur une approche systématique, intégrée et fondée sur des principes, ainsi que les rôles et responsabilités des parties

¹ Le cadre de gestion globale des risques comprend les processus et les outils, y compris les cadres, stratégies et directives, qui servent à recenser les menaces auxquelles le FIDA peut être confronté, à définir des stratégies pertinentes pour éliminer ces risques ou réduire le plus possible leurs effets, ainsi qu'à mettre en place des mécanismes permettant de dûment suivre et évaluer l'efficacité de la stratégie de gestion des risques.

concernées par la gestion globale des risques, sur la base d'une taxonomie complète des risques au FIDA.

5. Cette politique vise à consolider la structure de la gestion des risques au FIDA et à servir de base à l'élaboration, par la direction, de procédures et d'orientations qui en permettront la mise en œuvre et guideront l'application systématique des principes qui y sont énoncés.
6. Le Bureau de la gestion globale des risques au FIDA, qui est placé sous la houlette du Directeur ou de la Directrice et Responsable en chef de la gestion des risques, est chargé de superviser la conception et la mise en œuvre du cadre de gestion globale des risques. Ses attributions comprennent le déploiement de la Politique de gestion globale des risques grâce à l'élaboration de cadres, de directives opérationnelles et/ou de formations visant à intégrer la politique et les principes qui sont énoncés dans toutes les activités du FIDA, ainsi que la supervision de la mise en œuvre des mesures de gestion des risques au sein de ces activités.
7. Cette politique annule et remplace la Politique de gestion des risques au FIDA de 2008 et sert de cadre général à tous les autres mécanismes, codes et directives opérationnelles liés à la gestion globale des risques.

A. Principes

8. Les principes et les éléments déterminants du cadre de responsabilisation du FIDA² s'appliquent pleinement à la gestion globale des risques. En particulier, les grands principes énumérés ci-après guideront les activités de gestion des risques et l'élaboration d'instruments et de procédures à cette fin:
 - i) **Instaurer une solide culture du risque.** Promouvoir une culture dans laquelle la gestion des risques fait partie intégrante des opérations menées par le Fonds, favoriser une définition commune du risque et appuyer la prise de décisions en fonction des risques.
 - ii) **Cibler les principaux risques.** Dans le cadre d'une démarche proactive, recenser et gérer les risques pesant sur le Fonds, notamment d'ordre stratégique, opérationnel et financier ou liés à l'exécution des programmes, y compris le risque juridique et le risque de réputation, qui sont transversaux, en suivant les grandes étapes de la gestion des risques au FIDA.
 - iii) **Assurer une gouvernance saine.** Établir une solide structure de gouvernance de la gestion globale des risques reposant sur le modèle des trois lignes de défense (ou lignes de maîtrise), sur des rôles et responsabilités bien définis et sur des directives claires en matière de responsabilisation.
 - iv) **Mettre en place des procédures efficaces de suivi et de communication de l'information.** Adopter un ensemble complet d'indicateurs de risque clés afin d'évaluer et de suivre le profil de risque du Fonds au regard des déclarations sur l'appétence pour le risque approuvées par le Conseil d'administration.
 - v) **Faire preuve de souplesse.** Examiner régulièrement le profil de risque du FIDA, sa propension au risque et les procédures de gestion globale des risques, et procéder aux ajustements qui s'imposent pour le Fonds et ses parties prenantes.

B. Composantes de la gestion globale des risques

9. Conformément aux normes en matière de maturité applicables aux institutions spécialisées des Nations Unies³, la présente politique est l'instrument principal sur

² PB/2019/05, sections II et III du cadre de responsabilisation du FIDA.

³ Les normes ont été mises au point et approuvées en octobre 2019 par le Comité de haut niveau des Nations Unies sur la gestion.

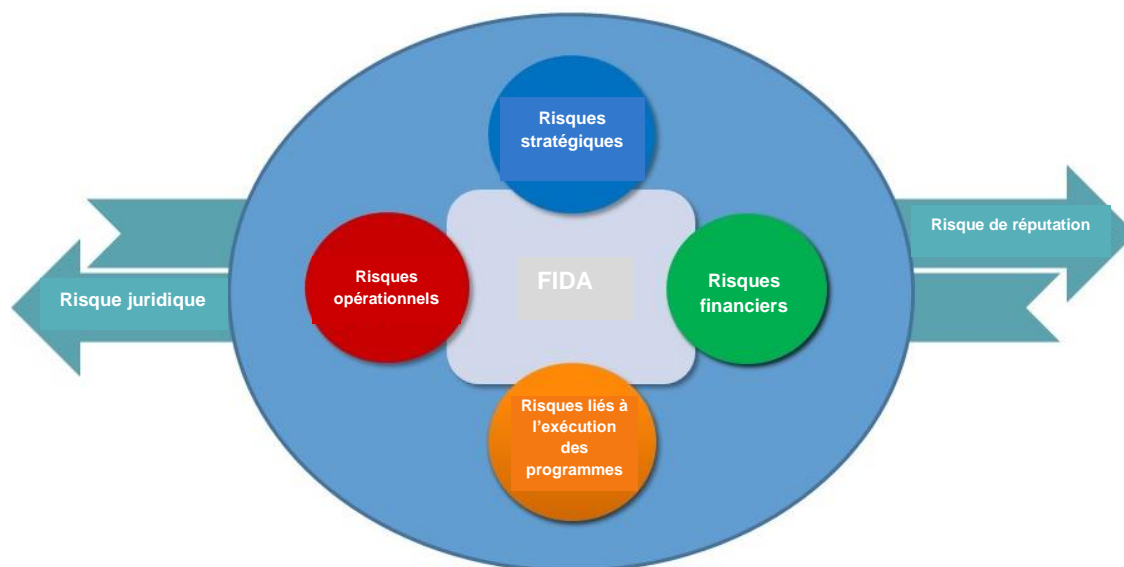
lequel reposent les grandes composantes de la gestion globale des risques au FIDA:

- i) **Gouvernance et organisation.** Il s'agit de définir la structure de gouvernance interne de la gestion des risques, les délégations de pouvoir, les rôles et responsabilités, et les entités chargées d'assurer la gestion des risques et la supervision de cette fonction.
 - ii) **Procédures et intégration.** Il s'agit de veiller à ce que les risques et perspectives susceptibles d'influer sur l'obtention des résultats escomptés soient efficacement recensés, évalués, pris en compte, suivis et communiqués, conformément au cadre de gestion globale des risques au FIDA. L'intégration permet de garantir que les liens avec les procédures secondaires connexes ou d'autres procédures du Fonds sont bien définis.
 - iii) **Systèmes et outils.** Il s'agit des systèmes informatiques servant à consigner, à analyser et à intégrer les données relatives aux risques, ainsi qu'à communiquer des informations à ce sujet.
 - iv) **Capacités en matière de gestion des risques.** Il s'agit des compétences, des connaissances et des capacités dont dispose le FIDA pour gérer efficacement les risques.
 - v) **Culture du risque.** Il s'agit à la fois des comportements, des valeurs communes et des convictions des membres du personnel et de la direction du FIDA, et de l'attitude du Fonds face aux risques.
10. La Politique de gestion globale des risques est la pierre angulaire du programme de gestion des risques, lequel exige la définition claire de l'appétence pour le risque et la mise en œuvre des activités correspondantes, sur la base de processus et de procédures d'établissement de la propension au risque, de gestion des risques et de communication de l'information, à partir d'une évaluation précise de la capacité de gestion des risques du Fonds. Cette capacité est déterminée par le mandat du FIDA dans le domaine du développement et par ses obligations fiduciaires, et elle représente le niveau de risque maximal que le Fonds peut assumer. Dans les limites de sa capacité de gestion des risques, le FIDA établit, dans chacun de ses domaines de risque de niveau 1⁴, des niveaux d'appétence pour le risque, qui définissent les types et les niveaux de risque résiduel cumulé que le Fonds est prêt à accepter en vue d'atteindre ses objectifs stratégiques et ses objectifs en matière de développement.

⁴ Les domaines de risque (niveau 1) et les sous-domaines de risque (niveau 2) sont décrits dans l'appendice I.

II. Taxonomie des risques

Figure 1
Grands types de risques au FIDA



11. Le FIDA compte tenir à jour une taxonomie répertoriant les principaux risques auxquels il est exposé. Cet outil vise à garantir la cohérence des activités menées pour déceler, évaluer, gérer et communiquer les risques dans le cadre bien défini de la gestion globale des risques, et il établit une définition commune des principaux risques auxquels le Fonds fait face.
12. Cette taxonomie a été élaborée conformément à trois grands principes:
 - i) **Exclusion mutuelle.** À un niveau donné, chaque risque est unique et ne recoupe aucun des autres risques.
 - ii) **Exhaustivité.** Tous les types de risques sont inclus dans la taxonomie⁵.
 - iii) **Hiérarchisation.** Chaque niveau est plus approfondi que le précédent, dont il explique en détail les différents concepts.
13. La taxonomie du FIDA comporte quatre domaines de risque, qui correspondent aux principales catégories de risques auxquelles le FIDA est exposé (niveau 1), et qui sont définis comme suit:
 - i) **Risques stratégiques.** Il s'agit des risques qui ont une incidence sur l'aptitude du Fonds à accomplir sa mission, à mettre en œuvre ses stratégies et à atteindre ses objectifs.
 - ii) **Risques financiers.** Il s'agit des risques de pertes financières qui se posent si le Fonds n'est pas en mesure de gérer ses ressources financières de façon efficace et économique et d'honorer ses engagements financiers.
 - iii) **Risques opérationnels.** Il s'agit des risques qui résultent de carences ou de défauts attribuables à des procédures internes, à des personnes ou à des systèmes, ou bien d'événements extérieurs qui peuvent entraîner des pertes financières ou entacher la réputation du Fonds.

⁵ La taxonomie des risques évolue en fonction de l'environnement de risque. La supervision des risques permet de déceler tout changement, et l'application d'un rigoureux processus de gestion des risques améliore la capacité du Fonds à atténuer les risques qui évoluent ou voient le jour.

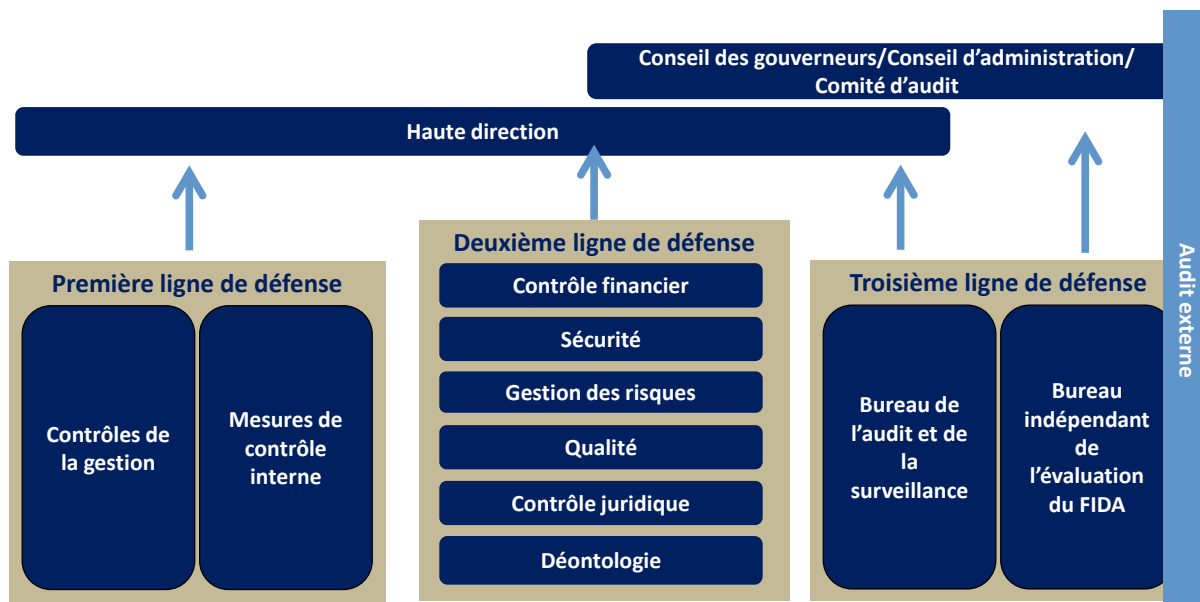
- iv) **Risques liés à l'exécution des programmes.** Il s'agit des risques qui influent sur la capacité d'atteindre les résultats escomptés dans le cadre des stratégies, des projets ou des programmes appuyés par le Fonds, ainsi que des risques de conséquences fortuites.
14. Le risque juridique et le risque de réputation sont des risques transversaux qui sont intégrés aux quatre domaines de risque. Les rôles et responsabilités liés à ces deux types de risques sont certes clairement définis, mais leur nature intersectorielle fait que le personnel du FIDA doit systématiquement en tenir compte, quel que soit le domaine de risque considéré. Ces risques sont définis comme suit:
- i) **Risque juridique.** Il s'agit du risque découlant des opérations et activités du FIDA que le Bureau du Conseil juridique considère comme relevant de son expertise et de sa compétence.
 - ii) **Risque de réputation.** Il s'agit du risque de remise en cause de la droiture ou de la crédibilité du Fonds, qui crée un décalage entre son action ou ses résultats et les attentes ou perceptions des parties prenantes.
15. Chaque domaine de risque comporte un ensemble de sous-domaines qui constituent les principales composantes des quatre catégories de risques (niveau 2). Chaque sous-domaine se caractérise de surcroît par une série de facteurs de risque principaux (niveau 3), qui font l'objet d'un suivi dans le cadre du processus de gestion des risques et dont il est rendu compte au moyen de paramètres et d'indicateurs de risque clés prédéfinis. Les niveaux 1 et 2 de la taxonomie actuelle du FIDA sont décrits dans l'appendice I de la présente politique.

III. Rôles et responsabilités

A. Modèle des trois lignes de défense

16. Le dispositif de gestion globale des risques au FIDA s'appuie sur un modèle comportant trois lignes de défense, dans le cadre duquel sont définis les activités de surveillance ainsi que les rôles et les responsabilités aux fins de la bonne gestion des risques à l'échelle du Fonds, conformément au Cadre de contrôle interne pour les placements du FIDA. Ce modèle repose sur une répartition efficace des risques et des responsabilités en matière de contrôle et de surveillance selon trois lignes de défense.

Figure 2
Modèle des trois lignes de défense du FIDA⁶



17. **La première ligne de défense** (responsables des risques) comprend les départements, divisions et unités opérationnels dits de première ligne et les unités d'appui, qui prennent les risques et sont censés les gérer et les atténuer. Les personnes intervenant à ce niveau doivent adopter et mettre en œuvre des mesures de contrôle conformes aux principes énoncés dans la présente Politique de gestion globale des risques, le Cadre d'appétence pour le risque et le Cadre de contrôle interne, et veiller à l'efficacité de ces mesures⁷.
18. **La deuxième ligne de défense** (contrôle indépendant des risques) correspond aux fonctions de gestion des risques qui sont exercées par l'équipe dédiée, sous la houlette du Directeur ou de la Directrice et Responsable en chef de la gestion des risques, en coordination avec les autres fonctions de gestion des risques, financiers ou non. Ces unités de gestion évaluent conjointement les risques supportés par le Fonds et l'efficacité des contrôles mis en place par la première ligne de défense, permettent de procéder au suivi de ces contrôles et présentent à la direction un rapport indépendant sur le niveau global des risques à l'échelle du FIDA. La gestion du risque d'intégrité englobe la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme.
19. **La troisième ligne de défense** comprend des fonctions indépendantes, notamment le Bureau de l'audit et de la surveillance et le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA. Le premier mène des audits de la conformité, évalue l'adéquation des contrôles mis en place pour atténuer les risques et détecte les situations de non-conformité en procédant à des vérifications a posteriori. Le second est chargé de mener des évaluations indépendantes et fiables des activités du FIDA, y compris des évaluations au niveau de l'institution, des évaluations de stratégies et de programmes de pays, des validations de rapports d'achèvement de projet et des évaluations d'impact.

⁶ Schéma adapté du document de position de l'Institute of Internal Auditors intitulé « Les trois lignes de maîtrise pour une gestion des risques et un contrôle efficaces », publié en 2013, lui-même adapté d'un document d'orientation de la Confédération européenne des instituts d'audit interne et de la Fédération des associations européennes de gestion des risques au sujet de l'article 41 de la huitième directive sur le droit des sociétés de l'Union européenne.

⁷ Il est difficile de rattacher tel ou tel *niveau* du Fonds à une ligne de défense en particulier. Ce sont plutôt les *activités* ou les *rôles* des membres du personnel qui déterminent leur appartenance à l'une des trois lignes de défense, sachant que, dans le cadre d'une fonction, il est possible d'exercer des rôles correspondant à plusieurs lignes. Cela vaut d'autant plus que l'équipe de gestion des risques constituant la deuxième ligne de défense évolue en même temps que les pratiques du Fonds en matière de gestion globale des risques.

B. Principaux rôles en matière de gestion des risques

20. **Le Conseil d'administration** supervise la gestion des risques et approuve les politiques relatives à la gestion des risques ainsi que les déclarations sur l'appétence pour le risque. Il lui est régulièrement fait rapport sur les risques les plus importants et les principaux domaines thématiques, ainsi que sur la mise en œuvre du cadre de gestion globale des risques au FIDA. Le Conseil d'administration est par ailleurs chargé: i) de superviser les progrès accomplis par la direction au regard des objectifs qu'il a lui-même approuvés en matière d'appétence et de tolérance au risque; ii) d'examiner la façon dont il est tenu compte, dans les activités du Fonds, de l'appétence pour le risque, et l'adéquation des ressources qui y sont consacrées; iii) d'obtenir, s'il lui en est fait la demande, des évaluations indépendantes des opérations du FIDA dans le contexte de l'appétence pour le risque. Situé au sommet de la hiérarchie, le Conseil d'administration fait preuve d'exemplarité et exerce une supervision verticale prospective et efficace.
21. **Le Comité d'audit** mène des examens annuels des risques auxquels fait face le FIDA, évalue les pratiques et les procédures de gestion connexes en place, et formule des avis et des observations à l'intention du Conseil d'administration.
22. **Le Président du FIDA** a notamment la responsabilité de mettre en œuvre de solides pratiques de gestion des risques qui soient à la mesure des priorités stratégiques et des objectifs de développement du Fonds, et de les intégrer dans la planification stratégique. Il veille à ce que l'exposition aux risques reste dans les limites approuvées de l'appétence et de la tolérance au risque, et communique des informations sur l'appétence du FIDA pour le risque. Le Conseil d'administration et le Président rendent eux-mêmes compte aux États membres au sujet de la planification stratégique et du suivi des travaux du FIDA ainsi que de l'obtention des résultats escomptés.
23. **La Vice-Présidence** collabore avec les vice-présidents adjoints, le Bureau du Conseil juridique et le ou la Responsable en chef de la gestion des risques pour élaborer et suivre des pratiques efficaces de gestion des risques dans leurs domaines de responsabilité respectifs; elle préside le Comité de la gestion globale des risques⁸. Elle n'est pas un « responsable des risques », mais un « champion de la gestion des risques »⁹ et, à ce titre, elle est chargée d'appuyer les initiatives de gestion des risques à l'échelle du Fonds.
24. **Le Directeur ou la Directrice et Responsable en chef de la gestion des risques** chapeaute les fonctions exercées dans le cadre de la deuxième ligne de défense, et se charge de superviser et de coordonner les questions relatives aux risques dans tous les domaines de risque. Sa mission consiste également à procéder à des vérifications fiables des processus de gestion des risques pris par la première ligne de défense, et à veiller à ce qu'il soit clairement rendu compte du profil de risque global du FIDA à l'aune des déclarations sur l'appétence approuvées par le Conseil d'administration dans le contexte des objectifs stratégiques. Comme l'une de ses principales fonctions est de favoriser l'instauration d'une culture du risque et de promouvoir l'application du principe de responsabilité à l'échelle du Fonds, il ou elle organise régulièrement des formations et des campagnes de communication au sujet de la gestion globale des risques. Le ou la Responsable en chef de la gestion des risques, qui rend compte à la Vice-Présidence sous la direction générale du Président, est membre de chaque comité de gestion des risques, assurant ainsi la continuité entre les différents niveaux de gouvernance et les différentes lignes de défense. Enfin, il ou elle doit mettre au point et administrer la Politique de gestion globale des risques au FIDA, et superviser l'application du cadre correspondant à l'échelle du Fonds.

⁸ Voir le paragraphe 35.

⁹ Voir le document EB 2019/126/R.7.

25. **Les vice-présidents adjoints** mènent et gèrent les opérations de leurs départements respectifs, au niveau desquels ils sont responsables de la gestion des risques et de l'établissement des rapports connexes; ils font aussi remonter les dossiers et participent à la concertation sur les risques à l'échelle de l'institution. Par ailleurs, ils contribuent à façonner le Code de conduite et les valeurs fondamentales du FIDA, à maintenir une solide culture du risque et à renforcer l'efficacité de l'approche du Fonds en matière de gestion globale des risques. Ils sont nommés pour superviser les départements responsables des opérations financières, de la gestion des programmes, de la stratégie et des savoirs, des services institutionnels ainsi que des relations extérieures et de la gouvernance. Ils sont également chargés d'aider à élaborer les déclarations sur l'appétence pour le risque et les niveaux de tolérance au risque, évaluent régulièrement le respect, par leur département, des niveaux d'appétence et de tolérance approuvés par le Conseil d'administration et prennent les mesures correctives qui s'imposent.
26. **Le Bureau du Conseil juridique** fournit des conseils à la direction, aux divisions, aux unités et aux organes directeurs du FIDA sur tous les aspects et risques juridiques des opérations et de l'administration du Fonds, notamment le programme de travail, les affaires internes et institutionnelles et les questions visant la gestion des ressources financières et des placements. Il formule des conseils juridiques sur une large gamme de questions institutionnelles et opérationnelles, telles que l'interprétation, l'application et la révision périodique des textes fondamentaux du FIDA et le mode de fonctionnement de ses organes directeurs; il donne des conseils et apporte un appui juridique aux clients internes sur la mobilisation, le placement et la gestion des ressources du Fonds, les questions internes et administratives, et les politiques et règles régissant le nouveau modèle opérationnel décentralisé du Fonds, y compris l'intégralité des instruments inclus dans sa politique des ressources humaines. Le Bureau prodigue aussi des conseils juridiques sur toutes les questions concernant les privilèges et les immunités dont jouit le personnel du FIDA aux termes de différents traités internationaux ainsi que de l'accord de siège et d'accords avec les pays d'accueil.
27. **Le Bureau de l'audit et de la surveillance** constitue la troisième ligne de défense. Sa principale fonction dans le contexte de la gestion globale des risques consiste à veiller à ce que les deux premières lignes de défense fonctionnent efficacement, et à formuler des conseils sur de possibles améliorations. Le Bureau, qui rend directement compte au Président et soumet des rapports fonctionnels au Comité d'audit, fournit des assurances indépendantes et objectives ainsi que des services de conseil aux organes directeurs et à la direction de l'institution en suivant une approche systématique et rigoureuse fondée sur le risque.
28. Relevant administrativement de la Vice-Présidence, **le Directeur ou la Directrice du Bureau de la déontologie** supervise l'évaluation des risques liés aux cas de faute professionnelle et de non-respect du Code de conduite et des valeurs fondamentales du FIDA. Sa mission est de faire en sorte que les plus hautes normes de déontologie, d'intégrité, de transparence et de respect soient appliquées à tous les niveaux du Fonds. Le Bureau de la déontologie a pour objectif de protéger l'image et la réputation du FIDA et de promouvoir une application cohérente des principes déontologiques.
29. **Les directrices et directeurs de division** pilotent la mise en œuvre des activités de gestion des risques et prennent des décisions connexes dans leurs domaines de compétence, notamment en ce qui concerne la détection des risques et l'application des mesures d'atténuation nécessaires pour que le degré de risque respecte les niveaux d'appétence et de tolérance approuvés par le Conseil d'administration. Ils font rapport au sujet des principaux risques courus par leur division et font remonter tout problème spécifique aux vice-présidents adjoints, le cas échéant. Ils supervisent aussi les bureaux du FIDA et leur apportent un appui technique. Les directrices et directeurs de division qui dirigent un bureau du FIDA coordonnent

également la gestion des risques stratégiques, opérationnels et juridiques et du risque de réputation dans les différents pays de leur région.

30. **Directrices et directeurs de pays et chefs d'équipe de projet.** Les directrices et directeurs de pays travaillent aux côtés des équipes de projet et sont chargés de la conception et de la mise en œuvre des programmes d'options stratégiques pour les pays et des stratégies de pays, en collaboration avec les gouvernements concernés et les parties prenantes nationales. Leurs principales responsabilités dans le domaine des risques consistent à appuyer et à gérer les activités de conception et de mise en œuvre des portefeuilles de prêts et de dons, ainsi que les risques afférents dans le cadre des programmes et projets approuvés. Les directrices et directeurs de pays qui dirigent un bureau du FIDA assurent également la gestion des risques stratégiques, opérationnels et juridiques et du risque de réputation sur le terrain.
31. Le pouvoir de préciser, de modifier ou de réviser les rôles des hauts responsables ou les fonctions des membres du personnel du FIDA ayant trait à la gestion des risques dans l'ensemble de l'institution incombe au Président, sur la base des recommandations formulées par le ou la Responsable en chef de la gestion des risques, qui en informe le Conseil d'administration.

C. Principe de responsabilité et remontée de l'information au niveau hiérarchique supérieur

32. Chaque domaine de risque est supervisé par un ou une responsable des risques, généralement un vice-président adjoint ou une vice-présidente adjointe, qui a pour mission de gérer les niveaux d'exposition aux risques et d'en rendre compte. Chaque responsable des risques doit recenser, évaluer, gérer et signaler les risques conformément à la présente politique et au cadre de gestion globale des risques, et faire remonter les problèmes qui se posent jusqu'aux comités techniques selon que de besoin.
33. En collaboration avec son équipe, le ou la responsable des risques renvoie les dossiers au niveau supérieur lorsqu'il ou elle ne dispose pas des pouvoirs nécessaires pour mener l'intervention ou appliquer la mesure envisagée. Le Bureau de la gestion globale des risques, qui fait partie de la deuxième ligne de défense, supervise et contrôle les activités des responsables des risques lorsque ces derniers font remonter¹⁰ les risques. Lorsque des risques sont signalés, la ou les personnes compétentes dans le domaine de risque en question en sont informées et c'est à elles qu'il revient d'examiner les solutions possibles et de prendre les mesures appropriées. Un tel signalement doit être fait dans les cas suivants:
- i) La personne concernée n'a pas les pouvoirs nécessaires pour statuer sur l'intervention envisagée.
 - ii) Le risque ou l'incident considéré est transversal.
 - iii) Un événement grave a des conséquences pour les effectifs, les installations, les mécanismes ou les programmes du FIDA.
 - iv) Le niveau de risque et les implications sont élevés (d'après l'échelle des risques et les directives du FIDA).
 - v) Les risques sont nouveaux ou ils ne sont pas inclus dans la taxonomie ni couverts par la Politique de gestion globale des risques au FIDA et doivent être traités comme des exceptions.
34. Le Conseil d'administration exige que la direction rende compte de la mise en œuvre générale du dispositif de gestion globale des risques, mais tous les membres

¹⁰ Bien que les critères généraux déterminant le renvoi des dossiers au niveau supérieur soient indiqués dans la présente politique, les directives précises sont formulées au niveau des opérations. Les mandats des comités de gestion des risques sont aussi complétés par les directives opérationnelles régissant le processus de renvoi des dossiers.

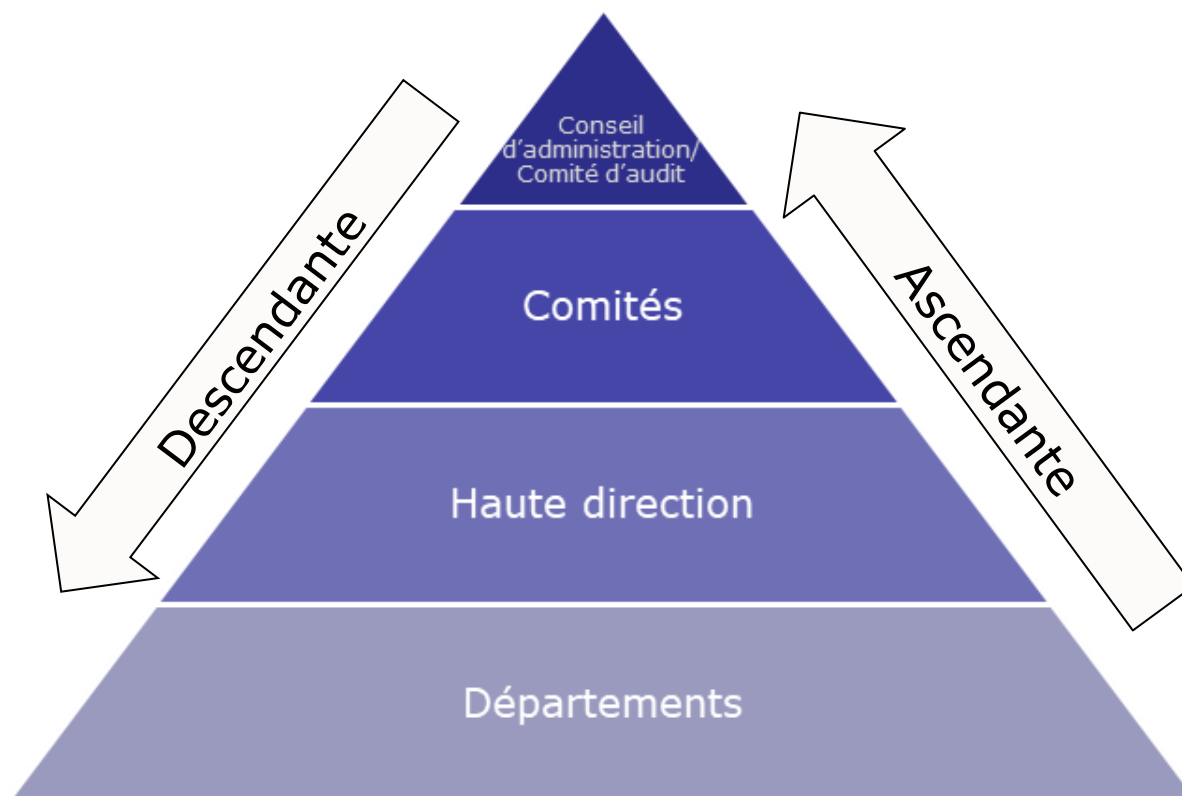
du personnel du FIDA sont tenus de participer à la gestion des risques au quotidien et de faire remonter les informations au niveau hiérarchique supérieur compétent. La direction doit mobiliser le personnel, instaurer une culture propice à un dialogue ouvert et mettre en place des mécanismes clairs de communication de l'information et de signalement des risques au niveau hiérarchique supérieur. Les responsables et les autres membres du personnel sont tenus de gérer dûment les risques, en application des politiques et procédures établies et des principes énoncés dans la présente politique et dans le cadre de gestion globale des risques. Il est essentiel d'assurer le respect de la culture du risque du FIDA pour parvenir aux résultats escomptés en matière de développement.

IV. Structure de gouvernance en matière de gestion globale des risques

A. Aperçu

35. Une bonne gouvernance en matière de gestion globale des risques doit reposer sur un dispositif de surveillance prospectif, réactif et fondé sur les risques pour être efficace. Au FIDA, la structure de gouvernance est allégée, met l'accent sur la surveillance des risques et vise à favoriser une approche rigoureuse de la gestion des risques. Elle promeut une culture de confiance et de transparence tenant compte des risques, qui permet au personnel du FIDA de prendre des décisions éclairées. Elle définit les responsabilités de chacune et chacun et permet la prise de risques, en intégrant les fonctions de gestion des risques à l'échelle de l'organisation et du portefeuille, afin de promouvoir l'exemplarité au sommet de la hiérarchie, en reflétant et en respectant le Code de conduite et les valeurs fondamentales du FIDA.
36. La structure de gouvernance établie par le FIDA pour la surveillance des risques et les procédures de remontée de l'information se compose des principaux acteurs susmentionnés et est examinée plus en détail ci-après.

Figure 3
Structure de gouvernance en matière de gestion globale des risques au FIDA



B. Surveillance des risques

37. Présidé par la Vice-Présidence et composé de membres de la direction, le Comité de la gestion globale des risques est l'entité de gestion des risques la plus importante au FIDA. Il a pour principales fonctions d'examiner et de suivre les risques stratégiques et les risques transversaux, ainsi que les nouveaux risques importants qui sont signalés par les comités techniques. Il assure le suivi de l'appétence pour le risque et informe, au besoin, le Comité exécutif de gestion, le Comité d'audit et le Conseil d'administration de tout risque important.
38. Les comités techniques interviennent sur les domaines de risque de niveau 1 et les risques transversaux indiqués dans la section II. Ils sont aussi chargés de surveiller les risques transversaux.

V. Étapes de la gestion des risques

A. Communication et consultation sur les risques

39. Le dispositif de gestion des risques au FIDA est conçu pour permettre la détection, l'évaluation, la hiérarchisation, le suivi et la gestion systématiques des risques pesant sur le Fonds, ainsi que pour mettre en avant les possibilités opérationnelles. Grâce à une terminologie commune ainsi qu'à des politiques, procédures et pratiques cohérentes, la direction et les membres du personnel ont une même compréhension de l'appétence du FIDA pour le risque et des exigences en matière de gestion des risques. L'examen systématique des risques au niveau, notamment, des comités techniques et entre les entités de la première et de la deuxième ligne de défense permet de renforcer la culture du risque et de bien comprendre le profil global des risques au FIDA. Cela facilite le suivi des ressources employées pour le maintien de ce profil, et donne la possibilité de surveiller comment le Fonds respecte les niveaux d'appétence pour le risque approuvés par le Conseil d'administration. La structure de gouvernance en matière de gestion globale des

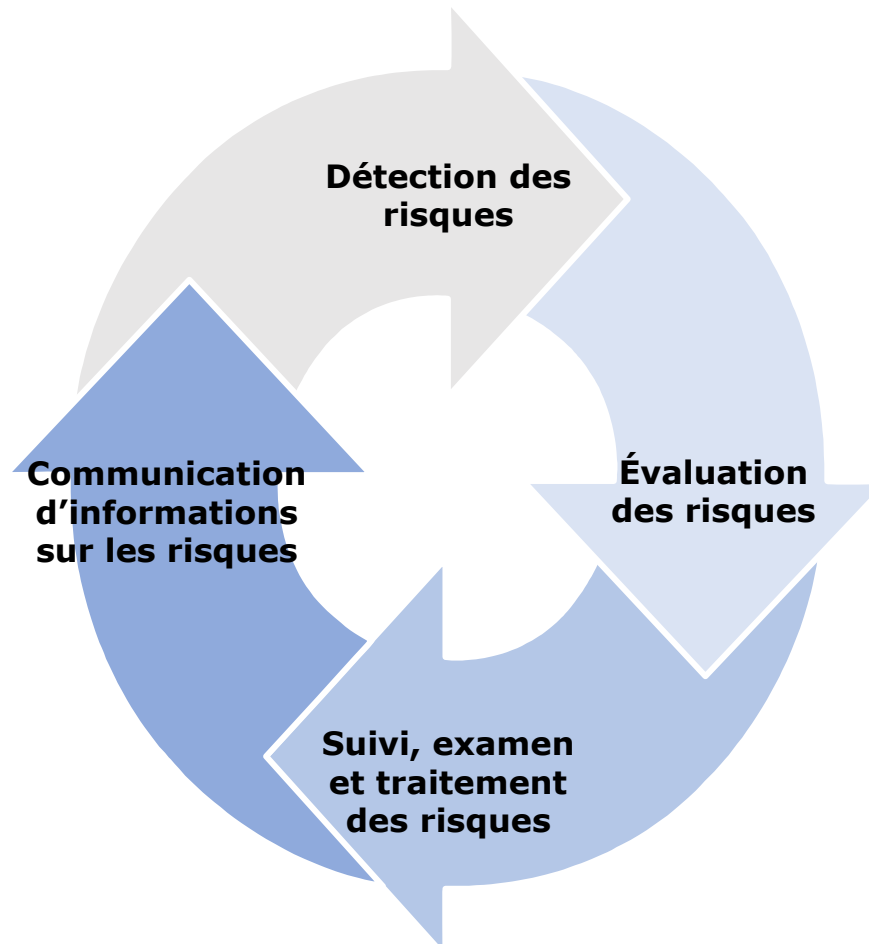
risques au FIDA permet de communiquer efficacement des informations sur les risques dans le droit fil des valeurs fondamentales du Fonds et selon les étapes de la gestion des risques décrites ci-après.

B. Étapes de la gestion des risques

40. Ce dispositif fonctionne selon un cycle continu qui comporte plusieurs grandes étapes décrites ci-après.

Figure 4

Étapes de la gestion des risques au FIDA



41. **Détection des risques.** Le FIDA est en train de mettre au point des procédures pour détecter les principaux risques qui pèsent sur l'institution et sur ses opérations. Il recense et examine régulièrement les faits nouveaux ou les risques émergents susceptibles d'avoir une incidence sur son profil de risque. L'objectif de cette étape n'est pas de dresser une liste exhaustive de tous les facteurs de risque présents dans l'environnement du Fonds; il s'agit plutôt de mettre en avant les risques les plus pertinents pour le FIDA et ses opérations. Ainsi, il est possible d'orienter comme il se doit les efforts de gestion des risques et d'y allouer les ressources nécessaires. Les principaux risques pesant sur le FIDA et les mesures d'atténuation connexes sont répertoriés dans un registre des risques et sont signalés conformément à la structure de gouvernance.
42. **Évaluation des risques.** Pour pouvoir assurer une gestion uniforme du profil de risque du Fonds, il est important d'établir une procédure normalisée d'évaluation et de notation des risques. À cet égard, le FIDA doit tenir compte de facteurs aussi bien quantitatifs que qualitatifs et chercher à mesurer la probabilité et les conséquences de la survenue des risques principaux. Il doit utiliser un barème normalisé de notation des risques, un glossaire des risques institutionnels et

d'autres documents d'orientation pour étayer la prise de risques et garantir l'uniformité des évaluations des risques dans toutes les initiatives qu'il finance. Ces évaluations menées de façon fiable et uniforme par l'ensemble du personnel du Fonds permettent d'allouer efficacement les ressources et de prendre les mesures qui s'imposent au vu des facteurs de risque, conformément aux objectifs du Fonds. Il s'agit de déterminer le niveau de risque inhérent, les mesures d'atténuation et de contrôle et d'autres dispositifs, ainsi que le niveau de risque résiduel une fois ces mesures appliquées. C'est le risque résiduel qui est ensuite géré.

43. **Suivi, examen et traitement des risques.** Les risques font l'objet d'un suivi constant à l'échelle du FIDA. Les membres du personnel sont tenus de suivre les risques afférents aux opérations du Fonds et, en cas de problème, de faire remonter les informations aux responsables. Dans le cadre d'une approche proactive, le FIDA a mis en place des dispositifs de détection rapide des risques et de remontée systématique de l'information concernant les problèmes susceptibles d'entraver la réalisation de ses objectifs. Il veille à ce que les niveaux d'appétence soient respectés et, au besoin, prend les mesures qui s'imposent, notamment:
- i) l'acceptation de certains degrés d'exposition;
 - ii) l'application de mesures d'atténuation visant à ramener le risque résiduel à un niveau conforme à l'appétence du Fonds pour le risque;
 - iii) la remontée d'informations sur les principaux problèmes au niveau hiérarchique supérieur en vue de leur examen et de la prise des décisions requises. Les mesures d'atténuation visent à réduire la probabilité globale de survenue d'un risque. Selon la stratégie et l'approche choisies, elles peuvent prendre de nombreuses formes, dont la conception et l'application de mesures de contrôle préventives¹¹, le partage, le transfert ou l'évitement du risque, ou encore la réduction du risque (par exemple, assurance ou couverture).
44. **Communication d'informations sur les risques.** Le FIDA doit mettre en place un dispositif de communication de l'information et de signalement au niveau hiérarchique supérieur qui permette au Conseil d'administration et à la direction d'établir un profil de risque à l'échelle du portefeuille. Les responsables des risques de la première ligne de défense, c'est-à-dire les membres du personnel de première ligne qui assument la prise de risques, sont chargés de gérer l'exposition aux risques et d'en rendre compte à la direction en temps opportun. Les parties prenantes de la deuxième ligne de défense reçoivent les informations communiquées par le personnel de première ligne. Les responsables des risques assurent aussi le suivi des expositions globales et de leur évolution au fil du temps, et en rendent compte au Conseil d'administration et à la direction au moyen du tableau de bord des risques du FIDA. Les données sur les niveaux globaux d'exposition servent de base à la mise en place d'une supervision efficace et permettent à la direction de prendre des décisions éclairées dans les domaines de la planification stratégique, de la budgétisation et de l'allocation des ressources.

VI. Culture du risque

45. Le Conseil d'administration et l'ensemble du personnel de direction concourent au maintien d'une culture du risque productive en agissant de manière responsable, en encourageant la sensibilisation à la question des risques et en prônant des discussions proactives sur les risques, dans le cadre des principes, de la gouvernance et des étapes de la gestion des risques décrits dans le présent document. Une solide culture du risque renforce l'importance du cadre de gestion des risques au FIDA et favorise la transparence et la collaboration entre les trois lignes de défense.

¹¹ Le Cadre de contrôle interne du FIDA comprend une classification détaillée des catégories de contrôle.

VII. Administration de la politique et documents connexes

46. Le ou la Responsable en chef de la gestion des risques se charge de l'examen annuel et de l'administration de la présente politique. Toute modification proposée sera soumise au Conseil d'administration pour approbation.
47. On trouvera ci-après une liste de documents connexes ou complémentaires régissant le cadre de gestion globale des risques. Comme la présente politique constitue le fondement des nouvelles procédures et directives qui seront élaborées par la direction, la liste qui suit n'est pas exhaustive:
 - i) Cadre d'appétence pour le risque;
 - ii) Code de conduite du FIDA;
 - iii) Valeurs fondamentales du FIDA;
 - iv) Accord portant création du FIDA;
 - v) Cadre stratégique du FIDA;
 - vi) Cadre de contrôle interne;
 - vii) Registre des risques;
 - viii) Cadre de responsabilisation du FIDA;
 - ix) Cadre de délégation des pouvoirs du FIDA.

Enterprise Risk Taxonomy

1. Legal and Reputational Risks

Legal and Reputational risks are cross-cutting risks. Prevalent throughout Fund business operations, they are embedded across the four risk domains. While there are clear roles and responsibilities associated with the management of these risks, their overarching nature requires them to be actively considered by IFAD's workforce across each of the established risk domains. As such, Legal and Reputational risks are embedded across IFAD's four level 1 risk domains below.

2. Financial Risk Taxonomy

Financial risk (Level 1) is defined as the risk of financial loss resulting from the Fund's inability to efficiently and economically manage financial resources and satisfy financial commitments.

Financial Level 2 Risk Sub-Domain
<p>Credit <i>The risk of loss of the loan principal or loss of a financial reward stemming from a borrower or counterparty's failure to repay a loan or otherwise meet a financial contractual obligation.</i></p>
<p>Market <i>The risk of losses arising from exposure to changes in financial market variables (prices and rates).</i></p>
<p>Liquidity and Funding <i>The risk of losses resulting from the inability to meet cash flow needs in a timely manner.</i></p>
<p>Leverage and capitalization <i>The risk that the Fund's capitalization or capital position is not adequate to safeguard its ability to continue as a going concern.</i></p>

3. Operational Risk Taxonomy

Operational risk (Level 1) is defined as the risk resulting from inadequate or failed internal processes, people and systems, or from external events that may result in financial loss or damage to the Fund's reputation.

Operational Level 2 Risk Sub-Domain
<p>External Prohibited Practices & Financial Integrity <i>The risk of unexpected financial, material loss, or legal or reputational damage due to acts committed by an external party that misappropriate assets, or circumvent laws or regulations, or attempt to do so, which include corruption, fraud, collusion, coercion, obstruction and money laundering/terrorist financing. An external party is anyone outside of IFAD's Staff definition, including individuals hired by IFAD under the provisions of the Handbook on consultants and other persons under a non-staff contract, vendors, recipients, and third parties.</i></p>
<p>Unsatisfactory conduct & misconduct <i>The risk of potential unsatisfactory conduct and misconduct arising as a consequence of any act or omission, whether deliberate or resulting from negligence, committed by an IFAD staff member or an individual hired by IFAD under the provisions of the Handbook on consultants and other persons hired by IFAD under a non-staff contract, in breach of the terms of their respective appointments or contracts, or any other applicable internal IFAD policy, rule or procedure –including but not limited to the Code of Conduct- which may result in reputational or actual damage to IFAD or in litigation.</i></p>
<p>Talent capacity and capabilities <i>The risk arising from workforce and people-management issues, including inadequate staffing resources, skills, and volume of change/new initiatives that could impact IFAD's ability to deliver on its strategic framework.</i></p>
<p>Occupational health & safety <i>The risk of lack of anticipation, recognition and/or control of health and safety hazards or standards related to the workplace, which may potentially lead to harm (illness, injury or death) of IFAD staff and/or an individual hired by IFAD under the provisions of the Handbook on consultants and other persons under a non-staff contract, and their eligible family members or the organization. The harm that may occur to the organization may include reputational damage, loss of property, loss of member state confidence, among others.</i></p>
<p>Security <i>The risk that IFAD is unable to ensure the safety and security of personnel, assets, and operations, which can lead to potential financial loss, reputational damage and/or the injury or death of personnel operating on behalf of or in partnership with the Fund.</i></p>
<p>Information technology & cyber security risk <i>The risk that threats and vulnerabilities to IFAD's IT services and systems, including a cyber security attack, severely impact and compromise IFAD's ability to function, resulting loss of key data, business interruption, and/or reputational damage.</i></p>
<p>Business continuity <i>The risk that IFAD is unable to continue delivery of services at acceptable predefined levels following a event or incident, resulting in the disruption of IFAD's most prioritized activities.</i></p>
<p>Process execution <i>The risk that IFAD's internal processes and controls are inadequate or improperly executed resulting in business disruption, potential financial loss and/or reputational damage.</i></p>
<p>Partnering, corporate procurement & outsourcing <i>The risk that key vendors, contractors (including outsourced core service providers), and partners (including financial intermediaries, private sector partners, and non-governmental organizations) fail to provide services, goods, or works requested by the Fund, which may result in business disruption or have adverse reputational and/or financial impact for IFAD.</i></p>

4. Programme Delivery Risk Taxonomy

Programme Delivery risk (Level 1) is defined as risks to the ability to achieve the expected results in Fund-supported projects, programmes, or strategies, and the risk of unintended consequences.

Programme Delivery Level 2 Risk Sub-Domain
<p>Country Context <i>The risks to the achievement of project development objectives stemming from a country's context</i></p>
<p>Sector Strategies and Policies <i>The risks to the achievement of project development objective(s) stemming from a country's sector-level strategies and policies.</i></p>
<p>Environment and Climate Context <i>The risk that existing or possible future environmental or climate conditions may significantly undermine project implementation and the achievement of project development objectives.</i></p>
<p>Project Scope <i>The risks to the achievement of project development objective(s) stemming from factors related to the scope of the project.</i></p>
<p>Institutional Capacity for Implementation and Sustainability <i>The risk that the project executing agency, implementing partners and service providers lack the capacity to effectively and efficiently implement and sustain the activities supported by the project.</i></p>
<p>Financial Management <i>The risk that project activities are not carried out in accordance with the provisions of IFAD's financial regulations and that funding is not used for the intended purpose with due regard for economy, efficiency and effectiveness.</i></p>
<p>Project Procurement <i>The risk that project procurement activities including the procurement of goods, works and services financed from the resources of the Fund, are not carried out in accordance with the provisions of the Borrower/Recipient's procurement regulations, to the extent such are consistent with the IFAD Procurement Guidelines.</i></p>
<p>Environment, Social and Climate Impact <i>The risk that the project may cause significant environmental or social harm or increased vulnerability to climate change impacts of temporary, cumulative, irreversible or unprecedented nature, affecting the immediate project target area and/or areas beyond it.</i></p>
<p>Stakeholders <i>The risk that the project is negatively affected because relevant stakeholders are not appropriately identified, consulted or engaged during the project's lifecycle, and/or that grievances redress processes are ineffective.</i></p>

5. Strategic Risk Taxonomy

Strategic risk (Level 1) is defined as those risks having impact on the Fund's ability to achieve its mission, execute its strategies and meet its objectives.

Strategic Level 2 Risk Sub-Domain
<p>Strategy and Objective Setting <i>The risk that there is not a clear set of institutional priorities, cross-cutting objectives and activities to achieve its desired development impact in alignment with the Fund's mission and vision, leading to a potential negative impact on IFAD's position in the agricultural development landscape.</i></p>
<p>Sustainability and Adaptability Risk <i>The risk that IFAD is not alert to key developments and/or is not sufficiently responsive to events and trends that affect the sustainability of the Fund's business model and key activities, resulting in the inability to meet the Fund's strategic objectives.</i></p>
<p>Strategy Execution Risk <i>The risk that IFAD is ineffective in allocating and deploying resources and implementation support across the portfolio of corporate initiatives and programmes/projects, resulting in the inability to consistently execute the Fund's strategy and meet its strategic objectives.</i></p>
<p>Strategic Partner Relationship Risk <i>The risk that partnerships and collaborative relationships, such as member state contributors and private-sector partners, are not engaged appropriately to carry out resource mobilization activities or contribute to IFAD's programme delivery management, resulting in potential funding gaps, reputational impacts and an inability to meet the Fund's strategic objectives.</i></p>
<p>Governance and Culture Risk <i>The risk that IFAD's institutional and management culture, including leadership, roles and responsibilities across the organization and between the Board and Management, and the ability to sustain an open and engaging environment, is not conducive to achieving the Fund's strategy and mission, resulting in the inability to meet the Fund's strategic objectives.</i></p>

Operationalizing IFAD's ERM Policy

The following work streams, broadly corresponding to the risk framework pillars (see image below), shall be considered when operationalizing the ERM Policy during its initial phase.

Note that some indications outlined in this Appendix II are prospective and are predicated on the existence on certain processes and procedures, which may not be fully in place at the time of the adoption of this ERM Policy. As IFAD continues its transition to a mature risk further management model, supporting processes and procedures will be needed, implemented, and improved, to facilitate the operation of the overall governance structure. Some of the processes highlighted here describe the target operating structure and, as such, may be implemented throughout a transition period.

- **Governance of risk:** the key priority for operationalizing the ERM Policy will be the implementation of Technical Risk Governance Committees as well as their embedding into the IFAD decision-making governance structure, to be achieved with the issuance of adequate operational guidelines.

The establishment of the Technical Risk Governance Committees will lay the foundation for support of the broader operationalization of the overall risk program.

Each Committee will oversee the timely review of risks according to the risk domain that it is responsible for, and will be organized according to the top risk categories for IFAD identified in the current taxonomy.

Each Committee shall have its own (i) terms of reference, (ii) rules of procedures and (iii) a committee secretariat to support its efficient and effective functioning over time.

The RMO will act as the secretariat for each of the committees and the CRO will be a member of each of them.

The RMO will develop business-as-usual committee risk reporting and escalation procedures to the top of the risk governance structure.

- **Risk metrics & appetite:** Represent a fundamental, critical area of focus for operationalizing the ERMF. Levels 1 and 2 of the risk taxonomy will be finalized into metrics with an associated risk appetite and tolerance statement.

For each risk category Executive Board-approved limits and management-approved warning thresholds shall be adopted and implemented, along with escalation process in case of limits/thresholds breaches.

- **Risk Reporting:** this will include embedding key risks in the Corporate Risk Dashboard and Technical Risk Governance Committee reporting.

The identified metrics will be an important tool for RMO and Management to track risk levels against Executive Board-approved risk appetite limits.

- **Risk-related policies and methodologies:** Several key policies, processes and methodologies will be developed and formalized to operationalize the ERMF and enable RMO and the Risk Governance Committees to perform their roles effectively.

Level 1 risk categories will need policies to provide guidance for management of key risks and methodologies for risks evaluation and tools implementation. This will include methodology for evaluating financial and non-financial risks and risk management practices within new businesses and product.

- **Risk Culture & Communication:** an internal communication programme on the newly established ERM Policy will be launched. This will include several initiatives, such as inter alia, (i) ERM Policy internal roadshow for management and workforce, (ii) an

organization-wide risk training program that will need to be developed and implemented in order to train workforce on risk management principles, on the three lines of defence risk governance model, on the role of RMO and its role in risk management.

The risk culture enhancements will be prioritized in the next two years of ERM policy operationalization.

- **RMO organization & operations:** Operationalization of RMO will be realized by establishing its charter and by completing its key function and unit setup from the organizational point of view.

Several other key initiatives need to be implemented by RMO. They will include, among other things, (i) RMO’s risk data repository and process, (ii) the process for evaluating emerging risks, (ii) risk work plans, (iii) the devising of the procedures for operationalizing the risk committees and those for the escalation of material risks to the ERMC and EMC, and if needed (iv) the top-down Corporate Risk Register.

