

Cote du document: EB 2021/134/R.21/Rev.1  
Point de l'ordre du jour: 9 a)  
Date: 28 décembre 2021  
Distribution: Publique  
Original: Anglais

**F**



Investir dans les populations rurales

## Exposé de l'appétence pour le risque au FIDA

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

#### Responsables:

#### Questions techniques:

##### **Alberto Cogliati**

Vice-Président adjoint 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-quatrième session  
Rome, 13-16 décembre 2021

---

Pour: **Approbation**

## Table des matières

<b>I. Résumé</b>	<b>1</b>
<b>II. Objet</b>	<b>2</b>
<b>III. Objectifs</b>	<b>3</b>
<b>IV. Composantes</b>	<b>4</b>
A. Appétence pour le risque	4
B. Capacité de prise de risques	6
C. Tolérance au risque	6
<b>V. Mise en œuvre</b>	<b>7</b>
<b>VI. Information</b>	<b>8</b>
<b>VII. Principaux rôles et attributions</b>	<b>8</b>
<b>VIII. Remontée des informations</b>	<b>9</b>
<b>IX. Culture du risque et communication sur les risques</b>	<b>10</b>

### Annexes

I. Principes fondamentaux de l'Exposé de l'appétence pour le risque	11
II. Appétence pour les risques stratégiques – risques de niveau 2	13
III. Appétence pour les risques financiers – risques de niveau 2	16
IV. Appétence pour les risques opérationnels – risques de niveau 2	19
V. Appétence pour les risques liés à l'exécution des programmes – risques de niveau 2	24
VI. Glossaire	30

## **Sigles et acronymes**

RMO            Bureau de la gestion globale des risques

## Recommandation pour approbation

Le Conseil d'administration est invité à approuver l'Exposé de l'appétence pour le risque tel qu'il figure dans le présent document. La proposition d'Exposé de l'appétence pour le risque présente, avec la Politique de gestion globale des risques, l'attitude du Fonds vis-à-vis de la prise de risques et la façon dont il entend gérer les risques compte tenu de l'environnement dans lequel le FIDA intervient. Le Fonds reste fermement déterminé à œuvrer en permanence à la réalisation de sa mission au service du développement et de ses objectifs stratégiques tout en maintenant sa stabilité financière.

### I. Résumé

1. Pour mettre en œuvre sa stratégie, le Fonds international de développement agricole (FIDA) doit partir du principe qu'il existe des risques susceptibles d'éroder la confiance des donateurs et des investisseurs, de mettre en péril les ressources financières du Fonds et de compromettre les effets découlant de ses opérations et de ses résultats.
2. Afin de préserver la viabilité opérationnelle et financière du Fonds et de gérer correctement les risques, le Conseil d'administration et la direction doivent déterminer l'appétence pour le risque de l'institution pour chacun des principaux facteurs de risque auxquels elle est confrontée – autrement dit, le degré de risque que le FIDA est disposé à prendre dans le cadre de ses opérations.
3. Ainsi, l'exposé de l'appétence pour le risque contribuera de manière cruciale à la mise en place d'une approche intégrée de la gestion des risques et précisera quels sont les risques que le Fonds est disposé à assumer, ce qui jettera les bases d'une communication cohérente et transparente et d'une définition claire de la façon dont l'institution aborde les risques et la gestion des risques.
4. L'appétence pour le risque du FIDA est représentée sur une échelle d'appétence dont les niveaux vont de « élevé » à « faible » qui rend compte de l'attitude de l'institution à l'égard des différents risques, de l'ampleur et du type de risques qu'elle est disposée à accepter en vue d'atteindre ses objectifs et des effets qui sont susceptibles de découler des différentes approches.
5. Elle est à l'évidence alignée sur la taxonomie des risques du Fonds présentée en détail dans la Politique de gestion globale des risques, ce qui permet de garantir un lien direct entre l'appétence pour le risque et les activités opérationnelles.
6. L'appétence pour le risque a été déterminée pour chacun des sous-domaines de risque (niveau 2), qui constituent les principales composantes des différents domaines de risque (niveau 1), afin de dresser un tableau complet des risques actuels et de surveiller leurs interactions, et de disposer d'une approche globale permettant de prévoir, détecter, hiérarchiser, gérer et suivre les risques qui menacent l'institution<sup>1</sup>.
7. L'appétence pour le risque déterminée pour chaque sous-domaine de risque (niveau 2) est proportionnelle et adaptée à l'impact que le risque considéré pourrait avoir sur le Fonds. Les appétences pour les différents risques ont été déterminées sur la base d'une analyse réalisée en concertation avec les départements et les responsables de la gestion des risques concernés.

<sup>1</sup> L'appétence pour le risque déterminée pour chaque sous-domaine de risque (niveau 2) est exposée dans les annexes II à V.

## II. Objet

8. Dans le Cadre stratégique du FIDA pour 2016-2025, il est souligné que, pour pouvoir transformer le monde rural, il est nécessaire d'utiliser de manière efficace un volume beaucoup plus important de ressources financières, qu'il s'agisse de dépenses publiques ou d'investissements privés.
9. Compte tenu de cet impératif, tout au long de la Onzième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA11) et durant les consultations sur FIDA12, et avec l'appui de ses États membres, le FIDA a réaffirmé son engagement: i) à doubler son impact à l'horizon 2030 afin de faire augmenter chaque année les revenus de 40 millions de femmes et d'hommes vivant en milieu rural; ii) à renforcer l'efficacité et la durabilité de ses interventions, de manière à optimiser l'utilisation des ressources. À cet effet, le FIDA a réaffirmé son intention de redoubler d'efforts pour atteindre les objectifs de développement durable; pour ce faire, il entend consolider son approche axée sur les programmes au niveau des pays, renforcer sa capacité à assembler des financements à l'aide de divers instruments, développer les cofinancements, la participation à l'élaboration des politiques et l'établissement de partenariats, continuer de promouvoir ses thématiques transversales, et intensifier les efforts déployés pour s'attaquer à l'extrême pauvreté et à l'insécurité alimentaire.
10. Ces priorités semblent encore plus ambitieuses au regard de la complexité du contexte international actuel, sur fond de pandémie de COVID-19 et de baisse sans précédent des montants de l'aide publique au développement que les organismes internationaux de développement consacrent aux investissements dans l'agriculture.
11. Pour multiplier son impact par deux d'ici à 2030, le FIDA doit impérativement trouver des ressources plus abondantes, poursuivre les réformes en cours et prendre de nouvelles mesures dans le cadre de FIDA12. Dans le même temps, il doit gérer les risques avec efficacité et tirer parti des perspectives que lui ouvre l'évolution de son modèle opérationnel. Afin de préserver la viabilité opérationnelle et financière du Fonds et de gérer correctement les risques, le Conseil d'administration et la direction doivent déterminer l'appétence pour le risque de l'institution pour chacun des principaux facteurs de risque auxquels elle est confrontée – autrement dit, le degré de risque que le FIDA est disposé à prendre dans le cadre de ses opérations.
12. En d'autres termes, **l'appétence pour le risque** du FIDA doit être analysée à la lumière des principaux risques et de leurs répercussions sur l'aptitude du Fonds à atteindre ses objectifs stratégiques. Il convient de considérer l'appétence pour le risque comme un outil essentiel à l'efficacité de la gestion des risques, qui aide le FIDA à appréhender les limites de sa capacité de prise de risques dans le cadre d'un modèle opérationnel et d'une structure de gouvernance bien définis et en tant qu'élément du cadre de gestion globale des risques<sup>2</sup>. L'appétence pour le risque permet au FIDA de tirer parti des possibilités qui s'offrent à lui tout en réduisant ou en atténuant les menaces, de manière à lui donner le plus de chances possibles d'accomplir sa mission.
13. L'appétence pour le risque est définie dans l'**Exposé de l'appétence pour le risque** (ou déclaration sur l'appétence pour le risque) qu'il est proposé d'adopter, et qui montre en quoi une gestion efficace des risques est susceptible de se traduire par des gains d'efficacité et de produire des avantages. Il s'agit d'exposer l'attitude du Fonds à l'égard de la prise de risques et la façon dont il entend gérer les risques, afin d'aider le Conseil d'administration et la direction à surveiller et à

<sup>2</sup> Le cadre de gestion globale des risques comprend les processus et les outils, notamment les cadres, stratégies et directives, qui servent à détecter les menaces auxquelles le FIDA peut être confronté, à définir des stratégies propres à éliminer ces risques ou à réduire le plus possible leurs effets, et à mettre en place des mécanismes permettant de suivre et d'évaluer valablement l'efficacité de la stratégie de gestion des risques.

préservé l'environnement opérationnel du FIDA. Le rôle de cet exposé est également de faciliter les discussions et les prises de décisions en ce qui concerne la prise de risques, la gestion des risques et la stratégie opérationnelle, au service de la réalisation des objectifs du Fonds. L'appétence pour le risque du FIDA dans chaque sous-domaine de risque (niveau 2) est exposée dans les annexes II à V.

14. Avec l'adoption de l'Exposé de l'appétence pour le risque, le FIDA dispose d'un outil de gestion transparent pour appuyer le processus décisionnel, qui permet de faire connaître avec précision le profil de risque du FIDA aux principales parties prenantes, notamment aux agences de notation, qui évaluent le degré d'efficacité de la gestion des risques dans le cadre de la surveillance qu'elles exercent. Il permet également de disposer d'une vue d'ensemble synthétique des risques auxquels le FIDA est exposé et de faciliter la compréhension des articulations entre ces risques, de manière à pouvoir en assurer l'évaluation, l'atténuation et le suivi exhaustifs.
15. L'Exposé de l'appétence pour le risque sera réexaminé au moins une fois par an, et chaque fois que le profil de risque du Fonds évolue, de manière à veiller à la cohérence avec la Politique de gestion globale des risques. La terminologie définie dans cette politique reste valable dans le présent document.
16. On trouvera à l'annexe VI un glossaire récapitulatif des principaux concepts relatifs aux risques adoptés au FIDA.
17. La direction du FIDA comprend qu'il incombe au Conseil d'administration d'œuvrer de façon délibérée à la définition de son appétence pour le risque, et qu'elle soit elle-même chargée d'intégrer cette démarche et de l'insuffler dans toute l'organisation. Le Bureau de la gestion globale des risques (RMO) présentera différentes options quant à la structure des activités du Conseil d'administration en matière de risque, notamment en ce qui concerne la nature et la portée des discussions à mener. RMO se réjouit de recevoir toute autre suggestion à cet égard.

### **III. Objectifs**

18. Pour donner une traduction opérationnelle aux objectifs stratégiques du FIDA<sup>3</sup>, il faut une institution capable de fonctionner avec efficacité et efficience dans des environnements difficiles et complexes, ce qui suppose d'être disposé à accepter différentes combinaisons de risques financiers, opérationnels et stratégiques et de risques liés à l'exécution, qu'il convient d'évaluer individuellement sans pour autant négliger leurs éventuelles interactions.
19. L'Exposé de l'appétence pour le risque est un élément essentiel du cadre de gestion globale des risques, car il a pour objet de proposer une description très complète des paramètres d'appétence pour le risque qui encadrent l'activité du Fonds. Il s'agit d'un outil évolutif qui sert à orienter en permanence la gestion des risques pour en garantir l'efficacité. À cet effet, il doit faire écho à l'évolution des stratégies et faciliter la présentation concise et l'analyse avisée de l'ampleur des risques que le Fonds est disposé à prendre pour s'efforcer d'atteindre ses objectifs stratégiques.
20. Cet Exposé de l'appétence pour le risque complète la Politique de gestion globale des risques – qui régit l'ensemble du cadre de gestion globale des risques –, car il concentre l'attention sur les principaux éléments à prendre en considération en matière de prise de risques et de traitement des risques au FIDA.

---

<sup>3</sup> Les objectifs stratégiques du FIDA, tels que définis dans son Cadre stratégique, sont les suivants: objectif stratégique n° 1: renforcer les capacités productives des populations rurales pauvres; objectif stratégique n° 2: accroître les avantages que les populations rurales pauvres tirent de leur intégration au marché; objectif stratégique n° 3: renforcer la viabilité environnementale et accroître la résilience aux changements climatiques des activités économiques des populations rurales pauvres.

21. Les objectifs de cet Exposé sont les suivants:
- i) attirer l'attention sur les risques auxquels le FIDA est exposé et proposer une formulation claire des principes adoptés par le FIDA en matière de prise de risques et de gestion des risques;
  - ii) donner les moyens d'évaluer les perspectives opérationnelles et de déterminer dans quelle mesure elles sont compatibles avec la capacité de prise de risques du Fonds et son appétence pour le risque;
  - iii) servir d'outil permettant de communiquer efficacement à propos des risques à l'échelle de l'institution ;
  - iv) permettre de mieux appréhender les risques significatifs et leurs répercussions;
  - v) développer la culture du risque dans l'ensemble du Fonds afin de favoriser la réalisation de ses objectifs en matière de développement;
  - vi) aider le Conseil d'administration et la direction à prendre des décisions éclairées par l'analyse des risques;
  - vii) faciliter la détection, l'évaluation et l'atténuation des risques ainsi que l'information des instances compétentes lorsque les seuils de tolérance au risque sont dépassés.

#### IV. Composantes

22. L'Exposé de l'appétence pour le risque oriente la gestion des risques et adopte une formulation qui parle aussi bien aux organes directeurs du FIDA qu'aux différents échelons de l'organisation. Il doit servir à aider la direction à prendre en toute connaissance de cause des décisions efficaces tout en maintenant l'exposition aux risques dans des limites acceptables qui sont définies avec précision.
23. L'Exposé de l'appétence pour le risque comprend les éléments suivants:
- i) **l'appétence pour le risque** – l'ampleur globale des risques (compte tenu du niveau et du type de risque) qu'une institution est disposée à accepter afin d'atteindre ses objectifs stratégiques (et de s'acquitter de sa mission);
  - ii) **la capacité de prise de risques** – l'ampleur des risques que le Fonds est à même de supporter pour atteindre ses objectifs;
  - iii) **la tolérance au risque** – le niveau maximum acceptable de variation de l'appétence que le Fonds est disposé à tolérer pour atteindre ses objectifs.

##### A. Appétence pour le risque

24. Déterminer l'appétence pour le risque d'une institution consiste à évaluer tous les risques auxquels elle est susceptible d'être confrontée et qu'elle est capable de supporter, à fixer des limites concernant leur acceptation et à mettre en place les contrôles nécessaires au respect de ces limites.
25. L'appétence pour le risque du FIDA est définie en fonction d'une échelle d'appétence dont les niveaux vont de « élevé » à « faible » qui rend compte de l'attitude du FIDA à l'égard des différents risques, de l'ampleur et du type de risques que le Fonds est disposé à accepter en vue d'atteindre ses objectifs, et des effets qui sont susceptibles de découler de ces différentes approches. Le tableau 1 ci-après récapitule les définitions des différents niveaux de l'échelle d'appétence pour le risque utilisée au FIDA:

Tableau 1

**Échelle d'appétence pour le risque au FIDA**

<b>Elevée</b>	L'appétence pour le risque est qualifiée d'élevée lorsque l'institution est disposée à prendre des risques en vue d'atteindre ses objectifs, même s'il est très possible que cela conduise à s'écarter des effets attendus, une conséquence qu'il n'est guère possible de prévoir ou d'atténuer au moyen de contrôles adaptés. L'institution accepte la possibilité que l'impact des risques résiduels demeure élevé si l'on escompte que les avantages attendus seront supérieurs aux coûts à prévoir.
<b>Substantielle</b>	L'appétence pour le risque est qualifiée de substantielle lorsque l'institution est disposée à prendre des risques en vue d'atteindre ses objectifs, même s'il existe une marge d'incertitude quant aux effets escomptés, les avantages attendus étant supérieurs aux coûts à prévoir. Les contrôles mis en place afin d'atténuer les risques sont censés réduire la probabilité qu'il existe des risques résiduels et/ou leur impact; ces risques peuvent rester significatifs, mais la menace qu'ils représentent est moins forte que celle du risque inhérent.
<b>Modérée</b>	L'appétence pour le risque est qualifiée de modérée lorsque l'institution souhaite adopter une attitude prudente consistant à prendre des risques justifiés qui sont contrebalancés par des avantages attendus modestes. Les contrôles mis en place afin d'atténuer les risques sont censés abaisser à un niveau raisonnable la probabilité qu'il existe des risques résiduels et/ou leur impact.
<b>Faible</b>	L'appétence pour le risque est qualifiée de faible lorsque l'institution souhaite appliquer une démarche de gestion des risques prudente en vue d'atteindre ses objectifs, et qu'elle adopte une attitude délibérément circonspecte. Les contrôles mis en place afin d'atténuer les risques sont destinés à réduire au minimum la probabilité qu'il existe des risques résiduels et/ou leur impact.

26. Au FIDA, l'appétence pour le risque est calculée sur la taxonomie des risques, dont la structure comprend trois niveaux:
- Les domaines de risque (niveau 1) désignent les principales catégories de risques auxquelles le FIDA est exposé.
  - Les sous-domaines de risque (niveau 2) sont les principaux éléments de chaque domaine de risque de niveau 1.
  - Les facteurs de risque pris en considération (niveau 3) sont les principaux facteurs de risque persistants qui font l'objet d'un suivi dans le cadre du processus de gestion des risques et dont il est rendu compte au moyen d'indicateurs de risque clés prédéfinis.
27. Les quatre domaines de risque identifiés au FIDA (niveau 1) sont les suivants:
- 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 résultant de l'incapacité du Fonds à gérer ses ressources financières de façon efficace et économe et d'honorer ses engagements financiers.
  - iii) **Risques opérationnels.** Il s'agit des risques qui découlent de procédures internes, de personnes ou de systèmes inadaptés ou inefficaces, ou bien d'événements extérieurs susceptibles d'entraîner des pertes financières ou d'entacher la réputation du Fonds.
  - 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 liés à des conséquences imprévues.
28. Le risque juridique et le risque de réputation sont **transversaux**. Étant donné qu'ils concernent toutes les opérations menées par le Fonds, ils font partie intégrante des quatre domaines de risque. S'agissant de la gestion de ces deux types de risques, les rôles et responsabilités 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 dont le Bureau du Conseil juridique considère qu'il relève de son expertise et de sa compétence.
  - ii) **Risque de réputation.** Il s'agit du risque que l'intégrité ou la crédibilité du Fonds soient remises en cause, créant un décalage entre son action ou ses résultats et les attentes ou perceptions des parties prenantes.
29. L'appétence pour le risque du FIDA est déterminée au niveau des sous-domaines de risque (niveau 2) afin de proposer une vue d'ensemble des risques auxquels le Fonds est confronté et de superviser les interactions entre les risques énumérés plus haut, de manière à définir une approche globale permettant de prévoir, détecter, hiérarchiser, gérer et suivre les risques qui menacent l'institution. L'appétence pour le risque déterminée pour chaque sous-domaine de risque (niveau 2) est exposée dans les annexes II à V.

## **B. Capacité de prise de risques**

30. La capacité de prise de risques mesure l'aptitude financière et opérationnelle du Fonds à supporter un certain niveau de risque à l'instant T. Par conséquent, elle est déterminée en fonction de deux facteurs – le mandat du FIDA, qui est axé sur le développement, et ses obligations fiduciaires – et prend en considération la taille du Fonds, ses ressources financières et la nécessité de respecter les engagements souscrits par le FIDA à l'occasion des reconstitutions de ses ressources.
31. Le FIDA s'efforce d'optimiser l'emploi de ses ressources afin de s'acquitter de son mandat. À cette fin, la direction évalue en permanence la capacité du FIDA à accorder des prêts au regard de sa liquidité et du niveau de ses fonds propres; la capacité à accorder des dons est également régulièrement mesurée en fonction du niveau des contributions à chaque cycle de reconstitution. L'évaluation de la capacité de prise de risques du Fonds est cruciale, car, sa capacité de générer des fonds propres en interne étant limitée, il doit éviter toute érosion de ses fonds propres pour garantir sa viabilité financière à court et à long terme.

## **C. Tolérance au risque**

32. Le FIDA est conscient que le niveau de risque auquel il est effectivement exposé peut s'écarter de l'appétence pour le risque qui a été déterminée. C'est pourquoi, dans la mesure du possible et en fonction du type de risque, le Fonds établit des seuils de tolérance au risque en lien avec les facteurs de risque mesurés.
33. Il peut arriver que l'exposition à un risque, mesurée au moyen de paramètres et indicateurs clés de risque prédéfinis, dépasse brutalement le seuil de tolérance établi ou constitue une nouvelle menace pour les opérations du Fonds. Lorsque cela se produit, cette information est immédiatement remontée selon les modalités détaillées à la section VII.
34. Lorsqu'un seuil de tolérance au risque n'est pas respecté, la direction et le Conseil d'administration doivent déterminer la conduite à tenir compte tenu des incidences que ce risque est susceptible d'entraîner sur les opérations du Fonds; il convient notamment, mais pas seulement:
- i) de déterminer les causes profondes de cette aggravation du risque;
  - ii) de renforcer les contrôles ou autres mécanismes d'atténuation; ou
  - iii) de déterminer, au terme d'une analyse rigoureuse et compte tenu de l'avis de membres de la direction spécialistes de ces questions, si le Fonds a la capacité de supporter le risque en question, et de décider de revoir la tolérance au risque pour faire concorder le niveau cible et le niveau disponible des ressources du Fonds avec la capacité de prise de risques de l'institution.

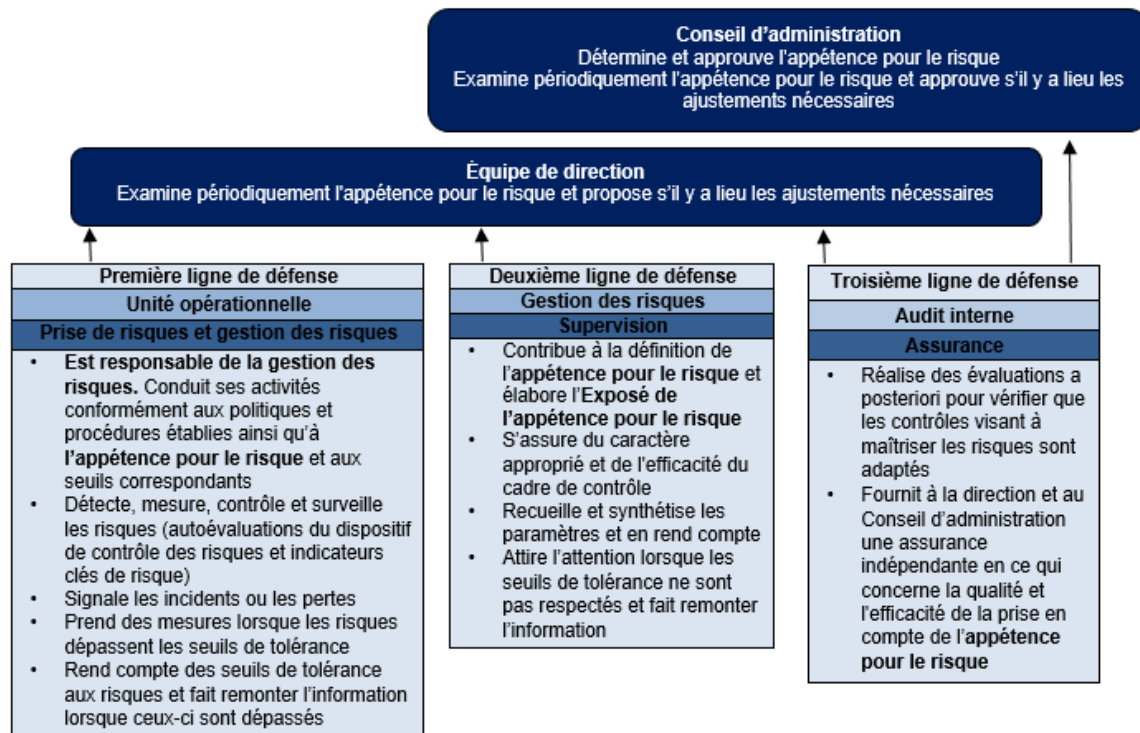
## V. Mise en œuvre

35. La structure des processus de gestion et de contrôle des risques doit être calquée sur le modèle des trois lignes de défense<sup>4</sup>, et il convient de coordonner efficacement les différentes lignes de défense afin de favoriser l'efficacité et l'efficacité du cadre de contrôle.
36. Le cadre général mis en place par le Fonds afin de détecter et de gérer les risques repose sur les éléments suivants:
- i) La responsabilité conjointe de l'ensemble des effectifs opérationnels du FIDA, qui doivent détecter et gérer les risques qu'ils encourent dans l'exercice de leurs responsabilités (première ligne de défense). À ce titre, il leur incombe d'effectuer les tâches suivantes: documenter les processus; mettre en place et tenir à jour les autoévaluations du dispositif de contrôle des risques et les indicateurs clés de risque destinés à détecter les risques inhérents ainsi que les contrôles établis afin de ramener les répercussions et la probabilité à un niveau résiduel; signaler systématiquement tout incident ou perte.
  - ii) Des fonctions de deuxième ligne de défense indépendantes dotées de moyens suffisants, chargées de s'assurer du caractère approprié et de l'efficacité des contrôles mis en œuvre par la première ligne de défense. Des rapports indépendants sont adressés à la haute direction afin de rendre compte des niveaux de risques globaux à l'échelle du FIDA et pour signaler tout écart par rapport aux seuils d'appétence pour le risque à l'aide du tableau de bord des risques institutionnels. Une équipe dédiée de RMO assure la surveillance de l'appétence pour le risque.
  - iii) Évaluer les contrôles mis en place pour atténuer les risques, détecter a posteriori les situations de non-conformité et fournir à la direction et au Conseil d'administration une assurance quant à la qualité et l'efficacité de la prise en compte de l'appétence pour le risque, trois tâches qui sont du ressort du Bureau de l'audit et de la surveillance.
37. Le rôle de chacune des trois lignes de défense dans la définition, le respect et la surveillance de l'appétence pour le risque est illustré à la figure 1.

---

<sup>4</sup> Le modèle des trois lignes de défense est exposé à la partie A de la section III de la Politique de gestion globale des risques adoptée par le FIDA (EB 2021/133/R.7).

Figure 1  
Appétence pour le risque: rôle des trois lignes de défense



## VI. Information

38. Le FIDA a mis en place un **tableau de bord des risques institutionnels** à l'échelle de l'organisation où figurent des données relatives aux risques financiers et autres collectées par la direction, des observations sur les principales thématiques, l'exposition aux risques et leur évolution, et un aperçu des progrès accomplis dans la réalisation des objectifs stratégiques du Fonds.
39. Ce tableau de bord présente une synthèse de l'exposition aux principaux risques dans chaque domaine de risque et les paramètres et indicateurs clés de risque connexes qui ont été définis et correspondent aux facteurs de risque principaux (niveau 3), afin qu'il soit possible d'exercer une surveillance permanente. Les paramètres figurant dans ce tableau de bord correspondent aux risques les plus importants auxquels le Fonds est confronté, dont il faut rendre compte aux comités techniques concernés tous les trimestres ou chaque fois que RMO le juge nécessaire. Le Comité de gestion globale des risques analyse la synthèse des résultats dont le tableau de bord fait état, qui est communiquée au Comité d'audit et au Conseil d'administration.
40. S'il ressort du tableau de bord qu'un seuil d'appétence pour le risque établi pour le FIDA a été dépassé, ou si RMO estime que c'est le cas dans le cadre de la surveillance qu'il exerce sur les risques, il convient de communiquer cette information au Comité de gestion globale des risques et éventuellement de la faire remonter aux instances compétentes.

## VII. Principaux rôles et attributions

41. **Le Conseil d'administration:** i) détermine et approuve l'appétence pour le risque et demande au Responsable en chef de la gestion des risques de lui rendre compte de la qualité de l'Exposé de l'appétence pour le risque, notamment en ce qui concerne la détection, la gestion et la remontée rapides des cas de non-respect des seuils de risque et d'exposition significative à un risque; ii) est chargé de veiller à ce que l'évaluation de l'appétence pour le risque soit prise en considération dans

les discussions et décisions à caractère stratégique, notamment à propos des changements à apporter à la stratégie ou au modèle opérationnel du FIDA.

42. **Le Comité d'audit** est chargé d'analyser les risques auxquels le Fonds est confronté, chaque année ou chaque fois que le profil de risque du Fonds évolue. Il fournit également au Conseil d'administration une assurance indépendante quant à la qualité et l'efficacité de la prise en compte de l'appétence pour le risque.
43. **Le Président**, épaulé par le Vice-Président, est responsable devant le Conseil d'administration de la bonne application de l'Exposé de l'appétence pour le risque. Il doit veiller à ce que l'exposition aux risques reste dans les limites de l'appétence pour le risque et de la tolérance au risque qui ont été approuvées, et il communique des informations sur l'appétence du FIDA pour le risque.
44. **Le Vice-Président**, qui préside le Comité de gestion globale des risques, analyse et suit les risques significatifs auxquels le FIDA est confronté ainsi que les nouveaux risques significatifs qui lui sont signalés par les comités techniques compétents en la matière.
45. **Le Vice-Président adjoint et Responsable en chef de la gestion des risques** s'acquitte des tâches suivantes: tenir à jour les seuils d'appétence pour le risque; faire en sorte qu'il soit possible de rendre compte clairement du profil de risque global du FIDA au regard de l'appétence pour le risque approuvée par le Conseil d'administration dans le contexte des objectifs stratégiques; contribuer à faire remonter du Comité de la gestion globale des risques au Président tous les problèmes importants et tout écart par rapport aux seuils d'appétence pour le risque. Le Responsable en chef de la gestion des risques est également chargé de réexaminer l'appétence pour le risque à intervalles réguliers, comme indiqué au paragraphe 15 de la section II ci-dessus.
46. **Les Vice-Présidents adjoints**, en tant que responsables de la gestion des risques, sont chargés de contribuer à déterminer l'appétence pour le risque et les seuils de tolérance au risque. Ils vérifient périodiquement dans quelle mesure leur département respecte les niveaux d'appétence pour le risque et les seuils de tolérance au risque approuvés par le Conseil d'administration et prennent les mesures qui s'imposent lorsque ce n'est pas le cas.
47. **Les directeurs de division** pilotent la mise en œuvre des activités de gestion des risques et prennent des décisions à cet égard dans leur domaine de compétence, notamment en ce qui concerne la détection des risques et l'application des mesures d'atténuation nécessaires pour ramener les niveaux de risque en deçà des seuils d'appétence et de tolérance approuvés par le Conseil d'administration.
48. **Les comités techniques chargés de la gestion des risques** surveillent l'efficacité de la mise en œuvre et du réexamen des cadres et des politiques de gestion des risques du Fonds par domaine de risque.

## VIII. Remontée des informations

49. En cas de non-respect des seuils d'appétence pour le risque, les responsables de la gestion des risques sont chargés d'en informer RMO et les comités techniques concernés.
50. Il incombe aux comités techniques chargés de la gestion des risques de faire remonter sans tarder au Comité de la gestion globale des risques tous les problèmes significatifs concernant les risques qu'ils surveillent, notamment le non-respect des seuils d'appétence pour le risque.
51. Il entre dans les attributions du Comité de la gestion globale des risques de surveiller la gestion des risques concernant la stratégie, les finances, les opérations et l'exécution des programmes, et d'assurer le suivi de l'appétence pour le risque pour chacun des risques de niveau 1. Ce Comité est chargé de valider l'ensemble

des instruments relatifs aux risques qui nécessitent l'approbation du Conseil d'administration – politiques, cadres et autres documents analogues –, et de faire remonter tous les risques significatifs au Comité exécutif de gestion, au Comité d'audit et au Conseil d'administration, s'il y a lieu.

## **IX. Culture du risque et communication sur les risques**

52. Le Conseil d'administration et la direction ont pour mission de promouvoir et d'encourager une véritable culture du risque propre à favoriser la compréhension et l'adoption de la notion d'appétence pour le risque dans l'ensemble du Fonds. L'existence d'une culture du risque solide renforce l'importance du cadre de gestion des risques au FIDA et favorise la transparence et la collaboration entre les trois lignes de défense.
53. L'Exposé de l'appétence pour le risque au FIDA doit être porté à la connaissance de l'ensemble de l'institution, à tous les niveaux, afin que tous les responsables et employés du FIDA se montrent attentifs à la gestion des risques et que les responsables du contrôle et de la surveillance disposent d'informations suffisamment claires pour déterminer si de la gestion des risques est conforme aux niveaux d'appétence pour le risque qui ont été approuvés.

## Principes fondamentaux de l'Exposé de l'appétence pour le risque

1. Pour mettre en œuvre sa stratégie, le FIDA doit partir du principe qu'il court des risques, et que certains d'entre eux peuvent amoindrir la confiance qu'il inspire aux donateurs et aux investisseurs, menacer les ressources financières du Fonds et mettre en péril les effets de ses opérations et les résultats qu'il a obtenus.
2. Le Conseil d'administration et la direction s'accordent à considérer que, dans la perspective de la réalisation des objectifs stratégiques du Fonds et compte tenu de sa mission, le FIDA doit continuer à financer avant tout des projets et programmes expressément conçus dans le but de mettre en place, de développer ou d'améliorer les systèmes de production alimentaire. Dans cette optique, il lui faut renforcer les politiques et institutions concernées, dans le cadre des priorités et stratégies des pays, en prenant en compte: la nécessité d'accroître la production alimentaire dans les pays à déficit vivrier les plus pauvres, le potentiel d'accroissement de la production alimentaire dans les autres pays en développement, et la place importante à accorder à l'amélioration de l'état nutritionnel et des conditions de vie des populations les plus pauvres des pays en développement, autant de considérations qui sont en parfaite adéquation avec les objectifs de développement durable. Tendrer la main aux pays à faible revenu et aux pays fragiles pour optimiser l'impact en matière de développement reste une priorité.
3. La démarche prudente adoptée par le FIDA en matière de gestion des risques tient compte des divers environnements d'intervention du Fonds, lesquels exigent un équilibre entre la volonté de maintenir la note de crédit de l'institution et les risques inhérents à des contextes opérationnels particuliers. Le FIDA affectera ses ressources conformément à son statut d'institution spécialisée des Nations Unies et il optimisera sa gamme de ressources afin de venir en aide à l'éventail de bénéficiaires le plus large possible tout en préservant son équilibre financier. En même temps, le FIDA fera en sorte de préserver à tout moment la confiance des investisseurs grâce à une approche prudente de la gestion des risques et de l'utilisation des ressources empruntées. Il est particulièrement important de préserver de la note de crédit du FIDA, de façon à conserver des perspectives financières solides et prévisibles, à mettre en place de nouvelles opérations et à maintenir la viabilité financière à long terme du Fonds.
4. Le FIDA est exposé à plusieurs risques, parmi lesquels des risques concernant la stratégie, les opérations, les finances et l'exécution des programmes. Il est aussi exposé à des risques de réputation et des risques juridiques. L'appétence pour le risque du FIDA est déterminée au niveau des sous-domaines de risques (niveau 2) afin de proposer une vue d'ensemble des risques auxquels le Fonds est confronté et de suivre l'ensemble les interactions entre ces risques, de manière à prévoir, détecter et gérer l'ensemble des risques qui menacent l'institution.
5. L'Exposé de l'appétence pour le risque au FIDA est défini selon une approche spécifique des risques et dans l'optique d'une gestion particulière. Cette approche est détaillée pour chaque sous-domaine de risque dans les annexes II à V. La gestion des risques concernant la stratégie, les finances, les opérations et l'exécution des programmes doit obéir à une démarche intégrée afin de faire en sorte que les contrôles soient harmonisés et que les activités de surveillance soient menées selon des modalités uniformisées.

6. Les responsables de la gestion des risques ont pour mission:
- i) de se conformer aux textes applicables (politiques, procédures, cadres et lignes directrices, entre autres);
  - ii) d'établir et tenir à jour une documentation sur les processus qui doit comprendre un descriptif de l'activité, du ou des organigrammes, du ou des systèmes informatiques utilisés et des contrôles mis en œuvre pour garantir l'efficacité opérationnelle;
  - iii) de signaler et faire remonter tout incident ou perte à RMO et aux comités techniques concernés conformément au cadre de gestion globale des risques;
  - iv) de tenir à jour le mécanisme d'autoévaluation du dispositif de contrôle des risques afin de recenser les risques inhérents et les contrôles utilisés pour les atténuer et d'évaluer les risques résiduels;
  - v) de détecter les risques qui sont en voie d'apparition et déterminer les contrôles à mettre en place pour les atténuer. Ces risques doivent alors être ajoutés et évalués au moyen du mécanisme d'autoévaluation du dispositif de contrôle des risques;
  - vi) de tenir à jour les indicateurs clés de risques afin de faciliter la surveillance et la maîtrise de l'exposition aux facteurs de risque de niveau 3 identifiés pour chaque sous-domaine de risque.

## Appétence pour les risques stratégiques – risques de niveau 2

Sous-domaines des risques stratégiques – niveau 2		Appétence
1	Stratégie et définition des objectifs	Faible
2	Viabilité et adaptabilité	Modérée
3	Mise en œuvre de la stratégie	Modérée
4	Gouvernance et culture	Faible
5	Relations avec les partenaires stratégiques	Modérée

Risques stratégiques (niveau 1)	
<b>1. Stratégie et définition des objectifs</b> (niveau 2)	
<b>Appétence globale:</b>	<b>Faible</b>
<p><b>Définition</b></p> <p>En matière de stratégie et de définition des objectifs, le risque est qu'il n'existe pas de corpus clairement défini de priorités institutionnelles, d'activités et d'objectifs transversaux axés sur l'obtention de l'impact souhaité en matière de développement, conformément à la mission et à la vision du FIDA, ce qui pourrait entraîner des répercussions préjudiciables sur la place du Fonds dans le paysage du développement agricole. L'appétence du FIDA pour le risque relatif à la stratégie et à la définition des objectifs est faible.</p>	
<p><b>Ligne de conduite</b></p> <p>Le FIDA a conscience que la clarté des priorités et des objectifs institutionnels est essentielle à la bonne exécution de son mandat et à l'obtention de l'impact souhaité en matière de développement. Bien que la vision du FIDA repose sur des perspectives de croissance, cet objectif s'inscrit dans les limites du mandat du Fonds, de sa taille et de sa mission, qui est de venir en aide aux populations rurales pauvres.</p> <p>Le FIDA consacre un temps et des ressources considérables à la planification stratégique afin d'axer son action à court terme sur un ensemble d'objectifs prioritaires, sans perdre de vue la vision et la mission à long terme du Fonds, à savoir être utile aux ruraux pauvres des pays en développement.</p> <p>Pour atteindre ses objectifs stratégiques et rester fidèle à sa vision, le FIDA encourage et privilégie le financement d'interventions qui abordent de manière volontariste les quatre domaines thématiques que sont l'action climatique, le genre, la nutrition et la jeunesse. Il tire parti de sa place de chef de file mondial dans ces domaines pour mobiliser des ressources afin de financer la mise en œuvre, de venir en aide aux ruraux pauvres et d'obtenir un impact favorable en matière de développement.</p>	



<b>Risques stratégiques (niveau 1)</b>	
<b>2. Viabilité et adaptabilité</b> (niveau 2)	
<b>Appétence globale:</b>	<b>Modérée</b>
<b>Définition</b>	
<p>En matière de viabilité et d'adaptabilité, le risque est que le FIDA ne soit pas attentif aux principaux faits nouveaux qui surviennent dans son environnement ou qu'il ne soit pas suffisamment réactif face aux événements et aux évolutions qui compromettent la viabilité de son modèle opérationnel et de ses principales activités, ce qui empêcherait la réalisation de ses objectifs stratégiques.</p>	
<b>Ligne de conduite</b>	
<p>Le FIDA a conscience qu'il opère dans un environnement opérationnel varié et complexe qui évolue rapidement, ce qui suppose qu'il se montre constamment novateur et réactif afin de préserver la solidité de son positionnement concurrentiel et d'atteindre ses objectifs stratégiques. Le FIDA cherche à renforcer son rôle dans l'architecture mondiale de l'aide au développement; à cet effet, il lui faut poursuivre sa transition, qui consiste à cesser d'axer l'essentiel de son activité sur les projets pour proposer aux pays une approche globale et personnalisée dans le but d'éliminer l'insécurité alimentaire et la pauvreté rurale. Pour atteindre ces objectifs, le Fonds préserve la solidité de ses fonds propres et son utilité grâce à une viabilité financière robuste et une collaboration active avec les États membres et les autres partenaires stratégiques. Il cherche à faire en sorte que l'innovation fasse partie intégrante de ses activités et à devenir encore plus souple, plus réactif et plus novateur, au service de la réalisation des objectifs de développement.</p>	
<b>Risques stratégiques (niveau 1)</b>	
<b>3. Mise en œuvre de la stratégie</b> (niveau 2)	
<b>Appétence globale:</b>	<b>Modérée</b>
<b>Définition</b>	
<p>En matière de mise en œuvre de la stratégie, le risque est que le FIDA ne parvienne pas à affecter et mettre en place les ressources et les activités d'appui à l'exécution de manière efficace pour l'ensemble du portefeuille d'initiatives internes et de programmes ou projets, ce qui se traduirait par une incapacité à mettre en œuvre sa stratégie de manière cohérente et à atteindre ses objectifs stratégiques.</p>	
<b>Ligne de conduite</b>	
<p>Le FIDA a conscience qu'il est essentiel de faire concorder les ressources financières et humaines avec ses priorités stratégiques pour pouvoir mettre en œuvre ses plans stratégiques de manière satisfaisante. Misant sur la solidité des processus et systèmes de gestion de la performance et l'efficacité de la gestion des talents, le Fonds vise à déployer des ressources et un appui à l'exécution pour l'ensemble du portefeuille d'initiatives internes et de programmes ou projets, selon des modalités conformes à sa stratégie actuelle. Afin d'orienter la prise de décisions et la planification des activités, le Fonds évalue continuellement sa performance au moyen d'évaluations d'impact tant qualitatives que quantitatives, et il est déterminé à adapter les modalités d'exécution en fonction des résultats des évaluations d'impact. Le FIDA dispose de procédures d'assurance qualité qui visent à garantir la qualité d'ensemble et l'impact des activités du Fonds sur le développement.</p>	

<b>Risques stratégiques (niveau 1)</b>	
<b>4. Gouvernance et culture</b> (niveau 2)	
<b>Appétence globale:</b>	<b>Faible</b>
<b>Définition</b>	
<p>Dans le domaine de la gouvernance et de la culture, le risque est que, au FIDA, la culture institutionnelle et le style de gestion – notamment la répartition des rôles et des responsabilités des dirigeants dans l'ensemble de l'institution, et entre les organes directeurs et la direction – et la qualité du cadre de travail ne soient pas propices à la réalisation de la stratégie et de la mission du Fonds.</p>	
<b>Ligne de conduite</b>	
<p>Le FIDA attend de ses employés qu'ils s'inspirent en permanence des règles déontologiques les plus exigeantes. Ils sont tenus de respecter et d'appliquer les obligations découlant de la Politique en matière de ressources humaines. De son côté, le Fonds est déterminé à offrir un cadre de travail sûr et respectueux, dans lequel le harcèlement, l'abus d'autorité, les représailles, la discrimination et l'exploitation n'ont pas leur place. L'ensemble du personnel et des personnes employées aux termes d'un contrat de services sont tenus de respecter le Code de conduite. De plus, le Règlement du personnel vise à instaurer et à préserver une culture organisationnelle inclusive fondée sur la confiance qui encourage une conduite conforme aux règles déontologiques, en application des politiques du Fonds, des mesures étant prises lorsque des allégations de conduite répréhensible ou de faute professionnelle sont signalées. Le FIDA applique une politique de tolérance zéro à l'égard du risque dans ce sous-domaine de niveau 2 (voir aussi le domaine des risques opérationnels).</p>	

<b>Risques stratégiques (niveau 1)</b>	
<b>5. Relations avec les partenaires stratégiques</b> (niveau 2)	
<b>Appétence globale:</b>	<b>Modérée</b>
<b>Définition</b>	
<p>En matière de relations avec les partenaires stratégiques, le risque est que le FIDA ne noue pas suffisamment de partenariats et de relations de collaboration – avec des acteurs du secteur privé comme avec d'autres partenaires – pour contribuer à la mobilisation de ressources ou à la gestion de l'exécution des programmes du FIDA. Ce problème serait susceptible d'entraîner des déficits de financement, de ternir la réputation du Fonds et de faire obstacle à la réalisation de ses objectifs stratégiques.</p>	
<b>Ligne de conduite</b>	
<p>Le FIDA a conscience que les relations de collaboration et les partenariats sont essentiels pour lui permettre d'élargir sa portée et développer son impact. Il collabore avec un large éventail de donateurs et de partenaires privés (et publics), parmi lesquels des acteurs du secteur privé, des organisations de la société civile, des organisations non gouvernementales et des fondations. Grâce à son cadre stratégique et à une démarche consistant à rechercher systématiquement la collaboration avec les acteurs du secteur privé et les partenaires, le Fonds cherche à faire en sorte que ces derniers soient incités, par des moyens appropriés, à prendre part à la mobilisation de ressources et que l'appui et les financements qu'il obtient soient suffisants pour atteindre les objectifs stratégiques. Le FIDA prend les devants pour gérer les risques de perception et de réputation, de sorte qu'il continue d'être en mesure de choisir ses partenaires.</p>	

## Appétence pour les risques financiers – risques de niveau 2

Sous-domaines des risques financiers – niveau 2		Appétence
1	Risque de crédit	Modérée
2	Liquidité et financement	Faible
3	Endettement et niveau des fonds propres	Faible

Risques financiers (niveau 1)	
<b>1. Risque de crédit</b> (niveau 2)	
<b>Appétence globale:</b>	<b>Modérée</b>
<p><b>Définition</b></p> <p>Le risque de crédit correspond au risque de perte du principal d'un prêt 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.</p>	
<p><b>Ligne de conduite</b></p> <p>L'appétence du FIDA pour le risque de crédit est modérée en ce qui concerne le portefeuille de prêts, et elle est faible pour ce qui est du portefeuille de placements.</p> <p>Dans le cadre de son portefeuille de prêts, et compte tenu de la nature de son mandat, le FIDA prête principalement à des pays à faible revenu et à revenu intermédiaire. Le FIDA a conscience que, bien qu'il bénéficie du statut de créancier privilégié, les pertes sur prêts, qu'elles résultent d'une défaillance de l'emprunteur ou d'une évolution de sa solvabilité, peuvent survenir dans le cadre d'opérations de développement et qu'elles font partie des coûts à prévoir inhérents à son activité.</p> <p>Le Fonds surveille les notes de crédit internes, fixe des limites de concentration et utilise d'autres outils pour évaluer, mesurer et gérer ses expositions aux risques de crédit des pays, des débiteurs et des émetteurs. En outre, conformément à la Norme internationale d'information financière n° 9, les pertes sur prêts attendues prennent en compte le coût financier de l'activité de prêt du FIDA.</p> <p>En ce qui concerne son portefeuille de trésorerie, le FIDA supporte un risque de crédit sur les liquidités placées sur des comptes de dépôt et les placements en obligations et en billets, ainsi que sur les transactions hors bilan, qui l'exposent, par exemple, à un risque de contrepartie dans le cadre d'opérations sur produits dérivés.</p> <p>Pour son portefeuille de trésorerie, le FIDA a déterminé des notes de crédit minimales et des limites d'exposition applicables au placement des fonds dans le souci d'en préserver la valeur jusqu'à ce qu'ils soient alloués à telle ou telle opération de développement.</p>	

<b>Risques financiers (niveau 1)</b>	
<b>2. Liquidité et financement</b> (niveau 2)	
<b>Appétence globale:</b>	<b>Faible</b>
<b>Définition</b>	
Le risque de liquidité et de financement correspond au risque de pertes résultant de l'incapacité à couvrir les besoins de trésorerie dans les délais voulus.	
<b>Ligne de conduite</b>	
<p>Afin de favoriser la réalisation des objectifs de développement, le FIDA cherche à conserver une liquidité suffisante pour préserver sa capacité d'engagement et honorer ses obligations en matière de trésorerie, c'est-à-dire faire face aux demandes de décaissement et assurer le service de la dette.</p> <p>Le FIDA a conscience que le fait de vendre des titres pour lever des fonds, de se financer à des taux défavorables ou de ne pas parvenir à lever des fonds par ces biais est susceptible d'entraîner des pertes liées à la liquidité.</p> <p>En conséquence, les ressources du Fonds sont soumises à une exigence de liquidité minimale prudente. Au FIDA, la gestion de la liquidité repose notamment sur des outils de suivi visant à évaluer la couverture par des actifs liquides des engagements contractuels actuels et prévus, la qualité de crédit des actifs liquides et la disponibilité de ressources.</p> <p>Pour le Fonds, le principal objectif de la gestion du risque de liquidité est de détenir suffisamment de ressources liquides pour être en mesure de répondre à tous les besoins probables de trésorerie résultant de ses engagements normaux et prévisibles, sans avoir à solliciter inopinément les États membres pour obtenir des ressources financières supplémentaires.</p>	

<b>Risques financiers (niveau 1)</b>	
<b>3. Endettement et niveau des fonds propres (niveau 2)</b>	
<b>Appétence globale:</b>	<b>Faible</b>
<b>Définition</b>	
En matière d'endettement et de niveau des fonds propres, le risque est que les fonds propres ou l'assise financière du FIDA ne suffisent pas à garantir son aptitude à poursuivre ses activités.	
<b>Ligne de conduite</b>	
<p>Le Fonds finance les activités de développement principalement au moyen de prêts particulièrement concessionnels ou de dons, et sa capacité de générer des fonds propres en interne est limitée. Les apports constituent donc sa principale ressource, toutefois limitée, si bien que le principe de préservation du capital doit être un élément clé de sa stratégie financière, parallèlement aux contributions que les États membres apportent en continu de manière à reconstituer ses fonds propres.</p> <p>Le Fonds a conscience que des difficultés compromettant la disponibilité de nouveaux fonds propres et de nouvelles ressources financières sont susceptibles d'entraîner une érosion des fonds propres et une réduction de son impact en matière de développement. Pour pallier cette menace, afin de préserver l'adéquation des fonds propres, les services du FIDA procèdent à une planification des fonds propres prudente, fixent des limites d'exposition au risque et des ratios de fonds propres prudentiels, conservent un volume de fonds propres suffisant et procèdent à des tests de résistance afin d'observer la stabilité financière dans différents scénarios économiques.</p> <p>Une assise financière suffisante permet de préserver la continuité des activités de développement que mène le FIDA de manière à favoriser une transformation inclusive et durable du monde rural, même en période de crise.</p>	

## Appétence pour les risques opérationnels – risques de niveau 2

Sous-domaines des risques opérationnels – niveau 2		Appétence
1	Pratiques de tiers interdites et intégrité financière	Faible
2	Conduite répréhensible et fautes professionnelles	Faible
3	Talents: capacités et compétences	Modérée
4	Santé et sécurité au travail	Faible
5	Sûreté	Faible
6	Technologies de l'information et cybersécurité	Modérée
7	Continuité des opérations	Modérée
8	Exécution des processus	Faible
9	Partenariats, passation des marchés et externalisation	Faible

Risques opérationnels (niveau 1)	
<b>1. Pratiques de tiers interdites et intégrité financière</b> (niveau 2)	
<b>Appétence globale:</b>	<b>Faible</b>
<p><b>Définition</b></p> <p>En ce qui concerne les pratiques de tiers interdites et l'intégrité financière, le risque est de subir des pertes financières ou matérielles imprévues, un préjudice juridique ou une atteinte à la réputation en raison d'actes commis par un tiers qui détourne des actifs, contourne les lois ou les règlements ou tente de le faire. Parmi ces pratiques figurent la corruption, la fraude, la collusion, la coercition, l'obstruction et le blanchiment d'argent ou le financement du terrorisme. Le terme de tiers désigne toute personne n'appartenant pas au personnel selon la définition en vigueur au FIDA, y compris les personnes engagées par le FIDA en vertu des dispositions du manuel sur les consultants et les autres personnes titulaires de contrats hors personnel, les fournisseurs, les bénéficiaires et autres.</p>	
<p><b>Ligne de conduite</b></p> <p>Le FIDA a conscience que, du fait de son environnement opérationnel, il est exposé à un risque de pratiques interdites de la part de tiers, notamment la corruption, la fraude, la collusion, la coercition et l'obstruction. Ces pratiques, de même que le fait de détourner des actifs et de contourner des lois ou règlements, sont en contradiction flagrante avec les valeurs du FIDA. Le Fonds est déterminé à appliquer une politique de tolérance zéro à l'égard du risque dans ce sous-domaine de niveau 2.</p> <p>Le Fonds s'efforce de prévenir, d'atténuer et de combattre les pratiques interdites et d'en limiter les effets, conformément aux politiques en vigueur.</p>	

<b>Risques opérationnels (niveau 1)</b>	
<b>2. Conduite répréhensible et fautes professionnelles</b> (niveau 2)	
<b>Appétence globale:</b>	<b>Faible</b>
<p><b>Définition</b></p> <p>Ce risque concerne les conduites répréhensibles et les fautes professionnelles résultant de tout acte ou omission, délibéré ou découlant d'une négligence, commis par un membre du personnel du FIDA ou par une personne recrutée par le FIDA en vertu des dispositions du manuel sur les consultants, ou encore par d'autres personnes engagées par le FIDA aux termes de contrats hors personnel, en violation des stipulations de leur engagement ou de leur contrat ou de toute autre politique, règle ou procédure interne applicable – notamment, mais pas seulement, le Code de conduite – susceptibles d'entacher la réputation du FIDA, d'entraîner un préjudice réel pour celui-ci ou de donner lieu à une action en justice.</p>	
<p><b>Ligne de conduite</b></p> <p>Le FIDA attend des membres de son personnel qu'ils s'inspirent en permanence des règles déontologiques les plus exigeantes. Le personnel du FIDA, ainsi que toutes les personnes qu'il emploie, sont tenus de respecter et d'appliquer les obligations découlant de la Politique en matière de ressources humaines et du Code de conduite, ainsi que du Règlement du personnel et de ses procédures d'application. De son côté, le FIDA est déterminé à offrir un cadre de travail sûr et respectueux, dans lequel le harcèlement, l'abus d'autorité, les représailles, la discrimination et l'exploitation n'ont pas leur place, et il exige que l'ensemble du personnel et des personnes engagées aux termes d'un contrat de services respectent son Code de conduite. De plus, le Règlement du personnel du Fonds vise à instaurer et à préserver une culture organisationnelle inclusive fondée sur la confiance qui encourage une conduite conforme aux règles déontologiques obéissant aux politiques du Fonds, des mesures étant prises lorsque des allégations de conduite répréhensible ou de faute professionnelle sont signalées. Le FIDA applique une politique de tolérance zéro à l'égard du risque dans ce sous-domaine de niveau 2.</p>	
<b>Risques opérationnels (niveau 1)</b>	
<b>3. Talents: capacités et compétences</b> (niveau 2)	
<b>Appétence globale:</b>	<b>Modérée</b>
<p><b>Définition</b></p> <p>Ce risque découle de problèmes de gestion des effectifs et des personnes, notamment l'insuffisance des dotations en personnel, les déficits de compétences et la multiplication des changements ou des nouvelles initiatives, autant de difficultés qui sont susceptibles de compromettre l'aptitude du FIDA à atteindre ses objectifs stratégiques.</p>	
<p><b>Ligne de conduite</b></p> <p>Conscient que le personnel est son atout le plus précieux, le FIDA est déterminé à préserver un environnement de travail productif et propice à la créativité afin d'atteindre ses objectifs, de garantir le bien-être du personnel et de favoriser le respect de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Le FIDA a conscience que la difficulté à recruter et à fidéliser du personnel qualifié peut entraîner des déficits de compétences, un taux de renouvellement du personnel plus élevé, une charge de travail excessive ou une affectation des ressources peu judicieuse, autant de problèmes qui sont susceptibles de compromettre la capacité du FIDA à atteindre ses objectifs. Le FIDA s'est engagé à gérer efficacement les pratiques relatives aux ressources humaines, conformément aux politiques et procédures applicables en la matière, afin de mettre en place et de conserver les effectifs et les compétences dont il a besoin pour réaliser ses objectifs stratégiques. En outre, le Fonds attend des ressources humaines qu'elles appuient la réalisation du cadre stratégique du FIDA et qu'elles continuent de faire preuve de souplesse dans le contexte de l'évolution rapide de l'environnement opérationnel.</p>	

<b>Risques opérationnels (niveau 1)</b>	
<b>4. Santé et sécurité au travail</b> (niveau 2)	
<b>Appétence globale:</b>	<b>Faible</b>
<p><b>Définition</b></p> <p>Dans ce cas, le risque concerne le manque d'anticipation, de prise en compte ou de maîtrise des facteurs qui menacent la santé et la sécurité, ou de normes relatives au lieu de travail, susceptibles d'exposer à un préjudice (maladie, blessure ou décès) les membres du personnel du FIDA et les personnes engagées par le FIDA en vertu de contrats ne conférant pas la qualité de membres du personnel, ainsi que leurs ayants droits. Les préjudices que pourrait subir l'institution sont une atteinte à la réputation, des pertes matérielles et l'érosion de la confiance des États membres entre autres.</p>	
<p><b>Ligne de conduite</b></p> <p>Conscient que la santé au travail recouvre la santé mentale comme la santé physique, le FIDA s'efforce de protéger ses ressources humaines et de les préserver des maladies et des accidents du travail en s'attachant à promouvoir sans relâche les programmes de sécurité et de santé au travail.</p>	

<b>Risques opérationnels (niveau 1)</b>	
<b>5. Sécurité</b> (niveau 2)	
<b>Appétence globale:</b>	<b>Faible</b>
<p><b>Définition</b></p> <p>En l'occurrence, il s'agit du risque que le FIDA ne soit pas en mesure de garantir la sûreté et la sécurité du personnel, des biens et des opérations, ce qui pourrait entraîner des pertes financières, une atteinte à la réputation, ou la blessure ou le décès d'employés travaillant pour le compte du FIDA ou en partenariat avec celui-ci.</p>	
<p><b>Ligne de conduite</b></p> <p>La sûreté et la sécurité du personnel, des biens et des opérations sont des priorités institutionnelles importantes pour le FIDA. Conformément à l'organisation générale des responsabilités dans le système de gestion de la sécurité des Nations Unies, le FIDA est doté d'une structure interne de gestion de la sécurité solide et cohérente puisqu'il a mis en place des infrastructures, un soutien, des services et des conseils efficaces et concrets en matière de sécurité. Compte tenu de la grande diversité des conditions de sécurité qui caractérisent son environnement opérationnel, le FIDA cherche à adopter une approche globale de la gestion des risques de sécurité dans tous les contextes, tout en maintenant des niveaux de sécurité et de sûreté homogènes pour tout le personnel opérant au nom du Fonds ou en partenariat avec lui. Le FIDA est déterminé à répondre sans tarder et de manière appropriée à toutes les situations d'urgence et menaces susceptibles de toucher les membres de son personnel, les consultants et les autres personnes titulaires de contrats hors personnel, ainsi que leurs ayants droits, ou d'endommager des locaux ou des biens. Le fait d'accepter la responsabilité de la gestion de la sécurité et l'obligation d'en rendre compte suppose d'avoir conscience qu'il peut y avoir des morts ou des blessés, quand bien même les efforts appropriés sont déployés et des mesures sont prises pour ramener à un niveau acceptable les risques qui pèsent sur le personnel, les biens et les opérations du FIDA.</p>	



<b>Risques opérationnels (niveau 1)</b>	
<b>6. Technologies de l'information et cybersécurité</b> (niveau 2)	
<b>Appétence globale:</b>	<b>Modérée</b>
<b>Définition</b>	
<p>Dans ce cas, le risque est que les menaces et les failles qui mettent en péril les services et les systèmes informatiques du FIDA, notamment sous forme de cyberattaque, entraînent des effets dévastateurs et compromettent la capacité de fonctionner du FIDA, ce qui se traduirait par des pertes de données essentielles, une interruption de l'activité ou une atteinte à sa réputation.</p>	
<b>Ligne de conduite</b>	
<p>Le FIDA a conscience que la sécurité informatique (qui vise à préserver la confidentialité, l'intégrité et la disponibilité des données) et la résilience des systèmes informatiques revêtent une importance capitale pour ses opérations, son administration et sa réputation. Grâce à son programme de gestion de la sécurité informatique et à ses activités visant à préserver la résilience, le Fonds s'attache à préserver la continuité des activités et à préserver la confidentialité, l'intégrité et la disponibilité des données relatives aux opérations qu'il mène dans le monde entier. Il cherche à garantir systématiquement le retour rapide à la résilience, tout particulièrement dans un cadre décentralisé où le traitement électronique des transactions est monnaie courante. Les services du Fonds adoptent des normes minimales de base afin de limiter les répercussions d'une cyberattaque et de favoriser la crédibilité et la confiance qu'il inspire aux parties prenantes, en interne et chez ses partenaires. Les activités du FIDA en matière de technologies de l'information et de cybersécurité permettent de faire en sorte que le rétablissement des systèmes soit rapide, que les opérations prioritaires reprennent sans tarder, que la maîtrise des informations et des données soit préservée et que les risques de perte de données essentielles, d'interruption des activités ou d'atteintes à la réputation soient réduits au minimum. Enfin, le FIDA attend de ses contrôles de sécurité et de résilience qu'ils protègent les systèmes informatiques et les informations du FIDA, et il attend de l'ensemble des utilisateurs de ses services informatiques qu'ils se conforment aux politiques, directives et procédures relatives à la protection des ressources informatiques.</p>	

<b>Risques opérationnels (niveau 1)</b>	
<b>7. Continuité des opérations</b> (niveau 2)	
<b>Appétence globale:</b>	<b>Modérée</b>
<b>Définition</b>	
<p>Ce risque est susceptible d'empêcher le FIDA de poursuivre la fourniture de services d'un niveau acceptable déterminé en amont en raison d'un événement ou d'un problème, ce qui entraînerait la perturbation d'activités représentant pour le FIDA une priorité absolue.</p>	
<b>Ligne de conduite</b>	
<p>Le FIDA met en place un plan de gestion de la continuité des opérations à toute épreuve pour avoir la certitude d'être en mesure de poursuivre son activité et de limiter les pertes et les dommages subis en cas de graves perturbations. Pour atteindre cet objectif, le FIDA analyse avec soin le risque d'être confronté à de graves perturbations auquel il est exposé et en évalue les répercussions potentielles, à l'aide de données et de scénarios produits par ses services ou à l'extérieur. Ce type d'analyse devrait contribuer à déterminer les priorités et les objectifs de l'institution en matière de reprise des activités.</p>	

<b>Risques opérationnels (niveau 1)</b>	
<b>8. Exécution des processus</b> (niveau 2)	
<b>Appétence globale:</b>	<b>Faible</b>
<b>Définition</b>	
En matière d'exécution des processus, le risque est que les procédures et les contrôles internes du FIDA ne soient pas appropriés ou qu'ils ne soient pas appliqués correctement, entraînant la perturbation des opérations, un risque de pertes financières ou une atteinte à la réputation.	
<b>Ligne de conduite</b>	
Le FIDA est conscient qu'il est important de mettre en œuvre des contrôles efficaces et rationnels afin de pallier les risques opérationnels et les autres risques non financiers. Avec la mise en place du Cadre de contrôle interne, le FIDA a instauré à l'échelle de l'institution des normes et des responsabilités, afin de faire en sorte que le fonctionnement de son dispositif de contrôle interne donne satisfaction. Il exige que les processus soient documentés, contrôlés et mis à l'épreuve afin de garantir le caractère approprié et l'efficacité de ses opérations.	

<b>Risques opérationnels (niveau 1)</b>	
<b>9. Partenariats, passation des marchés et externalisation</b> (niveau 2)	
<b>Appétence globale:</b>	<b>Faible</b>
<b>Définition</b>	
En matière de partenariats, de passation des marchés et d'externalisation, le risque est que les principaux fournisseurs, sous-traitants (notamment les prestataires de services externalisés essentiels) et partenaires (notamment les intermédiaires financiers, les partenaires privés et les organisations non gouvernementales) n'exécutent pas les marchés de services, biens ou travaux demandés par le Fonds, ce qui pourrait entraîner la perturbation de l'activité ou des répercussions défavorables sur la réputation et les finances du FIDA.	
<b>Ligne de conduite</b>	
Le FIDA attend de ses principaux fournisseurs, sous-traitants (notamment les prestataires de services externalisés essentiels) et partenaires (notamment les intermédiaires financiers, les partenaires privés et les organisations non gouvernementales) qu'ils s'inspirent en permanence des règles déontologiques les plus exigeantes et qu'ils respectent les conditions générales prévues dans les directives relatives à la passation des marchés. Le FIDA applique des procédures rigoureuses pour sélectionner ses fournisseurs. La procédure de sélection comprend l'évaluation des capacités techniques et financières et des mesures correspondantes.	

## Appétence pour les risques liés à l'exécution des programmes – risques de niveau 2

Sous-domaines des risques liés à l'exécution des programmes – niveau 2		Appétence
1	Contexte national	Substantielle
2	Stratégies et politiques sectorielles	Modéré
3	Environnement et climat	Substantielle
4	Portée des projets	Modérée
5	Capacités institutionnelles en matière d'exécution et de viabilité	Substantielle
6	Gestion financière des projets	Modérée
7	Passation des marchés relevant des projets	Modérée
8	Impact environnemental, social et climatique	Modérée
9	Parties prenantes	Modérée

Risques liés à l'exécution des programmes (niveau 1)	
<b>1. Contexte national</b> (niveau 2)	
<b>Appétence globale:</b>	<b>Substantielle</b>
<b>Définition</b>	
En l'occurrence, le risque est que le contexte national mette en péril la réalisation des objectifs de développement d'un projet. Les risques peuvent concerner le manque de volonté politique, la situation sur le plan de la gouvernance et la conjoncture macroéconomique, ainsi que le degré de fragilité du pays et la situation sur le plan de la sécurité.	
<b>Ligne de conduite</b>	
Le FIDA a conscience que les risques encourus sont plus importants lorsqu'un pays est en proie à des incertitudes, à l'instabilité, au manque de transparence ou à l'insécurité. Le FIDA reconnaît également que, par définition, l'éventail des risques liés au contexte national est large, et qu'il n'est parfois pas possible de les atténuer dans leur totalité ou qu'il n'est pas en son pouvoir de le faire. En conséquence, le FIDA s'emploie à prendre en considération les incidences potentielles de ces risques dans le cadre des initiatives qu'il finance, en misant sur la qualité de la conception de stratégies et de programmes qui tirent parti de l'expérience acquise par le Fonds dans le contexte en question.	

<b>Risques liés à l'exécution des programmes (niveau 1)</b>	
<b>2. Stratégies et politiques sectorielles</b> (niveau 2)	
<b>Appétence globale:</b>	<b>Modérée</b>
<b>Définition</b>	
<p>En matière de stratégies et politiques sectorielles, le risque est que la réalisation d'un ou plusieurs objectifs d'un projet soit compromise en raison de difficultés sur le plan des stratégies et politiques régissant le secteur agricole et rural mises en œuvre dans le pays, de la stratégie de lutte contre la pauvreté qui les accompagne et de sa viabilité, et de la concordance avec les priorités du FIDA, ainsi que de leur élaboration et leur mise en œuvre effectives.</p>	
<b>Ligne de conduite</b>	
<p>Le FIDA est conscient des risques qui découlent des stratégies et politiques sectorielles et menacent la réalisation de ses objectifs de développement, et il reconnaît que, pour inscrire dans la durée la réalisation des objectifs d'un programme ou d'un projet, il est essentiel d'apporter systématiquement un appui et des moyens en faveur des politiques et des initiatives de lutte contre la pauvreté en milieu rural. Le Fonds a conscience que l'existence d'un plan directeur formalisé encadrant le développement rural est un facteur important qui contribue à déterminer la performance et la réalisation des objectifs au niveau national, compte tenu des risques potentiels.</p> <p>Le FIDA prend en considération les éléments ci-dessus pour accorder des moyens à ses États membres, auxquels il fournit un appui au développement dans le cadre de différentes interventions adaptées aux besoins et aux capacités des emprunteurs ou bénéficiaires d'un financement et conformes aux objectifs et aux priorités du FIDA.</p>	

<b>Risques liés à l'exécution des programmes (niveau 1)</b>	
<b>3. Environnement et climat</b> (niveau 2)	
<b>Appétence globale:</b>	<b>Substantielle</b>
<b>Définition</b>	
<p>En matière d'environnement et de climat, le risque est que les conditions environnementales et climatiques actuelles ou prévisibles – ou les phénomènes extrêmes qui les accompagnent – compromettent gravement l'exécution d'un projet et la réalisation de ses objectifs. Plus précisément, ce risque renvoie à la vulnérabilité d'un projet compte tenu de l'état de l'environnement et face aux effets des changements climatiques.</p>	
<b>Ligne de conduite</b>	
<p>Le FIDA est déterminé à obtenir un impact maximal sur la pauvreté rurale dans un environnement en pleine évolution. Il cherche à détecter les risques que ses programmes ou projets subissent les effets néfastes des conditions climatiques. Le FIDA sait bien que les opérations de développement axées sur les populations rurales pauvres et le secteur agricole sont souvent mises en œuvre dans des régions qui sont particulièrement vulnérables face aux risques liés à l'environnement et aux conditions climatiques. C'est pourquoi il s'efforce de mettre en place des mesures d'atténuation et d'adaptation, tout en étant disposé à intervenir dans des situations où les risques résiduels restent significatifs. Le Fonds est déterminé à améliorer la résilience des investissements en faveur du développement face aux aléas climatiques et à conforter les résultats obtenus en matière de développement; à cet effet, il entend procéder à des analyses du risque climatique auquel ses projets et programmes sont exposés. Le Fonds aide les emprunteurs ou bénéficiaires à s'adapter en fonction de leur vulnérabilité environnementale et climatique, et il porte une grande attention aux projets et programmes axés sur ces questions, qui sont conçus de manière à réduire les risques exposés ci-dessus.</p>	

<b>Risques liés à l'exécution des programmes (niveau 1)</b>	
<b>4. Portée des projets</b> (niveau 2)	
<b>Appétence globale:</b>	<b>Modérée</b>
<b>Définition</b>	
<p>Dans ce cas, le risque découle de facteurs liés à la portée du projet. Il s'agit notamment de risques qui résultent de carences sur le plan de la pertinence du projet et de ses caractéristiques techniques.</p>	
<b>Ligne de conduite</b>	
<p>Le FIDA a conscience qu'il existe des risques liés à un défaut de conception du projet, et il sait bien que la réussite de l'exécution d'un projet ou programme et la pérennité des avantages attendus sont étroitement liées à la qualité de sa conception. Le FIDA consacre énormément de temps et de ressources à l'élaboration de programmes et projets qui sont solides sur le plan technique, qui correspondent à ses priorités de développement et qui sont adaptés aux besoins et aux priorités des groupes cibles visés. Toutefois, il n'ignore pas que, en dépit de la collaboration avec les parties prenantes concernées et de l'adoption d'objectifs adaptés à sa mission, certaines circonstances entraînent une aggravation du risque que le projet s'écarte de la mission du FIDA. Dans ces situations, qui se caractérisent souvent par une évolution rapide, le Fonds s'emploie à concevoir les programmes et projets de manière souple afin d'être en mesure de les réorienter périodiquement pour atteindre les objectifs de développement.</p>	
<b>Risques liés à l'exécution des programmes (niveau 1)</b>	
<b>5. Capacités institutionnelles en matière d'exécution et de viabilité</b> (niveau 2)	
<b>Appétence globale:</b>	<b>Substantielle</b>
<b>Définition</b>	
<p>En ce qui concerne les capacités institutionnelles en matière d'exécution et de viabilité, le risque est que l'organisme d'exécution, les partenaires d'exécution et les prestataires de services intervenant dans le cadre du projet soient dans l'incapacité de mettre en œuvre durablement et de manière efficace et efficiente les activités relevant du projet. Ce risque a trait aux modalités de mise en œuvre du projet ainsi qu'au suivi-évaluation.</p>	
<b>Ligne de conduite</b>	
<p>Le Fonds a conscience que ses projets et programmes sont exposés à un risque découlant du manque de structures de gouvernance capables d'appuyer le projet ou programme et de la faiblesse des dispositions institutionnelles. Pour maîtriser ce risque, le FIDA s'emploie à réunir les conditions d'un renforcement des capacités et des moyens d'action dans le cadre des opérations qu'il finance, et il appuie la consolidation des capacités des pouvoirs publics, des organismes d'exécution et des organisations rurales à l'échelle nationale et locale. Bien que le FIDA intervienne parfois dans des contextes difficiles où le choix de partenaires d'exécution est limité, il cherche à concevoir des programmes et des projets de nature à appuyer les capacités institutionnelles incontournables de certains emprunteurs ou bénéficiaires, et il fait preuve de souplesse dans les situations qui exigent parfois d'intensifier les efforts de renforcement des capacités. En outre, dans le cadre de son programme de dons ordinaires, le Fonds peut utiliser les financements sous forme de dons pour atténuer certains risques grâce au renforcement des capacités des intervenants présents dans le pays, afin de favoriser une meilleure exécution des interventions, notamment sur le plan du suivi-évaluation, entre autres modalités d'exécution. Enfin, grâce à son modèle de décentralisation plus poussée, le FIDA s'emploie à renforcer les capacités sur le terrain afin de mieux atténuer les risques et de démultiplier l'impact obtenu.</p>	

<b>Risques liés à l'exécution des programmes (niveau 1)</b>	
<b>6. Gestion financière des projets</b> (niveau 2)	
<b>Appétence globale:</b>	<b>Modérée</b>
<b>Définition</b>	
<p>En matière de gestion financière des projets, le risque est que les activités relevant 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 et dans le respect des principes d'économie, d'efficacité et d'efficacité.</p>	
<b>Ligne de conduite</b>	
<p>Le FIDA a conscience des risques liés à une gestion financière des projets peu satisfaisante, et il sait bien qu'il existe une corrélation étroite entre une supervision appropriée des risques liés à la gestion financière des projets et les avantages économiques produits dans le cadre des projets et programmes financés et la viabilité à long terme de leurs résultats. Il est avant tout de la responsabilité des emprunteurs ou bénéficiaires de donner l'assurance que les fonds du programme ou projet sont utilisés aux fins prévues, dans le respect des principes d'économie, d'efficacité et de justice sociale. Le Fonds travaille avec les emprunteurs ou bénéficiaires pour renforcer cette assurance, en appliquant des principes de gestion financière fondés sur les risques, et notamment des modalités de décaissement adaptées à leurs capacités institutionnelle et financière et sur le plan de la gouvernance. En outre, le FIDA entend faire le nécessaire pour remédier aux failles de l'environnement de contrôle qui pourraient donner lieu à des pratiques contrevenant à la politique anticorruption du FIDA<sup>5</sup>.</p> <p>Le FIDA est déterminé à appliquer une politique de tolérance zéro à l'égard du risque en ce qui concerne les pratiques interdites en matière de gestion financière des projets, comme le prévoient les politiques du FIDA et comme il est indiqué pour le sous-domaine de risques de niveau 2 intitulé « pratiques de tiers interdites et intégrité financière ». Pour ce qui est des dépenses non autorisées ainsi que de la soumission tardive des rapports d'audit externe ou autres ou leur piètre qualité, l'appétence du FIDA est faible.</p>	

<sup>5</sup> Politique révisée du FIDA en matière de prévention de la fraude et de la corruption dans le cadre de ses activités et opérations, 2018.

<b>Risques liés à l'exécution des programmes (niveau 1)</b>	
<b>7. Passation des marchés relevant des projets (niveau 2)</b>	
<b>Appétence globale:</b>	<b>Modérée</b>
<b>Définition</b>	
<p>En matière de passation des marchés relevant des projets, le risque est que ces activités, notamment celles qui concernent les marchés de biens, de travaux et de services financés sur les deniers du FIDA, ne soient pas menées conformément aux dispositions de la réglementation de l'emprunteur ou bénéficiaire relatives à la passation des marchés, qui sont applicables sous réserve que celles-ci soient compatibles avec les directives du FIDA en la matière.</p>	
<b>Ligne de conduite</b>	
<p>Le FIDA a conscience que le risque relatif à la passation des marchés concerne de près la réussite de la mise en œuvre des projets et programmes qu'il finance et la viabilité à long terme de leurs résultats. Le Fonds travaille avec les emprunteurs et les bénéficiaires pour mettre en place des méthodes de passation des marchés publics solides dans le cadre des opérations financées – des procédures qui favorisent la responsabilité et la transparence au service de l'obtention de résultats durables. Le Fonds applique une approche de la passation des marchés fondée sur des principes et il tient compte les problèmes de capacité et des difficultés opérationnelles de chaque emprunteur ou bénéficiaire d'un don. Par ailleurs, le Fonds a conscience que dans certains contextes, les risques sont plus importants et plus susceptibles de se concrétiser du fait de la plus grande faiblesse des capacités institutionnelles et des structures de gouvernance. Au demeurant, en ce qui concerne les pratiques interdites, le FIDA applique une politique de tolérance zéro à l'égard du risque, comme le prévoient les politiques du FIDA<sup>6</sup>.</p>	

<b>Risques liés à l'exécution des programmes (niveau 1)</b>	
<b>8. Impact environnemental, social et climatique (niveau 2)</b>	
<b>Appétence globale:</b>	<b>Modérée</b>
<b>Définition</b>	
<p>En matière d'impact environnemental, social et climatique, le risque est que le projet cause de graves dommages environnementaux ou sociaux, ou qu'il se traduise par une aggravation de la vulnérabilité face aux changements climatiques et à leurs incidences qui touchent directement la zone du projet ou les alentours, que ces incidences soient temporaires, en cascade, irréversibles ou sans précédent.</p>	
<b>Ligne de conduite</b>	
<p>Le FIDA a conscience que la détection appropriée des risques environnementaux, sociaux et climatiques et l'identification des mesures d'atténuation correspondantes sont essentielles pour favoriser un développement rural durable. Le Fonds intègre les considérations environnementales, sociales et climatiques dans les cycles de vie des projets et va au-delà du principe qui consiste à « ne pas nuire » afin d'optimiser les avancées obtenues en matière de développement et de réduire au minimum les risques de répercussions négatives. Ces répercussions sont notamment l'augmentation regrettable des émissions de gaz à effet de serre ou d'autres facteurs d'évolution du climat résultant des activités auxquelles le Fonds apporte son concours. Les normes environnementales, sociales et climatiques dont le Fonds est doté reposent avant tout sur l'application du principe de précaution en matière de gestion des risques et sur la détermination à faire preuve de transparence et de responsabilité tout au long du cycle de vie d'un projet. Le FIDA est également déterminé à appuyer les emprunteurs et les bénéficiaires dans les efforts qu'ils déploient pour réduire la pauvreté et obtenir des avantages durables sur le plan environnemental, social et climatique.</p>	

<sup>6</sup> Politique révisée du FIDA en matière de prévention de la fraude et de la corruption dans le cadre de ses activités et opérations, 2018.

<b>Risques liés à l'exécution des programmes (niveau 1)</b>	
<b>9. Parties prenantes</b> (niveau 2)	
<b>Appétence globale:</b>	<b>Modérée</b>
<p><b>Définition</b></p> <p>En ce qui concerne les parties prenantes, le risque est que le projet pâtisse du fait que les parties prenantes concernées ne sont pas identifiées, consultées ou mises à contribution comme il convient pendant la durée de vie du projet, ou que les mécanismes de réponse aux doléances sont inefficaces.</p>	
<p><b>Ligne de conduite</b></p> <p>Le FIDA a conscience que la bonne réputation du Fonds et sa capacité d'obtenir des résultats à long terme dépendent étroitement de la qualité de la concertation et la coordination avec les parties prenantes et de leur adhésion aux objectifs et à l'exécution d'un projet. Le FIDA sait bien que, dans les situations de fragilité, il peut être particulièrement difficile de solliciter les observations des parties prenantes et d'en tenir compte, étant donné qu'il n'est pas rare que les structures de gouvernance et les institutions manquent de solidité et soient dépourvues de la légitimité, des capacités et des aptitudes nécessaires pour faire face aux chocs. Le Fonds ne ménage pas ses efforts pour garantir l'inclusion et la représentation des parties prenantes, en particulier les femmes, les jeunes, les peuples autochtones, les minorités et les groupes marginalisés et défavorisés, grâce à des mécanismes de retour d'information dont la conception s'appuie sur des évaluations approfondies menées auprès des parties prenantes. Le Fonds s'efforcera de repérer les personnes ou les groupes qui sont susceptibles de subir les répercussions d'un programme ou projet, ainsi que les groupes susceptibles d'influencer l'obtention des résultats attendus en matière de développement. Il continuera d'identifier et d'impliquer les parties prenantes tout au long du cycle de vie d'un projet; à cet effet, il organisera à intervalles réguliers des analyses, des activités de concertation et le recueil des observations des groupes cibles.</p>	



## Glossaire

Terme	Définition
Appétence pour le risque	Ampleur globale des risques (compte tenu du niveau et du type de risque) qu'une organisation est disposée à accepter afin d'atteindre ses objectifs stratégiques (et de s'acquitter de sa mission).
Autoévaluation du dispositif de contrôle des risques	Registre de contrôle des risques utilisé pour détecter, évaluer et documenter les principaux risques auxquels le Fonds est confronté, les principaux contrôles correspondants et les mesures prises pour y faire face. Ce dispositif sert à évaluer, pour chaque risque significatif, qu'il soit inhérent ou résiduel, la probabilité qu'il se concrétise et son impact vraisemblable.
Capacité de prise de risques	Niveau maximum de risque résiduel que le Fonds peut supporter sans outrepasser son mandat, ses obligations fiduciaires ou d'autres limites.
Contrôles	Interventions menées pour ramener un risque à un niveau acceptable. Réduire un risque signifie réduire la probabilité qu'un événement dommageable se produise et sa gravité. Lorsqu'ils sont bien conçus et fonctionnent efficacement, les contrôles atténuent les risques inhérents.
Exposé de l'appétence pour le risque	Exposé écrit du niveau global et des types de risques que le Fonds est disposé à accepter, ou désireux d'éviter, afin d'accomplir sa mission et ses objectifs, précisant notamment les raisons d'être du niveau ainsi retenu. Aussi appelé « Déclaration sur l'appétence pour le risque ».
Exposition aux risques	Mesure de la perte potentielle future due à un événement, un problème ou une activité donnés, calculée en multipliant la probabilité de l'événement par la perte attendue en raison de l'impact du risque.
Indicateurs clés de risque	Paramètres permettant de mesurer le niveau d'exposition à certains risques opérationnels à un instant donné, qui permettent de suivre l'évolution du risque et de l'environnement de contrôle. Ils mettent en évidence les risques actuels, les évolutions à long terme et l'exposition aux risques qui sont en voie d'apparition.
Profil de risque	Quantification de l'appétence pour le risque et répartition entre les catégories de risques (risques financiers, risques opérationnels, etc.).
Risques	Événements internes ou externes qui peuvent avoir des effets sur la réalisation des objectifs généraux du Fonds ou de l'une de ses unités opérationnelles. Ils résultent de la conjonction entre i) la probabilité d'un événement et ii) son impact, aussi bien financier que non financier.
Risque inhérent	Risque qui survient en l'absence de contrôles ou d'autres facteurs d'atténuation.
Risque résiduel	Risque évalué une fois qu'un dispositif de contrôle a été mis en place (l'impact après contrôles de détection multiplié par le facteur de probabilité après contrôles préventifs), autrement dit, degré de risque qui subsiste après avoir pris en considération les contrôles mis en place pour son atténuation.
Responsable de la gestion d'un risque	Personne ou unité chargée de veiller à ce que le risque soit géré de manière appropriée.
Taxonomie des risques	Classification qui permet d'établir une définition commune des risques.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Domaine de risques (niveau 1)</li> <li>• Sous-domaine de risques (niveau 2)</li> <li>• Facteur de risques (niveau 3)</li> </ul>	<p>Dans une taxonomie des risques, les domaines de risques (risques de niveau 1) correspondent aux principales catégories de risques.</p> <p>Dans une taxonomie des risques, les sous-domaines de risques (risques de niveau 2) correspondent aux catégories de risques secondaires.</p> <p>Dans une taxonomie des risques, les facteurs de risques (niveau 3) sont les éléments qui sont susceptibles d'entraîner une modification du niveau de risque d'un sous-domaine de risques.</p>
Tolérance au risque	Niveau maximum acceptable de variation de l'appétence que le Fonds est disposé à tolérer pour atteindre ses objectifs.