

Cote du document:	EB 2008/94/R.4
Point de l'ordre du jour:	5
Date:	6 août 2008
Distribution:	Publique
Original:	Anglais

F



Ouvrer pour que les
populations rurales pauvres
se libèrent de la pauvreté

Politique de gestion des risques au FIDA

Conseil d'administration — Quatre-vingt-quatorzième session
Rome, 10-11 septembre 2008

Pour: Examen

Note aux Administrateurs

Le présent document est soumis au Conseil d'administration pour examen.

Afin que le temps imparti aux réunions du Conseil soit utilisé au mieux, les Administrateurs qui auraient des questions techniques à poser au sujet du présent document sont invités à se mettre en rapport, avant la session, avec le responsable du FIDA ci-après.

Kanayo F. Nwanze

Vice-Président du FIDA et Président du Comité de la gestion des risques

téléphone: +39 06 5459 2518

courriel: k.nwanze@ifad.org

Les demandes concernant la transmission des documents de la présente session doivent être adressées à:

Deirdre McGrenra

Fonctionnaire responsable des organes directeurs

téléphone: +39 06 5459 2374

courriel: d.mcgrenra@ifad.org

Définitions

- **Gestion des risques de l'organisation**

Il s'agit d'un "processus mis en œuvre par le Conseil d'administration, la direction et le personnel d'une organisation, appliqué pour élaborer la stratégie et, à l'échelle de toute l'entreprise, destiné à identifier les événements potentiels pouvant avoir une incidence sur l'organisation, à maîtriser les risques afin qu'ils soient dans les limites de l'appétence pour le risque de l'organisation, à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'organisation" (Comité des organisations parrainantes de la Commission Treadway, *Enterprise Risk Management – Integrated Framework, Executive Summary*).

- **Événement**

Un fait ou un incident, d'origine interne ou externe, qui influe sur la réalisation des objectifs. Les événements peuvent avoir des conséquences négatives ou positives, ou les deux. Les événements ayant des répercussions négatives sont des menaces et ceux qui ont des répercussions positives sont porteurs de possibilités nouvelles.

- **Risque**

Le risque est l'incertitude inhérente aux résultats d'une action ou d'un événement, qu'ils soient positifs ou négatifs, ou les deux, pouvant influencer sur la réalisation des objectifs institutionnels d'une organisation. Il est mesuré en termes de probabilité et d'impact. Quand la gestion du risque est appropriée, elle passe le plus souvent inaperçue. Dans le cas contraire, les conséquences peuvent en être considérables pour les opérations, les finances, les ressources humaines, la réputation et les stratégies de l'organisation.

- **Appétence pour le risque**

Le niveau de risque qu'une organisation est prête à accepter, tolérer ou auquel elle peut s'exposer à quelque moment que ce soit.

- **Appréciation des risques**

Le processus global d'analyse et d'évaluation d'un risque par rapport à son impact et à la probabilité de sa survenance et le choix d'une réponse appropriée.

- **Culture du risque**

L'ensemble des comportements, valeurs et pratiques communs qui caractérisent la manière dont une organisation envisage les risques dans ses activités au jour le jour.

- **Profil de risque/registre des risques**

Une évaluation documentée et hiérarchisée de la gamme des risques particuliers auxquels est confrontée une organisation.

- **Réponse au risque**

L'éventail des mesures qui peuvent être prises face à un risque, à savoir:

Transférer le risque: il s'agit de demander à un tiers d'assumer le risque.

Accepter/tolérer le risque: la capacité de prendre des mesures efficaces pour faire face à certains risques peut être limitée ou le coût d'une telle mesure peut s'avérer disproportionné par rapport aux avantages potentiels qui en résulteraient. Dans ce cas, la seule mesure de gestion requise est de surveiller le risque pour s'assurer que sa probabilité ou son impact ne sont

pas en progression. Si de nouvelles options de gestion apparaissent, il pourrait s'avérer utile de traiter ce risque à l'avenir.

Traiter le risque: la grande majorité des risques relèveront de cette catégorie. Traiter le risque ne signifie pas nécessairement l'éliminer mais, plutôt, mettre en œuvre une série planifiée de mesures d'atténuation pour le maintenir à un niveau acceptable.

Mettre fin à l'activité concernée: il s'agit d'une variante de l'approche ci-dessus, qui vise à prendre une mesure rapide et décisive pour éliminer ou éviter totalement un risque. L'introduction d'une nouvelle technologie peut éliminer certains risques existants mais entraînera souvent une nouvelle série de risques qu'il faudra prendre en compte.

Tirer parti du risque: il s'agit de tirer un parti positif des possibilités.

- **Traitement du risque:** choix d'une méthode appropriée pour faire face aux risques. Il pourra s'agir de l'une ou d'un panachage des cinq stratégies définies ci-dessus: transférer, accepter/tolérer, traiter, éliminer et/ou exploiter.

Politique de gestion des risques au FIDA

I. Introduction et contexte

1. L'environnement dans lequel opère le FIDA et, par conséquent, son travail se caractérisent de plus en plus par la diversité, la complexité et l'incertitude. Globalement, les risques encourus par le FIDA ont des causes diverses, notamment des facteurs liés à la programmation, à la réputation du Fonds, aux opérations, aux aspects juridiques, organisationnels, administratifs, financiers, techniques et environnementaux. Les risques sont interdépendants et, souvent, ne peuvent pas être pleinement et directement maîtrisés par la direction du FIDA. La gestion des risques est donc une activité complexe.
2. L'incertitude est inhérente à de nombreuses activités menées par le FIDA. L'importance de la gestion des risques et l'urgente nécessité de l'intégrer à nos opérations courantes sont de plus en plus évidentes au fur et à mesure que le Fonds lance de grandes réformes et de nouveaux processus, y compris ceux qui ont trait au Plan d'action du FIDA pour améliorer son efficacité en matière de développement. De nombreuses organisations publiques et privées, y compris des institutions financières internationales et certains organismes des Nations Unies, ont déjà adopté la gestion des risques à l'échelle de l'organisation, ou sont sur le point de le faire, pour atteindre efficacement leurs objectifs, en particulier dans le contexte des crises mondiales de grande envergure.
3. La gestion des risques accroît la probabilité pour l'organisation d'atteindre ses objectifs, favorise et développe une culture d'entreprise saine et conforme à l'éthique et renforce les structures de gestion et de gouvernance existantes, y compris les contrôles et procédures internes s'y rapportant. Ces structures et procédures fournissent des assurances raisonnables (mais pas absolues) que les objectifs sont atteints et qu'un degré cohérent de contrôle est exercé sur tous les services et activités. Tous les processus de décision du FIDA comportent deux aspects importants: la prise de conscience des risques encourus et de leurs répercussions sur les ressources humaines et financières et la mise en place de stratégies d'atténuation.

II. La politique

4. La présente politique guidera la gestion des risques au FIDA, en tirant parti des activités actuelles et antérieures menées par le Fonds dans ce domaine, conformément aux principes énoncés à la section III. De nombreux aspects essentiels des pratiques de gestion des risques et de contrôle interne ont déjà été mis en place ces dernières années ou sont en cours d'élaboration. Toutefois, une gestion plus systématique et plus précoce des problèmes susceptibles d'influer sur la réalisation des objectifs aidera le FIDA à atteindre plus efficacement ces derniers et à mieux s'acquitter de sa mission.
5. Cette politique repose sur une approche consciente, cohérente et globale de la gestion des risques et des possibilités à l'échelle de tout le FIDA. Une telle approche optimise le processus décisionnel et est manifestement étroitement liée à la hiérarchisation et à la réalisation des objectifs du Fonds. Elle n'a pas pour objet d'éliminer complètement le risque mais plutôt de fournir les moyens structurels d'identifier, de hiérarchiser et de maîtriser les risques encourus dans le cadre des activités du Fonds. Elle nécessite de peser le coût de la gestion et du traitement des risques par rapport aux avantages qui devraient en découler, tels que décrits à la section VI.
6. La politique définit une méthodologie structurée, systématique et intégrée pour identifier, maîtriser et surveiller les risques au FIDA (décrits à la section IV), et précise les rôles et les attributions de tous les acteurs de la gestion des risques au sein de l'organisation (section V).

7. Cette politique n'est pas une initiative à part mais est et sera intégrée dans les initiatives du FIDA relatives à la gouvernance institutionnelle et dans les processus de gestion existants, par exemple la planification stratégique axée sur les résultats et le contrôle interne.

III. Les principes de la politique de gestion des risques

8. Pour mettre en œuvre la gestion des risques, le FIDA respectera les principes ci-après:
 - a) la gestion des risques est un aspect essentiel de la planification stratégique et de la bonne gouvernance d'une organisation et fait partie intégrante des meilleures pratiques de gestion;
 - b) de par la nature de sa mission, le FIDA intervient dans des environnements à haut risque et doit tenir compte des avantages qu'il peut en tirer et des éventuelles conséquences négatives;
 - c) la maîtrise de la gestion des risques relève de la direction du FIDA qui devra:
 - i) gérer par anticipation les risques que courent les avoirs du Fonds, c'est-à-dire ses ressources humaines, financières et autres, ses biens immobiliers, ses projets et programmes, sa réputation et ses intérêts, qu'ils soient internes ou externes;
 - ii) définir l'appétence ou la tolérance du Fonds au risque;
 - iii) prendre en temps voulu les mesures appropriées pour évaluer la probabilité et l'impact potentiel des risques ainsi que leurs répercussions sur la réalisation des objectifs du FIDA, en pesant le coût de la gestion des risques par rapport aux avantages escomptés (voir ci-après);
 - iv) décider de la réponse appropriée pour chaque risque recensé, et la mettre en œuvre; et
 - v) surveiller et évaluer les résultats.

IV. Mise en œuvre de la politique

9. La présente politique envisage la mise en place d'un dispositif de gestion des risques reposant pour l'essentiel sur les principes énoncés dans le document *Enterprise Risk Management – Integrated Framework*, publié par le Comité des organisations parrainantes de la Commission Treadway.
10. Un dispositif détaillé de gestion des risques sera mis en place et d'autres documents seront publiés de façon à définir une terminologie commune, des processus et structures uniformes, les rôles et attributions, les communications, l'instruction et la formation de tout le personnel. Il reposera sur divers processus et systèmes existants et prévus et sera lié à la gestion axée sur les résultats.
11. Les processus et systèmes existants ont été renforcés grâce aux mesures prises par la direction pour améliorer son propre fonctionnement, à l'information provenant des mécanismes de contrôle interne et externe, aux examens réalisés occasionnellement par des spécialistes et au travail accompli par des équipes spéciales. Ces contributions ont permis de recenser et de pallier les carences du dispositif de contrôle et d'atténuer l'exposition aux risques.
12. De nombreuses initiatives de gestion des risques lancées ces dernières années portent sur le renforcement des processus et procédures concernant les projets et les dons. Il s'agit notamment de l'amélioration de la qualité de la conception des projets et programmes et de l'assurance qualité, au moyen d'examen internes et externes des projets, pour augmenter la probabilité de succès aux niveaux des objectifs, des effets directs et des produits des projets. Des améliorations ont

également été apportées à l'appui à l'exécution des projets moyennant: la formation spécialisée de tout le personnel directement concerné par les projets pour lui permettre d'appliquer la nouvelle politique du FIDA en matière de supervision et d'appui à l'exécution et les directives connexes; un suivi direct et plus rigoureux des rapports d'audit par les divisions régionales; et une gestion améliorée des savoirs grâce au renforcement de la présence dans les pays. Le Cadre de mesure des résultats récemment approuvé qui permet de rendre compte de l'état d'avancement des activités par rapport au Cadre stratégique du FIDA 2007-2010 met l'accent sur la qualité des projets dès le départ, en cours d'exécution et au point d'achèvement, contribuant ainsi à renforcer l'efficacité opérationnelle du FIDA en mesurant les résultats opérationnels et en en rendant compte.

13. Les autres initiatives ont trait à: la mise en œuvre d'un système financier intégré; la création d'une fonction distincte de planification stratégique et d'établissement du budget, y compris la budgétisation axée sur les résultats; la mise en place d'un cadre pour la gestion de bilan dans le but de recenser, d'analyser et de gérer les risques financiers; la création d'un Comité de surveillance; la révision des processus relatifs aux enquêtes et aux sanctions; l'adoption de la Politique du FIDA en matière de prévention de la fraude et de la corruption dans le cadre de ses activités et opérations ainsi que les procédures s'y rapportant; le renforcement des fonctions d'audit interne, de communication et d'élaboration des politiques; et la restructuration des fonctions concernant l'assurance et la sécurité au FIDA. Le Comité consultatif des placements et des finances et le Comité des placements, des finances et de la gestion de bilan ont été créés et le Comité de la gouvernance des technologies de l'information (TI), remanié, a repris ses activités.
14. Diverses directives et procédures opérationnelles, administratives et financières et divers instruments juridiques ont été publiés, portant notamment sur les audits, la passation des marchés et la supervision directe, les programmes d'options stratégiques pour les pays axés sur les résultats et la présence dans les pays.
15. La gestion des risques a été pleinement intégrée dans le processus de planification stratégique et le processus budgétaire par le biais du système de planification et de gestion de la performance à l'échelle institutionnelle et de ses modalités de compte rendu. Un registre des risques institutionnels, qui repose sur des processus de surveillance des risques et de recours à la hiérarchie (c'est-à-dire l'augmentation du niveau de priorité accordé à un risque par la direction) a été établi et est pleinement opérationnel. Outre la désignation d'un champion de la gestion des risques institutionnels, le nouveau Comité de la gestion des risques est chargé de guider le développement de la gestion des risques au FIDA, d'en coordonner la mise en œuvre et d'examiner et de surveiller régulièrement les processus et les résultats.
16. La direction du FIDA élaborera, évaluera, suivra et examinera périodiquement le profil de risque du Fonds et les structures et processus de gestion des risques concernés. Elle définira également des seuils de tolérance au risque et les communiquera au personnel par l'intermédiaire des outils appropriés.
17. Pour faire face à un risque majeur, le Fonds devra s'assurer que ce risque ne se matérialise pas. Pour cela, la direction devra déterminer quelle est la réponse la plus efficace à ce risque en pesant le coût de la gestion du risque par rapport au coût d'opportunité de la non-intervention.
18. La surveillance, l'évaluation et la communication des risques s'appuieront principalement sur les registres des risques des divisions, des départements et du FIDA dans son ensemble. Cette procédure est déjà intégrée dans les processus existants de planification stratégique et sera modifiée et actualisée compte tenu de l'expérience. Tout risque cité dans le registre des risques sera associé à un "chargé de la gestion du risque" qui devra "prendre les mesures pour atténuer ce risque".

Cette responsabilité doit être assignée au niveau approprié de la hiérarchie, à la personne qui peut prendre une mesure effective. Lorsqu'ils actualiseront le registre des risques, les chargés de la gestion du risque décriront les activités existantes et requises pour faire face au risque ou l'atténuer. Des rapports distincts peuvent être présentés à la direction du FIDA pour les risques et événements inhabituels; ces risques seront ensuite inclus dans le registre des risques institutionnels, s'il y a lieu.

19. La communication des données se fera au niveau hiérarchique approprié. Elle inclura un rapport annuel sur la situation des activités de gestion des risques, qui sera présenté au Conseil d'administration pour information, en sus des rapports périodiques présentés par le Comité d'audit sur les questions se rapportant à la gestion des risques (voir le paragraphe 24).

V. Rôles et responsabilités

20. La politique s'applique à l'ensemble du personnel mais la direction du FIDA et, de fait, tous les directeurs et chefs de service ont l'obligation spécifique de montrer l'exemple en matière de gestion efficace des risques, et ce de la manière suivante:
21. Le **Conseil des gouverneurs** qui est l'organe suprême du FIDA, composé de représentants de ses mandants, définit les orientations générales du Fonds.
22. Le **Conseil d'administration** donne des orientations précises à la direction et approuve les stratégies et les politiques du Fonds. C'est un organe crucial du FIDA qui influe de façon significative sur son environnement interne. Le Conseil donne des instructions sur la gestion des risques dans le cadre de la gouvernance et de la surveillance des politiques, programmes et projets nouveaux.
23. Le **Comité d'audit** surveille l'efficacité et la productivité des fonctions d'audit interne. Il effectue périodiquement un examen des risques et des procédures de gestion des risques au FIDA, en s'assurant que les systèmes de contrôle interne et de gestion des risques établis par la direction protègent efficacement les avoirs du Fonds et en rendant compte au Conseil d'administration du résultat de ces examens.
24. Le **Comité de l'évaluation** aide le Conseil d'administration à s'acquitter de ses responsabilités en matière de suivi des programmes et projets du FIDA, y compris en procédant à une évaluation globale de leur qualité et de leur impact.
25. Le **Président du FIDA, secondé par le Vice-Président et les Présidents adjoints**, a l'obligation de rendre compte au Conseil de la mise en œuvre des processus de gestion des risques. Il ou elle a donc la responsabilité de l'application de la politique de gestion des risques au FIDA, y compris la mise en place et le bon fonctionnement des processus-clés de contrôle et d'approbation ou de toutes les procédures et fonctions principales. Le Président assume la responsabilité globale de la gestion des risques, en assure la conduite et donne l'impulsion "montrant l'exemple au sommet". Il ou elle a en particulier la responsabilité de la prise en compte de la gestion des risques dans les processus institutionnels pour assurer une gestion efficace des risques à tous les niveaux. Le Président est également chargé de l'examen systématique des risques sous-jacents et assigne l'obligation de rendre des comptes en conséquence. Le **Vice-Président** en tant que **champion de la gestion des risques** à l'échelle du Fonds, travaille avec les autres directeurs pour qu'ils introduisent et maintiennent une gestion efficace des risques dans leur domaine de responsabilité, en veillant à ce que toute l'organisation adhère à la gestion des risques.

26. Le **Comité de la gestion des risques** aide les hauts responsables à guider le développement de la gestion des risques au FIDA, à en coordonner la mise en œuvre et à effectuer les examens et le suivi réguliers des processus et des résultats. Il aide à informer et à former le personnel et examine le développement et la mise à jour du profil de risque du Fonds, rendant périodiquement des comptes aux hauts responsables.
27. Les **directeurs** encouragent à adopter une culture de la gestion des risques et veillent à la mise en œuvre appropriée des politiques et procédures de façon à protéger les avoirs du Fonds. Ils devraient prendre les mesures appropriées pour gérer les risques systématiquement et préventivement.
28. Les **auditeurs internes** jouent un rôle important dans la surveillance de la gestion des risques encourus par l'organisation et de la qualité des prestations dans le cadre de leurs attributions régulières. Ils n'ont cependant pas la responsabilité première de la mise en œuvre ou du bon fonctionnement de la gestion des risques. Ils aident les directeurs ainsi que le Conseil d'administration et le Comité d'audit à surveiller, évaluer et examiner les processus et activités de gestion des risques, et à en rendre compte.
29. Tous les membres du **personnel** contribuent au processus de gestion des risques et de contrôle interne, et en ont la responsabilité. En particulier, ils appuient l'élaboration et la mise à jour de la documentation sur les risques, recensent et évaluent les risques dans leurs domaines d'activité et contribuent à les atténuer.
30. **Les parties contractuelles**, qui servent d'agents d'exécution du FIDA, par exemple les institutions coopérantes et la banque dépositaire, ont l'obligation de respecter leurs responsabilités contractuelles, y compris la protection des avoirs du FIDA, s'il y a lieu.
31. Le **Commissaire aux comptes** joue un rôle important dans l'évaluation de l'efficacité de la gestion des risques dans le cadre de son travail d'audit fondé sur les risques.

VI. Les avantages

32. Les principaux avantages escomptés de la mise en œuvre de la politique de gestion des risques sont les suivants:
 - permettre d'atteindre plus efficacement les objectifs du Fonds par le biais de l'atténuation des risques;
 - protéger les intérêts des parties prenantes du FIDA et les valoriser, en leur permettant d'avoir davantage confiance dans la gouvernance institutionnelle du FIDA et dans sa capacité de produire les résultats attendus;
 - aider à la prise des décisions et à la planification et en améliorer la qualité;
 - contribuer à protéger les avoirs du Fonds, à savoir ses ressources humaines et financières, ses biens immeubles et sa réputation;
 - permettre au Fonds de transformer les menaces en nouvelles possibilités pour atteindre ses objectifs et s'acquitter de sa mission.