

Cote du document: EB 2012/105/R.29  
Point de l'ordre du jour: 11  
Date: 9 mars 2012  
Distribution: Publique  
Original: Anglais

**F**



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

## Rapport annuel sur les activités de gestion des risques au FIDA

### Note pour les représentants au Conseil d'administration

#### Responsables:

#### Questions techniques:

##### **Iain Kellet**

Responsable financier principal et Chef  
du Département des opérations financières  
téléphone: +39 06 5459 2403  
courriel: i.kellet@ifad.org

##### **Hisham Zehni**

Spécialiste de la planification stratégique  
téléphone: +39 06 5459 2183  
courriel: h.zehni@ifad.org

#### Transmission des documents:

##### **Kelly Feenan**

Chef du Bureau des organes  
directeurs  
téléphone: +39 06 5459 2058  
courriel: gb\_office@ifad.org

Conseil d'administration — Cent cinquième session  
Rome, 3-4 avril 2012

---

Pour: **Information**

# Rapport annuel sur les activités de gestion des risques au FIDA

## I. Introduction

1. Conformément à la Politique de gestion des risques au FIDA, examinée par le Comité d'audit et présentée au Conseil d'administration en septembre 2008 (document EB 2008/94/R.4), le présent rapport dresse à l'intention des organes directeurs un bilan annuel des activités de gestion des risques de l'organisation (GRO) au FIDA et fait le point des risques auxquels le Fonds est exposé. Ce rapport, qui est le quatrième de ce type, rend compte des progrès accomplis au cours de la période de 12 mois écoulée depuis la publication du précédent rapport, au début de l'année 2011.

## II. Contexte

2. La mise en œuvre de la GRO a pour objet de s'assurer que les risques susceptibles d'empêcher le FIDA de s'acquitter de sa mission et de réaliser ses objectifs soient mieux gérés et, dans la mesure du possible, atténués plus tôt. Elle permet en outre d'aligner les procédures fiduciaires et de gestion du Fonds sur les meilleures pratiques.
3. Lors de la Consultation sur la septième reconstitution des ressources du FIDA, la direction s'est engagée à mettre en œuvre la GRO de façon progressive et méthodique dans les processus de décision du Fonds, sans créer de structures distinctes ni de nouveaux postes. La nécessité d'approfondir le programme de GRO a été réaffirmée par la suite, lors de la Consultation sur la huitième reconstitution des ressources.
4. De nombreux éléments clés de la gestion des risques et du contrôle interne – par exemple la planification stratégique axée sur les résultats et tenant compte des risques et la gestion des placements (risques de marché, de change et de crédit) – ont été mis en place au cours de la période couverte par la septième reconstitution 2007-2009. La création en 2008 du Comité de GRO, présidé par le Vice-Président, a favorisé l'intégration de la GRO au FIDA et l'adoption d'une approche plus cohérente et plus rigoureuse en la matière, et facilité l'examen périodique des processus de GRO et des résultats obtenus. La politique du FIDA en matière de GRO a été élaborée et examinée par le Comité d'audit et le Conseil d'administration en septembre 2008. En 2009, un cadre de GRO fondé sur les normes de gestion des risques et de contrôle établies par le Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) a été mis en place.

## III. Compte rendu des activités de gestion des risques de l'organisation

5. L'édition précédente de ce rapport mettait l'accent sur l'importance accrue accordée par la direction aux risques encourus dans le domaine financier. Inspirées pour une large part des recommandations formulées à l'issue d'un examen externe de la structure financière du FIDA effectué en 2010, les activités de GRO menées au cours de l'année écoulée ont principalement porté sur l'amélioration de la qualité générale et du champ de la gestion financière au FIDA. En conséquence, le présent rapport porte une attention particulière aux actions menées en ce sens, tout en rendant compte d'autres initiatives intéressant la GRO, comme le réexamen du profil de risque du FIDA.

### **Réexamen du profil de risque du FIDA**

6. Le profil de risque de l'organisation est le principal instrument de gestion des risques au FIDA. Il a pour objet de faire en sorte que les principaux risques qui pèsent sur la réalisation des objectifs de haut niveau du FIDA à moyen terme soient gérés avec efficacité et efficience. En janvier 2012, le réexamen de l'ensemble du profil de risque du FIDA a été engagé afin de tenir compte des changements intervenus dans l'environnement opérationnel du FIDA et des nouvelles priorités et nouveaux objectifs arrêtés lors de la Consultation sur la neuvième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA9). Le travail accompli jusqu'ici a consisté à définir et évaluer les risques institutionnels<sup>1</sup>, à commencer de recenser les causes profondes de chaque risque et les principaux contrôles en vigueur et à engager une analyse des mesures d'atténuation des risques qu'il serait envisageable d'introduire ou de modifier (on trouvera en annexe au présent document un tour d'horizon du travail en cours à la date de rédaction définitive de ce rapport, à la fin du mois de février 2012, établi à l'intention du Comité d'audit et du Conseil d'administration).
7. Le score global de risque le plus élevé s'établit à 18 (ce qui correspond au milieu de l'échelle d'évaluation d'ensemble), et plus de la moitié des risques obtiennent un score global inférieur à 14, ce qui laisse penser que l'efficacité des contrôles est satisfaisante pour plusieurs des risques recensés. Ce constat ne signifie pas pour autant que le FIDA peut relâcher ses efforts. Au contraire, le profil de risque de l'organisation fait apparaître des obstacles à la réalisation des objectifs fixés pour la période de FIDA9 (impact nettement plus important et plus visible associé à un meilleur rapport coût/efficacité) et le contexte difficile dans lequel ces objectifs doivent être poursuivis (ralentissement de l'activité économique mondiale et fortes contraintes pesant sur les finances publiques). En effet, cela montre bien que le statu quo en ce qui concerne le modèle opérationnel du FIDA, la stratégie et les mécanismes de mobilisation des ressources, la répartition des ressources humaines et leur utilisation et l'implication du personnel ne fera pas avancer la réalisation des objectifs de FIDA9. Cependant, les scores relativement peu élevés, reflétant la perception d'une exposition aux risques modérée, témoignent de la conviction que des mesures adéquates sont d'ores et déjà prises ou vont l'être pour y faire face dans le cadre du programme de changement et de réforme et de la mise en œuvre des mesures énoncées dans la matrice des engagements de FIDA9. Pour appuyer les efforts en ce sens, l'opération de révision du profil de risque de l'organisation sera liée au processus de planification à moyen terme engagé par le FIDA, et les mêmes risques seront réexaminés dans un délai de un an afin d'évaluer dans quelle mesure ils ont été atténués.
8. Pour trois des quatre risques concernant le domaine de la gestion financière, le risque résiduel est faible, ce qui est de bon augure pour une institution financière internationale et témoigne des effets favorables des réformes entreprises depuis un an environ. Il n'est pas surprenant de constater que la fraude et la corruption se classent en tête des risques dans le domaine de la gestion financière, car il s'agit d'un risque inhérent à l'activité de financement du développement. Néanmoins, le FIDA prend les devants pour s'efforcer d'atténuer ce risque, y compris grâce au travail de l'unité des enquêtes.

### **Création du Département des opérations financières**

9. À la fin de l'année 2010, un Département des opérations financières a été créé et placé sous la direction d'un Responsable financier principal qui a pris ses fonctions en avril 2011. Cette réorganisation joue un rôle décisif dans la mise en œuvre de différentes initiatives – détaillées ci-après – visant à améliorer l'efficacité et l'efficience des services financiers et de la gestion financière du Fonds.

<sup>1</sup> Les risques ont été évalués compte tenu des contrôles en vigueur afin de mesurer le niveau de risque résiduel. L'impact et la probabilité ont été mesurés sur une échelle de 1 à 6 (1=niveau le plus bas; 6=niveau le plus élevé). La note mesurant l'impact a ensuite été multipliée par la note évaluant la probabilité afin d'obtenir un score allant de 1 à 36 pour déterminer l'importance relative et le caractère prioritaire de chaque risque.

10. La Division du Contrôleur et des services financiers a été réorganisée, sous la conduite d'un nouveau Contrôleur qui a pris ses fonctions en mai 2011; cette réorganisation avait principalement pour objet de préparer la mise en place d'un nouveau modèle de gestion des prêts et des dons et d'un cadre de coopération entre les départements. L'une des principales modifications apportées au titre de ce nouveau modèle est que la Division du Contrôleur et des services financiers assume désormais la responsabilité pleine et entière de la gestion des projets et programmes financés par le FIDA, dont elle doit rendre compte, y compris en ce qui concerne le traitement des demandes de retrait de fonds, tâche précédemment effectuée en partie par le Département gestion des programmes. Ainsi, le nouveau modèle a pour objet de renforcer l'efficacité et de mettre en place des procédures de gestion financière et des garde-fous définis en fonction des risques. Il permet de faire en sorte que les lignes hiérarchiques soient claires et précises et qu'elles correspondent aux responsabilités propres à chaque division ou département. Tout en tenant compte de la nécessité de disposer d'un système de contrôle interne solide, le nouveau modèle a également pour objet d'être en mesure de répondre aux besoins des projets et programmes financés par le FIDA, y compris en ce qui concerne le renforcement des capacités dans le domaine de la gestion financière et de la passation des marchés. D'autres initiatives ont été ou vont être mises en place afin de rationaliser les méthodes de travail au sein des unités chargées respectivement de la comptabilité et des paiements, et en ce qui concerne les prêts et dons. Par exemple, de nouveaux outils et de nouveaux moyens ont été mis au point pour les parties prenantes internes et externes, et ce travail va se poursuivre en 2012.
11. La Division des services de trésorerie a été renforcée à la faveur de la nomination d'un nouveau Trésorier adjoint et d'un nouveau Chef d'équipe chargé de la gestion de bilan. En outre, compte tenu de l'évolution du modèle opérationnel du FIDA et de l'instabilité de l'environnement financier au sein duquel opère le Fonds, une Unité de planification financière et d'analyse des risques a été créée à compter de janvier 2012, de manière à renforcer la planification financière et l'exécution des budgets et à mettre en place une structure autonome d'analyse des risques financiers indépendante de la fonction de trésorerie. Cette unité assurera les fonctions spécifiques suivantes: planification et analyse financière, gestion de bilan, planification budgétaire, et mise au point et suivi des procédures et méthodes de gestion financière.

#### **Révision des directives et des Procédures opérationnelles relatives à l'audit des projets**

12. Une version révisée des directives et des Procédures opérationnelles relatives à l'audit des projets a été élaborée en 2011 de manière à appuyer plus efficacement le modèle opérationnel du FIDA (particulièrement en ce qui concerne la supervision directe), à tenir compte de la reconfiguration des attributions concernant la gestion financière au sein du FIDA et à inclure les meilleures pratiques en vigueur en matière d'audit. Une fois la version révisée des directives approuvée par le Conseil d'administration en décembre 2011, les procédures opérationnelles ont été approuvées par le Président du FIDA à la fin du mois de décembre 2011, avec effet immédiat.
13. Les éléments marquants des directives et procédures opérationnelles révisées sont notamment: la simplification des définitions et l'emploi d'un langage clair; la clarté de la répartition des rôles en matière de gestion du cycle d'audit des projets au sein du FIDA; l'encouragement de l'utilisation et du renforcement des systèmes nationaux en matière de finances et d'audit, notamment les bureaux d'audit nationaux ou les institutions supérieures d'audit; l'harmonisation de la démarche du FIDA avec celle des autres institutions financières internationales; et le respect des normes admises sur le plan international en matière d'audit et de comptabilité. Par ailleurs, parmi les nouvelles procédures mises en place figure un nouveau progiciel, le Système de suivi des rapports d'audit, destiné à faciliter la gestion des audits de projets. Celui-ci sera

également mis à disposition des parties prenantes extérieures au cours de l'année 2012.

### **Application à la modélisation financière du principe du flux de trésorerie durable**

14. À l'occasion de la Consultation sur FIDA9, la stratégie de modélisation financière adoptée par le FIDA pour établir les projections concernant la capacité d'engagement a été réexaminée, et il a été convenu d'adopter le "principe du flux de trésorerie durable" déjà appliqué par d'autres institutions financières internationales. Dans la mesure où il évalue explicitement les entrées et les sorties, un système de modélisation du flux de trésorerie durable donne des indications plus précises sur la disponibilité future des ressources et sur les risques potentiels associés aux diverses hypothèses concernant des variables essentielles (telles que le volume des reconstitutions en cours et futures, le volume des programmes de prêts et dons en cours et futurs, et le taux de décaissement). En conséquence, cette nouvelle méthode permet de maximiser le montant des fonds disponibles pour engagement, conformément à la Politique en matière de liquidités adoptée par le Fonds, et d'indiquer suffisamment tôt et sans ambiguïté s'il est nécessaire de prendre des mesures correctives à mesure que les hypothèses et la situation évoluent. La mise en place de ce modèle financier amélioré d'ici à janvier 2013 constituera une priorité capitale pour l'année 2012.

### **Cadre de contrôle interne pour les placements du FIDA**

15. Le FIDA a revu et perfectionné son cadre de contrôle interne pour les placements afin de répondre aux questions soulevées par le Comité d'audit et le Conseil d'administration au cours des débats portant sur l'Exposé de la Politique de placement et les Directives de placement du FIDA. Les résultats de ce travail ont été présentés dans un rapport qui expose en détail le renforcement des mécanismes de contrôle interne, une proposition de cadre de gestion des risques et une structure de gouvernance pour la supervision des placements du FIDA et les décisions à cet égard; ce document a été entériné par le Comité d'audit et le Conseil d'administration en décembre 2011.

### **Déclaration de la direction et attestation du Commissaire aux comptes relatives au contrôle interne de l'information financière et à la rotation du Commissaire aux comptes**

16. La mise en place de la déclaration de la direction et de l'attestation du Commissaire aux comptes relatives au contrôle interne de l'information financière pour les exercices budgétaires 2011 et 2012, respectivement, se sont déroulées comme prévu en 2011. Toutes les recommandations formulées dans l'évaluation externe 2010 de l'aptitude du FIDA à obtenir une déclaration de la direction et une attestation du Commissaire aux comptes relatives au contrôle interne de l'information financière ont été mises en œuvre avec succès, puis le Bureau de l'audit et de la surveillance a soumis les principaux contrôles à un certain nombre de tests. En 2012, grâce à ce travail, le FIDA présentera pour la première fois aux organes directeurs ses états financiers vérifiés (pour l'exercice 2011) accompagnés d'une déclaration de la direction en certifiant l'exactitude.
17. La première attestation du Commissaire aux comptes accompagnera les états financiers de 2012. Le mandat du nouveau cabinet de commissaire aux comptes relatif à la vérification des comptes du FIDA pour les exercices budgétaires 2012 à 2016 a été étendu à l'examen du contrôle interne de l'information financière et à la délivrance d'attestations.
18. Conformément aux meilleures pratiques et aux directives en vigueur au FIDA, la direction du FIDA, agissant pour le compte du Comité d'audit, a appliqué l'ensemble des formalités de passation de marché afin de choisir le second Commissaire aux comptes de l'histoire du FIDA. En vertu du mandat approuvé par le Conseil d'administration, ce nouveau cabinet est chargé de fournir des services de

vérification des comptes, et notamment de délivrer une attestation relative au contrôle interne de l'information financière, pour les exercices budgétaires 2012 à 2016.

### **Bureau de la déontologie**

19. En février 2011, le FIDA a créé un Bureau de la déontologie chargé de promouvoir et d'appliquer les normes déontologiques les plus exigeantes de l'institution, son Code de conduite et ses valeurs fondamentales. Au cours de l'année, le Bureau de la déontologie a mis tout son dynamisme au service de l'éthique et du respect des règles. Il a également élaboré un programme relatif au respect de la déontologie et à la lutte contre le harcèlement dont il assure aujourd'hui la gestion, contribuant ainsi à l'amélioration de la gestion des ressources humaines au sein du FIDA. Dans le cadre de ce travail, 34 sessions de formation au total ont été organisées afin de sensibiliser le personnel du FIDA aux questions d'éthique au travail, et notamment à la lutte contre le harcèlement et au Code de conduite du FIDA.
20. Le Bureau de la déontologie assure également la gestion du programme annuel de déclaration de la situation financière. Comme indiqué dans un précédent rapport, une obligation de déclaration de la situation financière renforcée sera prochainement mise en place pour tout le personnel de niveau D-1 ou plus, ainsi que pour un certain nombre d'autres membres du personnel en raison de leurs fonctions et responsabilités. Les personnes concernées devront remplir, à titre confidentiel, un formulaire annuel de déclaration de la situation financière plus détaillé comprenant des informations relatives à leur patrimoine financier et à leur endettement ainsi qu'à un certain nombre de transactions financières opérées au cours de l'année. La première période de déclaration au titre de ce nouveau programme concernera l'année civile prenant fin le 31 décembre 2011. L'ensemble du personnel est toujours dans l'obligation de remplir une attestation annuelle de respect du Code de conduite du FIDA, qui requiert également de déclarer l'ensemble des revenus, biens, services et actifs provenant de sources autres que le FIDA.

### **Continuité des opérations**

21. La mise en place d'un Système de gestion de la continuité des opérations progresse dans le cadre d'un projet visant à procéder à une première itération du cycle de gestion de la continuité des opérations tel que défini dans la norme British Standard (BS) 25999<sup>2</sup> et dans le Guide de bonnes pratiques élaboré par le Business Continuity Institute. Ce projet devrait être achevé d'ici à la fin de l'année 2012. Deux ateliers de formation ont d'ores et déjà été organisés à l'intention des coordonnateurs chargés de la continuité des opérations. L'examen des capacités dont le FIDA dispose aujourd'hui pour assurer la continuité et la reprise des opérations est en cours et une analyse stratégique des répercussions sur les opérations a été engagée.

### **Examen des processus de gestion des risques de l'organisation**

22. Au titre des efforts déployés pour incorporer la gestion des risques aux processus de l'organisation, un examen de la gestion des risques dans le cadre du processus de planification et de gestion de la performance au niveau des divisions a été effectué. Il ressort de cet examen que si le diagnostic, l'évaluation et le suivi des risques qui pèsent sur l'obtention des résultats escomptés au niveau de la division sont pratiques courantes, il est nécessaire de faire en sorte que la gestion des risques soit effectuée de manière plus constructive et plus efficiente. À cet effet, les directives concernant les plans de gestion des divisions seront révisées au début de l'année 2012.
23. En 2012, dans le but de continuer à perfectionner l'application de la GRO au FIDA, le Bureau de l'audit et de la surveillance réalisera un audit de la GRO au FIDA. L'objectif sera de donner à la direction l'assurance que la GRO fait désormais partie intégrante des opérations du Fonds, et que le processus est efficace et apporte une réponse adéquate aux besoins de la direction.

<sup>2</sup> Norme établie par l'Institut britannique de normalisation (British Standards Institution).

#### **IV. Plan de travail en matière de gestion des risques pour 2012**

24. Les principales priorités pour 2012 en matière de gestion des risques et les résultats attendus dans ce domaine sont les suivants:
- assurer un suivi et une mise en œuvre dynamiques du profil de risque du FIDA;
  - obtenir une attestation du Commissaire aux comptes relative aux contrôles internes en matière d'information financière pour l'exercice 2012;
  - mettre en place le modèle financier amélioré;
  - appliquer le système de gestion de la continuité des opérations; et
  - entreprendre des activités de renforcement des capacités de GRO.

## Profil de risque du FIDA: état des lieux en février 2012

<i>Risque</i> (Par ordre décroissant d'importance/de priorité)	<i>Causes premières ou facteurs déterminants</i>	<i>Principaux contrôles en vigueur</i>	<i>Mesures susceptibles d'être améliorées ou instaurées</i>
Insuffisance et/ou répartition inefficace des ressources humaines et financières pour réaliser les objectifs ambitieux de FIDA9	Difficultés budgétaires des États membres Insuffisance des ressources servant à financer les opérations Possibilité limitée de réaliser des économies d'échelle dans les domaines d'intervention, le FIDA étant une institution de dimension modeste. Choix et hiérarchisation des priorités inadaptés	Outils de gestion de la performance Contrôles budgétaires (y compris par groupe de processus) Évaluation de l'efficacité par IOE Audit des postes	Utiliser et réviser les outils de gestion de la performance de manière dynamique afin de renforcer la motivation du personnel et de remédier aux performances médiocres. Rationaliser les procédures internes afin de renforcer l'efficacité du personnel en poste. Hiérarchiser l'utilisation des ressources en l'axant sur les activités prioritaires qui apportent une forte valeur ajoutée. Rééquilibrer les ressources (aussi bien au sein de la Division gestion des programmes que dans les autres services), en appliquant efficacement le principe de budget base zéro de manière à privilégier la conception des projets, la supervision et l'appui à l'exécution.
Démotivation du personnel	Les réformes des ressources humaines menacent le statut actuel du personnel des services généraux. La décentralisation se traduira par des suppressions de postes au siège. L'audit des postes va aggraver les incertitudes.	Concertation et communication avec l'Association du personnel et le personnel en général.	Risque très difficile à atténuer. Cela suppose de renforcer la confiance en instaurant des mesures et des processus équitables, tout en agissant rapidement afin d'identifier les postes menacés et de rassurer le reste du personnel pour qu'il puisse se concentrer sur son travail.
Incapacité à adapter les activités de développement et le modèle opérationnel du FIDA afin d'atteindre des objectifs plus ambitieux en matière d'impact, en l'absence d'un accroissement des ressources financières ordinaires	Les analyses et les prises de décisions collégiales sont insuffisantes ou inexistantes. La nécessité d'accélérer et de développer l'impact est sous-estimée, et la volonté politique de conduire une révision ou une adaptation du modèle opérationnel est insuffisante, compte tenu notamment de la réalité de la situation dans les pays à revenu intermédiaire (PRI). Les capacités en matière de concertation sur les politiques et de plaidoyer en faveur de la collaboration avec le secteur privé sont inadaptées.	La matrice des engagements de FIDA9 accorde une grande importance à l'objectif visant à libérer les populations de la pauvreté et à des questions telles que la reproduction à plus grande échelle, l'intervention dans les PRI, le secteur privé et les financements innovants. EMC, OMC, OSC, assurance-qualité, IOE, et autres dispositifs internes d'examen de la performance.	Implication collective et attention prioritaire de l'équipe de direction en ce qui concerne les résultats et la gestion et la mobilisation des ressources. Plan d'action pour renforcer les résultats obtenus en matière de reproduction à plus grande échelle. Élaboration d'une stratégie pour les PRI s'appuyant sur la politique déjà adoptée, tout en allant au-delà de manière à disposer d'une stratégie opérationnelle assortie d'objectifs chiffrés dont la mise en œuvre fasse l'objet d'un suivi.
Retards ou réductions affectant les promesses ou versements de contributions à la neuvième reconstitution ou aux précédentes reconstitutions	Crise économique mondiale	Suivi des contributions avec les États membres	Poursuivre dans cette voie en exerçant un suivi plus intensif et plus convaincant

<i>Risque</i> (Par ordre décroissant d'importance/de priorité)	<i>Causes premières ou facteurs déterminants</i>	<i>Principaux contrôles en vigueur</i>	<i>Mesures susceptibles d'être améliorées ou instaurées</i>
Incapacité à mobiliser des ressources financières supplémentaires importantes en faisant appel à de nouveaux mécanismes de financement	<p>Forte dépendance à l'égard des reconstitutions</p> <p>Faible capacité à nouer des partenariats stratégiques et à en tirer parti.</p> <p>Obstacles juridiques et bureaucratiques</p> <p>Résistances au sein des États membres</p>	<p>Renforcement du mandat du Bureau de la mobilisation des ressources et des partenariats.</p> <p>Création et utilisation de nouveaux mécanismes de financement tels que le Fonds fiduciaire du mécanisme de cofinancement espagnol pour la sécurité alimentaire.</p> <p>Élaboration d'une stratégie de partenariat</p>	<p>Élaborer des propositions visant à simplifier, rationaliser et uniformiser les fonds supplémentaires et les fonds fiduciaires</p> <p>Engager un dialogue constructif avec les organes directeurs à propos du développement des partenariats et des mécanismes de financement.</p>
Fraude et corruption dans le cadre de projets financés par le FIDA	<p>Faibles dans les contrôles</p> <p>Poids de la culture ou de l'environnement</p>	<p>Unité des enquêtes et publication de rapports réguliers sur ses activités</p> <p>Amélioration de la prévention (permanence téléphonique d'alerte par exemple) et de l'efficacité des enquêtes.</p> <p>Examen des rapports du Commissaire aux comptes</p> <p>Fréquentes missions de supervision</p> <p>Amélioration des contrôles fiduciaires</p>	<p>Rendre obligatoire la rotation du personnel chargé des missions de supervision exerçant des responsabilités fiduciaires.</p> <p>Assurer au moins deux missions de supervision par an</p> <p>Renforcer les mesures de sensibilisation à la prévention</p>
Importants délais pour pourvoir les postes vacants au sein de l'équipe de direction et pour les fonctions de directeur	<p>Un taux de renouvellement élevé aux échelons supérieurs d'une organisation est un facteur d'incertitude.</p>	<p>Recrutements et programme d'accueil</p>	<p>Augmenter ou renforcer les recrutements en faisant appel à des cabinets de chasseurs de tête.</p> <p>Intensifier les efforts pour accueillir et mettre au courant les membres de l'équipe de direction et les directeurs lorsqu'ils prennent leurs fonctions.</p>
Incapacité à élaborer et mettre en œuvre une méthodologie permettant de mesurer l'impact du FIDA sur la pauvreté qui soit suffisamment crédible	<p>Faibles capacités institutionnelles du FIDA pour mesurer l'impact obtenu.</p> <p>Importance limitée accordée à la mesure de l'impact obtenu et faibles capacités au sein des pays.</p>	<p>Efforts permanents pour renforcer les capacités du FIDA en matière d'analyse des données.</p> <p>Efforts permanents pour renforcer les capacités des partenaires de développement en matière d'analyse des données.</p> <p>Recherche de possibilités de partenariat avec des institutions de premier plan dans le domaine de l'évaluation de l'impact.</p>	<p>Rechercher des organisations pour lesquelles le renforcement des capacités dans ce domaine est une priorité très importante et nouer des partenariats avec elles.</p>

<i>Risque</i> (Par ordre décroissant d'importance/de priorité)	<i>Causes premières ou facteurs déterminants</i>	<i>Principaux contrôles en vigueur</i>	<i>Mesures susceptibles d'être améliorées ou instaurées</i>
Crises ou événements majeurs non prévus, par exemple catastrophe naturelle, accident technologique ou attentat terroriste se produisant au siège du FIDA ou dans un ou plusieurs de ses bureaux de pays	Catastrophes naturelles Accident technologique Attentat terroriste	Gestion de la sûreté, la santé et la sécurité Planification de la continuité des opérations	Mettre en œuvre le système de gestion de la continuité des opérations du FIDA
Pertes importantes affectant le portefeuille de placements du FIDA	Forte instabilité des marchés financiers	Ensemble solide de mesures de gestion des placements associant notamment: une déclaration relative à la politique de placement, des lignes directrices spécifiques relatives au portefeuille de placements et un cadre de contrôle des placements.	Assurer en permanence le suivi des placements et la révision de l'ensemble des directives
Défaillance du système de décaissement des prêts et dons du FIDA	Multiplication des versements d'un faible montant à des pays dont l'indice de corruption est élevé.	Vérification manuelle avant décaissement fastidieuse et chronophage.	Étudier la possibilité de différencier les contrôles en fonction des risques. Renforcer les contrôles de la supervision et l'audit des projets.
Erreurs importantes dans les données financières	Complexité des règles de comptabilité Service des finances relativement modeste	Formation du personnel Vérification externe des comptes	Mise en place de la procédure d'attestation