

Cote du document: EB 2019/127/R.39  
Point de l'ordre du jour: 9 d)  
Date: 7 août 2019  
Distribution: Publique  
Original: Anglais

**F**



Investir dans les populations rurales

## Cadre de contrôle interne

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

#### Responsables:

#### Questions techniques:

**Advit Nath**  
Directeur et Contrôleur  
Division de la comptabilité et du contrôle  
téléphone: +39 06 5459 2829  
courriel: a.nath@ifad.org

**Stefano Capodagli**  
Responsable principal des finances  
téléphone: +39 06 5459 2638  
courriel: s.capodagli@ifad.org

**Danny Chamoun**  
Conseiller financier  
téléphone: +39 06 5459 2651  
courriel: d.chamoun@ifad.org

#### Transmission des documents:

**Deirdre McGrenra**  
Cheffe  
Gouvernance institutionnelle et  
relations avec les États membres  
téléphone: +39 06 5459 2374  
courriel: gb@ifad.org

Conseil d'administration — Cent vingt-septième session  
Rome, 10-12 septembre 2019

---

Pour: **Approbation**

## **Table des matières**

<b>I.</b>	<b>Introduction</b>	<b>1</b>
<b>II.</b>	<b>Objectif</b>	<b>2</b>
<b>III.</b>	<b>Définition du contrôle interne</b>	<b>2</b>
<b>IV.</b>	<b>Champ d'application</b>	<b>3</b>
<b>V.</b>	<b>Avantages et principes sous-jacents</b>	<b>3</b>
<b>VI.</b>	<b>Application des cinq composantes du contrôle interne</b>	<b>3</b>
<b>VII.</b>	<b>Rôles et responsabilités en matière de contrôle interne</b>	<b>5</b>
<b>VIII.</b>	<b>Principaux modèles de contrôle</b>	<b>8</b>
<b>IX.</b>	<b>Assurer la surveillance et le suivi des contrôles internes</b>	<b>9</b>
<b>X.</b>	<b>Dérogations aux normes du CCI</b>	<b>10</b>
<b>XI.</b>	<b>Application, approbation et actualisations</b>	<b>12</b>
<b>Annexe</b>		
Glossaire		13

## Recommandation pour approbation

À la suite de l'examen mené par le Comité d'audit, le Conseil d'administration est invité à approuver le Cadre de contrôle interne du FIDA et les principes qu'il contient, afin que la direction puisse continuer à mettre en œuvre, surveiller et renforcer les contrôles internes dans l'ensemble de l'institution, en particulier eu égard à l'accentuation des mesures de décentralisation.

## Cadre de contrôle interne

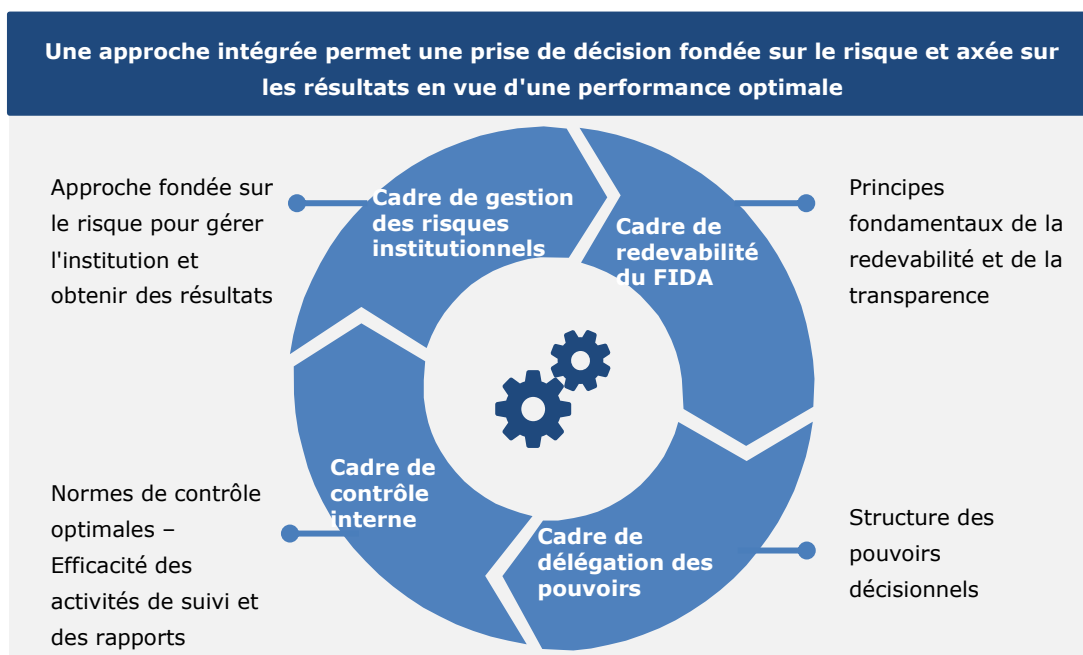
### I. Introduction

1. Un système de contrôle interne efficace repose sur une bonne gouvernance et commence par l'exemplarité au sommet de la hiérarchie, conformément au cadre de redevabilité. En vertu de l'Accord portant création du FIDA et de l'article X du Règlement financier du FIDA, c'est le Président qui est responsable, en dernier ressort, de la création et du maintien de systèmes internes de contrôle financier. En assumant cette responsabilité, le Président doit rendre compte aux organes directeurs, avec le soutien du Vice-Président et des Vice-Présidents adjoints, des mécanismes de gouvernance interne, des autres membres de la haute direction et du personnel du FIDA.
2. L'application correcte du système de contrôle interne suppose la participation de l'ensemble du personnel du FIDA, dont chaque membre doit bien comprendre ses responsabilités. Pour favoriser un environnement de contrôle efficace au sein du Fonds, tous les membres du personnel doivent contribuer activement au recensement, à l'évaluation et – grâce à des contrôles adéquats – à l'atténuation des risques opérationnels. Le Cadre de contrôle interne (CCI) explicite les responsabilités afférentes aux contrôles internes au FIDA.
3. Le cadre de gestion des risques institutionnels, le cadre de redevabilité du FIDA, le CCI et le cadre de délégation des pouvoirs sont étroitement liés et constituent ensemble un système de responsabilité intégré, opérationnel et fondé sur le risque, qui offre une vision globale du risque et de l'activité de contrôle au sein du Fonds. Le cadre de redevabilité applique une approche fonctionnelle et définit les principes de base au fondement de la transparence et de l'obligation de rendre compte à tous les niveaux du Fonds. Le CCI définit quant à lui les normes optimales, rend applicables les modèles de surveillance et de contrôle du FIDA, notamment la délégation des pouvoirs, et favorise une bonne gouvernance. Le cadre de délégation des pouvoirs permet de mettre en œuvre le principe de redevabilité selon une approche en adéquation avec les systèmes de contrôle du FIDA. Ensemble, ces quatre éléments constituent la base sur laquelle reposent les fonctions intégrées du FIDA en matière de responsabilité et de contrôle.
4. Le CCI est essentiel à la mise en œuvre efficace du cadre de gestion des risques institutionnels au FIDA. Le cadre de gestion des risques institutionnels détermine la politique et la gouvernance en matière de risque, l'appétence pour le risque et le niveau de tolérance à cet égard, l'objectif poursuivi étant d'établir un contrôle dans ce domaine, de signaler les risques et d'établir une culture institutionnelle en ce qui concerne le risque. Les principes du cadre de gestion des risques institutionnels sont appliqués dès la formulation de la stratégie et jusqu'à l'exécution, et ils s'appuient sur les contrôles internes aux points critiques. Le CCI est au fondement de la mise en œuvre des contrôles internes du FIDA, selon une approche issue du cadre de gestion des risques institutionnels. Cette démarche, conforme aux

principes du cadre de redevabilité, est appliquée par l'intermédiaire de la structure de gouvernance du Fonds grâce à la délégation des pouvoirs.

Graphique 1

### Les quatre piliers des fonctions intégrées de responsabilité et de contrôle au FIDA



5. Parallèlement à ce cadre, des orientations relatives à la mise en œuvre du CCI ont été rédigées en vue d'un examen. Le CCI sera également complété par plusieurs documents de procédure qui seront élaborés et partagés avec le personnel du FIDA.

## II. Objectif

6. Le CCI du FIDA vise à établir les normes et responsabilités institutionnelles qui permettent de piloter le système de contrôle interne, en définissant: les objectifs et les avantages du contrôle interne; ses composantes, notamment les politiques, procédures, outils et unités responsables; et les responsabilités des cadres et des membres du personnel chargés de l'élaboration, de la mise en œuvre, du suivi et de l'amélioration des politiques et outils concernés. L'objectif est d'intégrer les différents mécanismes de contrôle au sein d'un cadre unique, cohérent, complet et détaillé. Les procédures opérationnelles du CCI fourniront au personnel les informations et outils nécessaires pour répondre aux exigences qu'il contient.

## III. Définition du contrôle interne

7. Le FIDA définit le contrôle interne selon les mêmes termes que le Comité des organisations coparrainantes (COSO) de la Commission Treadway<sup>1</sup>, comme suit:

*"un processus mis en place au sein du FIDA par son Conseil d'administration, son équipe dirigeante et d'autres membres du personnel afin de fournir une assurance raisonnable quant à l'accomplissement des objectifs relatifs aux opérations, à l'information financière et à la conformité".*

<sup>1</sup> COSO, *Internal Control - Integrated Framework* (2013).

## **IV. Champ d'application**

8. Afin de préserver l'opinion d'audit sans réserve dont bénéficie le FIDA, le CCI couvre les risques financiers, opérationnels, de non-conformité et d'atteinte à la réputation, qui peuvent tous avoir des répercussions importantes sur les états financiers consolidés du Fonds. Cette approche nécessite l'examen et le suivi de l'ensemble des processus opérationnels importants et du risque opérationnel relatif à ces processus, tant dans les bureaux de pays qu'au siège, afin d'évaluer les risques clés et les mesures de contrôle y afférentes. Les processus existants en lien avec les opérations, notamment les Procédures d'évaluation sociale, environnementale et climatique ou celles relatives à la Politique du FIDA en matière de prévention et de répression du harcèlement sexuel et de l'exploitation et des atteintes sexuelles continueront de faire l'objet d'un suivi dans le cadre des mécanismes existants.

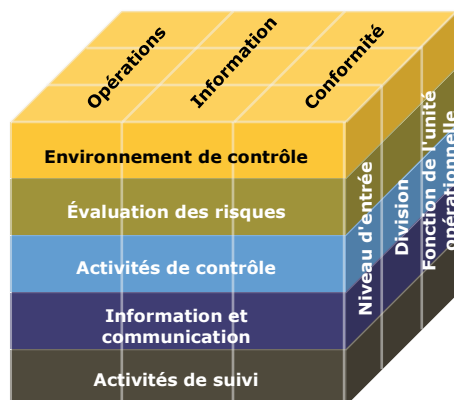
## **V. Avantages et principes sous-jacents**

9. Le CCI établit les principes régissant l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi des contrôles, ce qui présente, pour le Fonds et ses États Membres, l'avantage de:
  - i) mettre en place des contrôles efficaces, efficaces et optimisés portant sur les risques opérationnels et les autres risques non financiers, notamment en réduisant au minimum les risques associés à la décentralisation et à l'évolution du modèle opérationnel du FIDA;
  - ii) maintenir et améliorer le caractère complet, précis, fiable, adéquat et ponctuel des informations financières et non financières;
  - iii) fournir aux signataires des états financiers consolidés du FIDA les assurances nécessaires et appuyer une opinion d'audit sans réserve;
  - iv) garantir le respect des obligations légales, statutaires et connexes applicables au FIDA, ainsi que des normes déontologiques et des règles du Fonds;
  - v) réduire les pertes et le gaspillage d'actifs et de ressources, pouvant résulter d'efforts mal ciblés, d'erreurs évitables, d'une mauvaise gestion, de détournements ou de fraudes;
  - vi) entretenir et renforcer la confiance des États membres et des autres parties prenantes dans la fiabilité, la résilience et l'efficacité des systèmes de gestion du FIDA.

## **VI. Application des cinq composantes du contrôle interne**

10. Le Cadre de contrôle interne du FIDA repose sur le modèle établi par le COSO en matière de contrôle interne. Ce modèle définit cinq composantes interdépendantes du contrôle interne: environnement de contrôle, évaluation des risques, activités de contrôle, information et communication et activités de suivi. Chacune d'elles est nécessaire pour que le système de contrôle interne soit intégré et efficace. Ces cinq composantes et les principes qui leur sont attachés sont présentés ci-après.

Graphique 2  
**Le cube du COSO\***



\*Voir COSO, *Internal Control - Integrated Framework* (2013).

11. **L'environnement de contrôle** englobe l'ensemble des normes, processus et structures sur lesquels repose l'activité de contrôle interne au FIDA. Il comprend aussi le pouvoir dévolu à la direction pour superviser le déroulement des activités de contrôle, recruter du personnel compétent, en développer les compétences et le garder, et faire assumer à chacun la responsabilité de ses actes.
12. **L'évaluation des risques** est un processus dynamique et itératif visant à détecter, évaluer, hiérarchiser et gérer les risques clés, à l'appui de la réalisation des objectifs du FIDA.
13. **Les activités de contrôle** sont les actions menées pour assurer l'exécution des orientations données par le Conseil d'administration en matière de gestion du risque, y compris dans le cadre de sa déclaration relative à l'appétence pour le risque.
14. **L'information et la communication**, émanant de sources internes et externes, permettent au FIDA de déterminer dans quelle mesure les différents éléments de son système de contrôle contribuent à la réalisation de ses objectifs.
15. **Les activités de suivi** consistent à vérifier le bon fonctionnement des contrôles internes au moyen d'évaluations continues et ponctuelles, visant à confirmer que les contrôles requis sont en place, qu'ils fonctionnent et qu'ils servent bien à gérer les risques aux fins de la réalisation des objectifs du FIDA.

Tableau 1  
**Composantes et applicabilité du contrôle interne au FIDA**

<i>Composante</i>	<i>Exemples d'application au FIDA</i>
<b>Environnement de contrôle</b>	Procédures, normes et comptes rendus
<b>Évaluation des risques</b>	Mise en œuvre dans le cadre de la gestion des risques institutionnels (par exemple, évaluation des risques nouveaux présentés par des processus opérationnels, ou de risques fiduciaires existants au niveau des projets)
<b>Activités de contrôle</b>	Mise en œuvre dans le cadre de l'appétence pour le risque et des directives d'application du CCI
<b>Information et communication</b>	Rapports et comptes rendus, plan de sensibilisation aux risques et aux contrôles et de communication à ce sujet
<b>Activités de suivi</b>	Mises en œuvre à l'aide des outils de suivi et des blocs de contrôle (voir graphique 4).

16. Le référentiel du COSO a été appliqué pour la première fois au FIDA en 2012, avec la mise au point du contrôle interne des processus d'information financière. Il comprend notamment une cartographie des principaux processus opérationnels ayant un impact sur l'information financière, ce qui met en évidence les risques et

les contrôles associés à chaque processus, et est étendu, au moyen du CCI, à tous les processus opérationnels du FIDA.

## VII. Rôles et responsabilités en matière de contrôle interne

17. La création d'une fonction de contrôle interne efficace repose sur le modèle des "trois lignes de défense"<sup>2</sup> de l'Institut des auditeurs internes (graphique 3), qui est conforme au modèle recommandé par le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire et la Banque des règlements internationaux<sup>3</sup> et aux pratiques les plus répandues dans ce secteur.
- **La première ligne de défense** comprend les unités opérationnelles dites de première ligne et les unités d'appui, qui prennent les risques et sont censées les gérer et les atténuer. Elles sont aussi censées appliquer des contrôles conformes au cadre de gestion des risques institutionnels et à l'appétence pour le risque du FIDA.
  - **La deuxième ligne de défense** se compose, entre autres, des fonctions de prévention et de gestion du risque assumées par l'Unité du contrôle financier dans la Division de la comptabilité et du contrôle (ACD) et par les unités de gestion du risque financier et des autres risques, qui évaluent les risques pris et les contrôles appliqués (indépendamment de la première ligne de défense) et permettent le suivi des contrôles.
  - Quant à **la troisième ligne de défense**, elle est assurée notamment par la fonction d'audit interne, qui évalue *ex post* la conformité, examine l'adéquation des contrôles mis en place pour atténuer les risques, et détecte les situations de non-conformité à l'aide d'examens *ex post*. L'application par le FIDA du modèle des trois lignes de défense est illustrée par le graphique 3 ci-dessous.

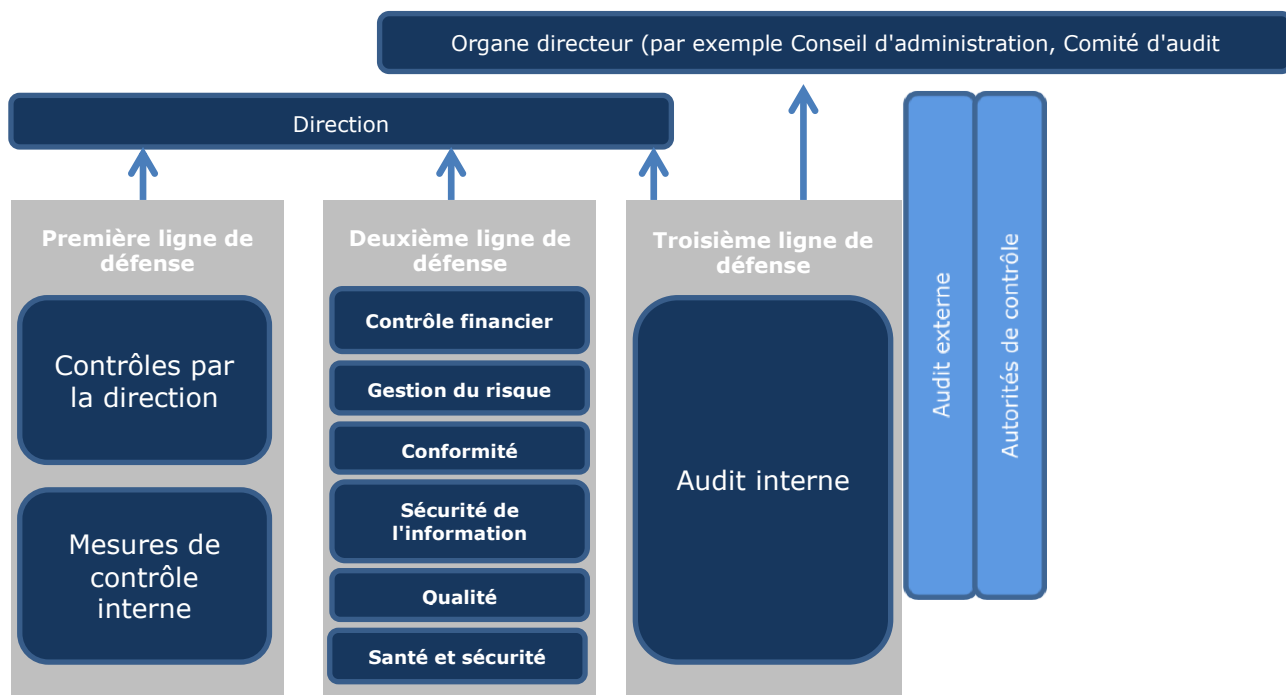
---

<sup>2</sup> Institut des auditeurs internes, *The Three Lines Of Defense In Effective Risk Management And Control*, Note d'information (2013).

<sup>3</sup> Banque des règlements internationaux, Document occasionnel n°11, *The "four lines of defence model" for financial institutions*, 2015.

Graphique 3

**Modèle des trois lignes de défense établi par l'Institut des auditeurs internes**



**Fonctions relevant de la première ligne de défense (hors fonctions présentées dans la deuxième et la troisième lignes de défense)**

18. Les unités opérationnelles de première ligne sont les premières responsables des risques au sein de l'organisation. Elles sont chargées de rendre opérationnels les contrôles internes prescrits par les règlements, règles, politiques et procédures du FIDA. Le personnel de ces unités doit s'assurer que des contrôles adéquats sont intégrés dans leurs processus. Il lui appartient de chercher des possibilités d'améliorer l'efficacité et l'efficience des contrôles, et de réagir rapidement en cas de lacune ou de faiblesse détectée dans les contrôles – soit en y remédiant en personne, soit en faisant remonter l'information par le biais des mécanismes de signalement en place. Il doit signaler à sa hiérarchie tout cas de déficience d'un contrôle, de non-conformité, de risque et d'autre problème opérationnel mettant en péril la réalisation des objectifs du FIDA, et mettre en jeu, si nécessaire, les fonctions de la deuxième ligne de défense.

**Fonctions relevant de la deuxième ligne de défense<sup>4</sup>**

19. Comme le montre le graphique 3, il existe de multiples fonctions au sein de la deuxième ligne de défense. Les paragraphes ci-dessous décrivent les principales fonctions relatives au contrôle et au risque.
20. L'Unité du contrôle financier d'ACD est un élément de la deuxième ligne de défense qui vise à mettre en œuvre le CCI du FIDA et à veiller à son respect. Elle réalise et mène des évaluations, elle surveille les contrôles internes du FIDA et en rend compte, soulignant les points faibles des contrôles qui pourraient exposer le FIDA à des risques. Elle fournit en outre des conseils, un savoir-faire et des outils d'atténuation des risques, aussi bien au siège que dans les bureaux décentralisés, afin que des contrôles internes et des processus de d'information adéquats soient en place et fonctionnent correctement. En outre, cette unité encourage une culture

<sup>4</sup> Certains aspects des fonctions de la deuxième ligne de défense peuvent être assumés par d'autres unités telles que la Division des politiques et des résultats opérationnels.



sensibilisée au contrôle interne; d'une part, elle vise à trouver un équilibre entre les objectifs opérationnels et les mesures de contrôle pour protéger le FIDA contre les risques et appuyer une opinion d'audit sans réserve; et d'autre part, elle s'efforce de promouvoir l'efficacité de ses opérations.

21. L'Unité de gestion du risque, au sein du Département des opérations financières, est une fonction de deuxième ligne de défense chargée de la gestion du risque financier au FIDA.
22. Le Bureau de la déontologie, quant à lui, encourage le respect des règles, politiques et procédures du Fonds, notamment le Code de conduite du FIDA, et il promeut une culture de l'éthique, de la transparence et de la responsabilité. Il gère en outre les programmes du Fonds relatifs à la communication financière et à la médiation.
23. Le Bureau du Conseil juridique constitue une autre fonction de la deuxième ligne de défense; il vise à protéger le Fonds des risques juridiques et il fournit des conseils sur les intérêts juridiques au sens large du Fonds, notamment en rapport avec les opérations, l'élaboration des politiques et le règlement des différends. Il apporte au Président et aux organes directeurs du FIDA des conseils et un appui juridiques relevant de la deuxième ligne, de sorte que les activités du FIDA soient menées conformément à l'Accord portant création du FIDA ainsi qu'aux autres règlements et règles applicables.
24. Enfin, une autre fonction relevant de la deuxième ligne de défense est liée à la sécurité informatique, au sein de la Division des technologies de l'information et des communications, qui offre un environnement numérique durable et sûr, atténue les risques liés à la cybersécurité, et promeut, en collaboration avec les services opérationnels, une évolution de la culture de l'organisation visant à mieux appréhender la valeur des actifs d'information.

#### **Fonctions relevant de la troisième ligne de défense**

25. C'est au Bureau de l'audit et de la surveillance qu'il revient de vérifier et d'évaluer les contrôles, et de fournir à la direction, aux organes directeurs et aux autres parties prenantes l'assurance de leur qualité. En tant que troisième ligne de défense, le Bureau de l'audit et de la surveillance fournit une assurance indépendante et objective au Comité d'audit et au Conseil d'administration quant à l'efficacité des contrôles internes, afin que les principaux risques financiers et opérationnels soient gérés de manière appropriée et que le système de contrôle interne fonctionne efficacement.

#### **Coopération entre les trois lignes de défense**

26. La première et la deuxième lignes mènent continuellement des interactions et des consultations mutuelles, en particulier eu égard aux processus de signalement de pertes ou d'incidents ainsi qu'à la mise en œuvre des outils de suivi et de compte rendu. La deuxième ligne aide la première à établir et renforcer les contrôles intégrés aux processus opérationnels et offre un appui au suivi des cadres d'action concernés et de leur plan d'application. Elle fournit en outre appui et supervision par le biais des évaluations du risque.
27. Les multiples unités de la deuxième ligne sont supposées interagir, afin d'adopter une approche intégrée et harmonisée du risque et du contrôle au sein du FIDA.
28. La deuxième ligne doit collaborer étroitement avec la troisième, en s'appuyant sur les rapports produits par celle-ci pour fournir des informations sur les risques et les faiblesses repérés, mais aussi pour lui communiquer les résultats du suivi, de façon à améliorer la qualité globale du contrôle au FIDA.
29. Il doit exister d'étroites interactions et consultations entre les première, deuxième et troisième lignes de défense afin d'assurer une approche harmonisée des zones communes présentant des faiblesses en matière de contrôle, ainsi qu'une

communication continue destinée à échanger des résultats et des conclusions à l'issue des évaluations.

## VIII. Principaux modèles de contrôle

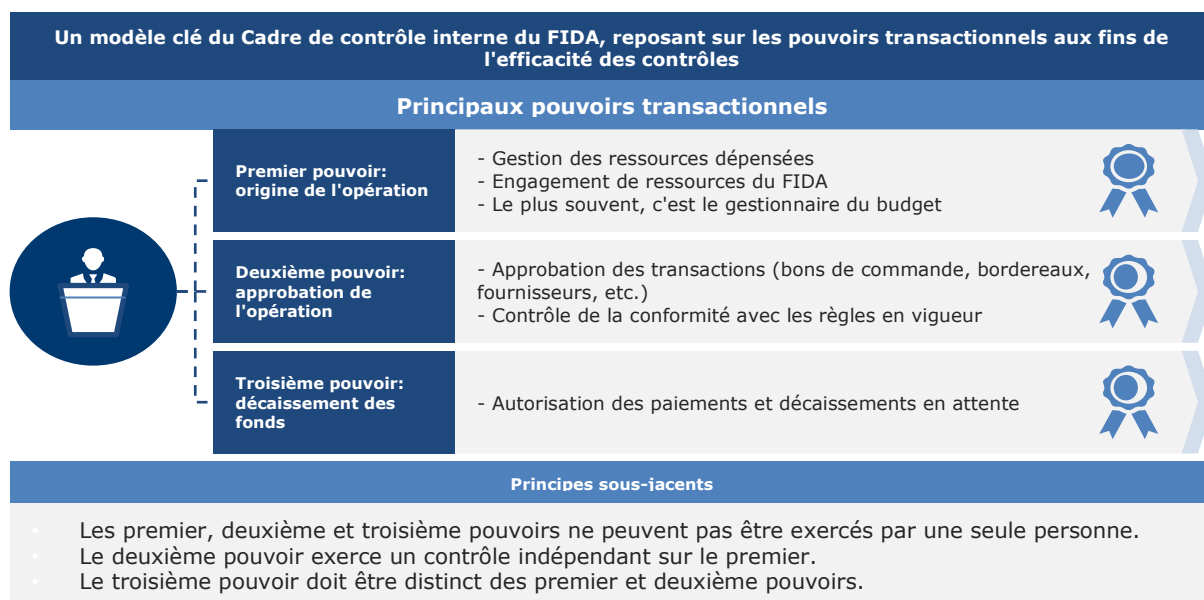
30. Un système de contrôle interne efficace repose sur un ensemble de pouvoirs de contrôle. Pour mettre en place un contrôle interne optimal, une organisation doit recenser et mettre en œuvre des modèles de contrôle adéquats compte tenu de ses opérations et de son niveau global d'exposition au risque. À la lumière de l'évolution du modèle opérationnel et du processus de décentralisation, la section suivante présente les deux principaux modèles de contrôle qui deviennent de plus en plus importants pour le FIDA compte tenu de son environnement décentralisé. D'autres modèles de contrôle sont décrits dans les directives d'application du CCI.

### Le modèle des pouvoirs transactionnels

31. Chaque opération ou processus nécessite, de son lancement à son achèvement, l'application de trois niveaux de contrôle. Ces pouvoirs de validation s'exercent pour l'ensemble des opérations suivantes: décaissement de prêts et de dons du FIDA, passation de marchés, engagements, réception de paiements et dépenses telles que salaires, frais administratifs, frais de transport et rémunération des consultants. Ces validations sont au cœur d'un système de contrôle interne efficace.

Graphique 4

#### Modèle des pouvoirs transactionnels



32. **Premier pouvoir transactionnel** – l'entité à l'origine de l'opération: elle est la première responsable de l'administration des ressources dépensées, de l'engagement approprié des ressources du FIDA et de la gestion des tâches et objectifs sous-jacents.
33. **Deuxième pouvoir transactionnel** – l'entité qui approuve l'opération: elle valide les opérations telles que décaissement des prêts et dons, bons de commande, enregistrement des fournisseurs, versement des salaires, en vérifiant que les demandes y afférentes soient conformes aux politiques, procédures et orientations applicables.
34. **Troisième pouvoir transactionnel** – l'entité qui décaisse les fonds: elle autorise l'exécution des paiements et des décaissements.

35. Aucun membre du personnel ne peut exercer plus d'un pouvoir sur une transaction donnée, puisque chaque pouvoir transactionnel exerce un contrôle indépendant sur le précédent. Compte tenu de la nature de ces contrôles, ils doivent être réalisés par des membres du personnel du FIDA. Plusieurs approbations peuvent être requises au sein de chaque étape du modèle des pouvoirs transactionnels.

### **Séparation des tâches**

36. On parle de séparation des tâches lorsqu'au moins deux personnes doivent intervenir pour qu'une opération soit accomplie. La probabilité d'erreur ou de fraude diminue considérablement lorsque deux personnes ou plus participent au traitement d'une transaction. La séparation des tâches assure un degré de contre-pouvoirs approprié en permettant à une personne de vérifier que les transactions menées par une autre personne sont correctement autorisées, enregistrées et réglées. Lorsqu'elle instaure les modalités de la séparation des tâches, la direction doit attribuer les responsabilités de sorte qu'une personne ne soit pas en mesure d'effectuer seule l'ensemble d'une transaction de son origine à son achèvement. Ainsi, la personne qui est à l'origine d'une transaction ne doit pas être celle qui l'approuve.
37. Des contrôles automatisés produisant le même effet qu'une séparation manuelle des tâches peuvent être programmés dans des logiciels, par exemple dans PeopleSoft. S'ils sont bien conçus, ces contrôles automatisés peuvent avoir une efficacité supérieure aux procédures manuelles. Dans PeopleSoft (ou dans d'autres logiciels), le principe de l'identité unique ainsi que la vérification des accès et des droits constituent les modalités de contrôle fondamentales dans un tel système. PeopleSoft et d'autres logiciels du FIDA (comme FlexCube) renforcent le contrôle de la séparation des tâches parce qu'ils sont programmés de telle sorte qu'un même profil d'utilisateur ne puisse pas procéder à des validations multiples sur une transaction donnée.
38. Une automatisation des contrôles internes encore plus efficace et efficiente peut être obtenue par la robotisation des procédures, c'est-à-dire par le recours à des robots pour effectuer des contrôles. Le contrôle de la séparation des tâches est ainsi encore plus poussé, parce que le profil du robot est programmé pour fonctionner comme un seul utilisateur, sans risque de validations multiples.

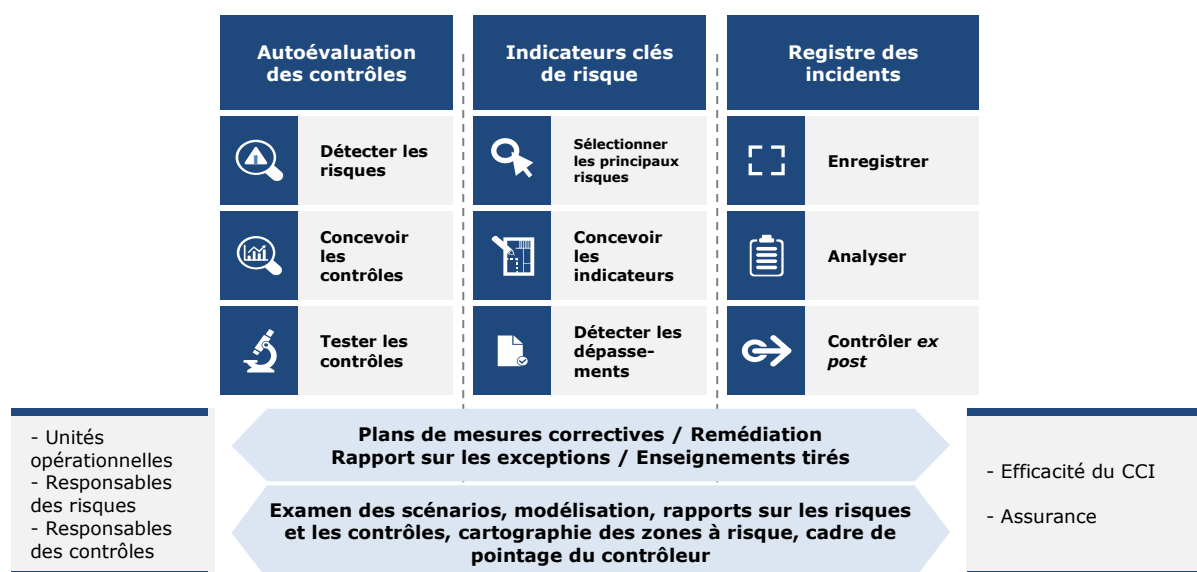
## **IX. Assurer la surveillance et le suivi des contrôles internes**

39. Le graphique 5 illustre la panoplie d'outils disponibles pour la surveillance et le suivi. L'Unité du contrôle financier, au sein d'ACD, vise à instituer ou renforcer les mécanismes suivants pour l'évaluation de l'efficacité du contrôle interne.
- i) **Processus d'autoévaluation en matière de contrôle.** Tous les cadres et membres du personnel réaliseront une autoévaluation en matière de contrôle, comme expliqué dans le Manuel du FIDA relatif à l'autoévaluation en matière de contrôle. Ce manuel leur fournira les informations nécessaires pour réaliser une autoévaluation en matière de contrôle, notamment des outils et des références en la matière. Ce processus comprendra des autoévaluations périodiques, réalisées par les divisions et unités à l'origine des opérations et vérifiées par l'Unité du contrôle financier d'ACD, qui contribueront à détecter les lacunes dans les contrôles et à déterminer des indicateurs clés de risque.
  - ii) **Processus de signalement des incidents.** Tous les membres du personnel seront tenus de signaler les incidents ayant entraîné des pertes en lien avec le risque opérationnel ainsi que les incidents évités de justesse, en suivant un processus de signalement bien défini.
  - iii) **Cadre de pointage du contrôleur.** Un outil de suivi sera utilisé par l'Unité du contrôle financier d'ACD pour mesurer les pertes avérées et potentielles

ainsi que les indicateurs clés de risque, et pour décrire la solidité financière de l'environnement de risque opérationnel et de contrôle en vigueur au Fonds.

- iv) **Tableau de bord du risque institutionnel au FIDA.** Ce tableau a été conçu pour assurer le suivi des principaux risques, faciliter la circulation de l'information et permettre la prise de décision en matière de gestion des risques. Il peut aussi être utilisé pour transmettre au Comité d'audit et au Conseil d'administration des rapports sur la mesure et la gestion des risques.
- v) **Déclaration de la direction relative à l'efficacité du contrôle interne de l'information financière.** Le Président, le Vice-Président adjoint responsable du Département des opérations financières, le Responsable des finances en chef et Contrôleur principal, et le Directeur et Contrôleur, Division de la comptabilité et du contrôle, publient chaque année une déclaration sur l'efficacité des contrôles internes du FIDA.
- vi) Les **commissaires aux comptes** délivrent une attestation relative aux contrôles internes de l'information financière et aux procédures comptables du Fonds.

Graphique 5  
**Surveillance et suivi des contrôles internes**



## X. Dérogations aux normes du CCI

- 40. Le CCI présente les **normes optimales en matière de contrôle interne** telles que la séparation des tâches et le modèle des pouvoirs transactionnels. Dans le modèle décentralisé du FIDA, notamment, des bureaux de petite taille peuvent faire l'objet de dérogations à ces normes. Dans de tels cas, les demandes de dérogation doivent être adressées à l'Unité du contrôle financier d'ACD, qui fournira des indications visant à compenser l'absence de contrôles et proposera d'autres mesures d'atténuation des risques afin que le Fonds reste en conformité avec ses règles et dans les limites de son appétence pour le risque.
- 41. L'Unité du contrôle financier d'ACD évaluera les demandes de dérogation en regard des principaux critères présentés au graphique 6, et expliqués aux paragraphes 43 et 44. Après cette évaluation, s'il est possible d'accorder une dérogation, l'Unité du contrôle financier d'ACD proposera des contrôles compensatoires ou un plan d'action, en concertation avec l'unité à l'origine de la demande, et pourra renforcer son suivi.

Graphique 6  
Principaux critères de dérogation



42. Lorsqu'elle recevra une demande de dérogation, l'Unité du contrôle financier d'ACD évaluera les risques au regard des sept critères indiqués au graphique 6 pour vérifier que le risque résiduel demeure acceptable.
43. Pour qu'une dérogation soit envisageable, les critères suivants doivent être remplis.
- a) **Appétence pour le risque.** Après examen de la proposition de dérogation à une norme de contrôle interne, l'Unité du contrôle financier d'ACD évaluera le risque résiduel qui subsisterait en cas de dérogation. Pour répondre à ce critère, le risque résiduel doit être inférieur aux limites fixées par le FIDA en matière d'appétence pour le risque.
  - b) **Faible risque transactionnel.** Le risque résiduel tel qu'évalué à l'alinéa a) doit être inférieur à un seuil de gravité préalablement fixé, afin que son effet potentiel sur les états financiers consolidés soit le plus faible possible.
  - c) **Efficacité des contrôles clés dans les processus.** Les contrôles clés existants doivent être intégrés au processus qui fait l'objet de la demande de dérogation. Pour satisfaire à ce critère, le processus doit être assorti d'un nombre suffisant de contrôles (de détection ou de prévention).
  - d) **Niveau de compétences et formation du personnel concerné.** Le personnel concerné doit avoir une formation adéquate pour le processus envisagé, notamment en ce qui concerne l'évaluation des risques concernés et la mise en œuvre de contrôles adaptés, de façon à réduire le risque découlant d'une dérogation potentielle.
44. Les éléments supplémentaires mentionnés ci-après favorisent l'approbation des demandes de dérogation.
- a) **Suivi et information.** Les activités examinées font déjà l'objet de rapports périodiques assurant un suivi continu.
  - b) **Contrôles de détection.** Des contrôles doivent être réalisés avant l'approbation de la dérogation pour atténuer les risques détectés dans l'évaluation.
  - c) **Adéquation des systèmes informatiques appuyant le processus.** L'automatisation du processus réduit la probabilité de risque opérationnel et offre ainsi une plus grande assurance quant à l'acceptabilité de la demande.

## **XI. Application, approbation et actualisations**

45. Le CCI sera mis en œuvre au FIDA de façon efficace et efficiente. Il sera soumis pour examen au Comité d'audit et pour approbation au Conseil d'administration. Afin que le CCI reste pertinent, l'Unité du contrôle financier d'ACD l'actualisera tous les trois ans et des examens ponctuels pourront être réalisés si nécessaire. En outre, le CCI sera actualisé pour l'aligner sur la Politique de gestion des risques institutionnels révisée, qui porte notamment sur la gouvernance interne, la redevabilité, la classification des risques et l'appétence pour le risque. Toute révision ou modification intermédiaire du CCI intervenant avant la fin d'un cycle de trois ans sera approuvée par le Président et présentée pour information au Comité d'audit et au Conseil d'administration.

## Glossaire

### **Autoévaluation des contrôles**

Le processus d'autoévaluation des contrôles fait partie intégrante du cadre global de gestion du risque opérationnel du FIDA, qui prend en compte l'action que mène le Fonds pour recenser et gérer les risques. Il vise à améliorer la compréhension, la surveillance et la maîtrise des risques opérationnels de la part de la direction. L'autoévaluation du contrôle contribue à la réalisation d'objectifs institutionnels parce qu'elle permet de mesurer les risques opérationnels et de faire concorder les évaluations relatives aux fonds propres.

### **Direction**

Aux fins du présent Cadre, la "direction" comprend la haute direction, les directeurs, les chefs de bureau et de pôle, et les directeurs de pays.

### **Grille d'évaluation du risque**

La grille d'évaluation du risque sert à évaluer ou calculer le risque inhérent. Il s'agit de la superposition de l'axe mesurant l'impact sur l'axe mesurant la probabilité. Des valeurs numériques (1-5) sont appliquées pour déterminer la gravité de l'impact sur la réalisation des objectifs en cas de réalisation de l'événement, et la probabilité de réalisation de l'événement.

### **Haute direction**

Aux fins du présent Cadre, la "haute direction" désigne le Président, le Vice-Président, les Vice-Présidents adjoints, le Bureau de la Présidence et le Chef de Cabinet.

### **Impact du risque opérationnel**

L'impact des pertes opérationnelles peut être mis en évidence par l'existence de pertes financières, de pénalités, d'indemnités versées à des clients ou à des tiers, et d'une hausse des coûts liés à des actions correctives ou à la comptabilisation de pertes.

### **Indicateurs clés de risque**

Ces indicateurs comprennent des indicateurs qualitatifs, quantitatifs ou résultant d'une appréciation, établis par la direction pour les principales catégories de risque auxquelles le Fonds est exposé. Ils rendent compte d'améliorations ou de dégradations relatives aux niveaux de risque opérationnel et aux expositions, et ils sont suivis et évalués à l'aide de seuils de signalement. Évalués au moyen d'autoévaluations des contrôles (de première et deuxième lignes), ils font l'objet d'un suivi qui associe les résultats obtenus dans l'ensemble du Fonds, tant au siège qu'au niveau régional. Il peut s'agir d'indicateurs prospectifs signalant une inflexion de la tendance des risques.

### **Personnel**

Aux fins du présent Cadre, le "personnel" englobe l'ensemble des membres du personnel du FIDA, ses stagiaires, ses consultants ainsi que toute autre personne employée par le FIDA.

### **Principaux contrôles**

Les principaux contrôles sont des interventions menées pour ramener un risque à un niveau acceptable. Réduire un risque signifie réduire la probabilité et la gravité d'un événement défavorable. Ces principaux contrôles, lorsqu'ils sont bien conçus et correctement mis en place, atténuent le risque inhérent.

**Principaux risques**

Les principaux risques, ou risques importants, peuvent être définis comme les 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.

**Principe de responsabilité**

Le principe de responsabilité est le principe selon lequel une organisation et son personnel doivent répondre, sous réserve de la disponibilité des ressources nécessaires et conformément aux politiques, règles et procédures applicables, de l'obtention de résultats précis, attendus d'eux après que la responsabilité leur en a été confiée sans ambiguïté et selon des modalités transparentes. Il s'agit: d'atteindre les objectifs et d'obtenir les résultats fixés par les mandats, de rendre compte avec objectivité et exactitude des résultats de l'action, de gérer des fonds et de se conduire à tous égards conformément aux règles.

**Risque de non-conformité**

Le risque de non-conformité est le risque de perte financière (sanction) ou d'atteinte à la réputation auquel le FIDA peut être exposé du fait du non-respect des politiques internes, des dispositions législatives et réglementaires ou des normes internationales de bonne pratique.

**Risque de réputation**

Le risque de réputation, aussi appelé risque d'atteinte à la réputation, est le risque résultant d'une perception négative de la part des clients, des partenaires, des actionnaires, des investisseurs ou des organismes de réglementation, qui peut nuire à la capacité d'une institution de maintenir des relations d'affaires existantes ou d'en établir de nouvelles, et de continuer d'avoir accès à des sources de financement.

**Risque inhérent**

Le risque inhérent est le risque existant avant la mise en place de contrôles (l'impact multiplié par le facteur de probabilité). Il s'agit du degré de risque prévalant en l'absence de toute mesure directe ou ciblée prise par la direction pour en atténuer l'impact et la probabilité.

**Risque opérationnel**

Le risque opérationnel est le risque résultant de carences ou de défauts attribuables à des procédures, personnes ou systèmes internes ou à des événements extérieurs (fraude, par exemple).

**Risque résiduel**

Le risque résiduel est le risque évalué une fois que des mesures d'atténuation ont été mises en place (impact après contrôles de détection multiplié par le facteur de probabilité après contrôles préventifs). Il s'agit du degré de risque qui subsiste après que les contrôles mis en place pour son atténuation ont été pris en considération.

**Source de risque opérationnel (ou incident)**

Le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire distingue les catégories d'incidents suivantes.

- i) Fraude interne – détournement d'actifs, évasion fiscale, évaluation intentionnellement inexacte d'une position, corruption.
- ii) Fraude externe – vol d'informations, dommages dus au piratage informatique, vol commis par un tiers, contrefaçon de documents.
- iii) Pratiques en matière d'emploi et sécurité sur le lieu de travail – discrimination, rémunération, santé et sécurité du personnel.



- iv) Clients, produits et pratiques commerciales – manipulation du marché, législation antitrust, pratiques incorrectes, vices de conception, violation du devoir fiduciaire, opérations fictives.
- v) Dommages aux actifs corporels – catastrophes naturelles, terrorisme, vandalisme.
- vi) Interruptions d'activité et dysfonctionnements des systèmes – perturbations d'un service collectif, dysfonctionnement d'un logiciel, dysfonctionnement du matériel.
- vii) Exécution, livraison et gestion des processus – erreurs de saisie, erreurs comptables, manquement aux obligations d'information financière.