



Investir dans les populations rurales

Conseil d'administration

Cent quarantième session
Rome, 11-12 décembre 2023

Cadre de contrôle interne 2023

Document: EB 2023/140/R.11

Point de l'ordre du jour: 3 c) iii) a)

Date: 6 novembre 2023

Distribution: Publique

Original: Anglais

Pour: APPROBATION

Documents de référence: Cadre de contrôle interne [EB 2019/127/R.39](#).

Mesures à prendre: Le Conseil d'administration est invité à approuver les modifications qu'il est proposé d'apporter au Cadre de contrôle interne du FIDA.

Questions techniques:

Advit Nath

Directeur et Contrôleur
Division du Contrôleur financier
courriel: a.nath@ifad.org

Table des matières

Résumé	ii
I. Introduction	1
II. Objectif et champ d'application	2
III. Avantages	3
IV. Application des cinq composantes du contrôle interne	3
V. Attributions et responsabilités relatives aux mécanismes de contrôle interne	5
VI. Principaux modèles de contrôle	8
VII. Application du Cadre de contrôle interne	9
VIII. Dérogations	10
IX. Gouvernance, approbation et mises à jour	12

Résumé

1. Le présent document contient une version mise à jour du Cadre de contrôle interne (CCI) du FIDA (EB 2019/127/R.39), soumise conformément aux dispositions de la section IX. Un système de contrôle interne efficace doit s'appuyer sur une gouvernance solide et sur l'engagement de la direction de l'institution. Le CCI exige la participation de tous les membres du personnel du FIDA et définit clairement le rôle qu'ils jouent dans l'application des contrôles. Il est étroitement lié à d'autres cadres importants et forme avec eux une stratégie complète de gestion des risques et des contrôles en faveur de la transparence, de la supervision et de l'application du principe de responsabilité. En outre, il est conforme aux principes de contrôle interne établis par le Comité des organisations coparrainantes de la Commission Treadway (COSO). Il sert à gérer les risques qui pourraient avoir une incidence sur les états financiers de l'organisation et prévoit un suivi constant de toutes les procédures opérationnelles importantes qui sont menées au FIDA. Sur la base du modèle du COSO, le CCI du FIDA fait fond sur cinq composantes essentielles en matière de contrôle interne. Il met en avant l'importance des attributions et des responsabilités, qui reposent sur le modèle des « trois lignes de défense » : fonctions opérationnelles, fonctions d'examen spécialisé, de suivi et de remise en question, et fonctions d'assurance. Des modèles fondamentaux, comme le modèle des pouvoirs transactionnels et la séparation des tâches, sous-tendent le fonctionnement du CCI. Les stratégies de mise en œuvre comprennent le recours à des outils tels que le cadre de pointage du Contrôleur, des programmes de formation et des dispositifs de communication périodique d'informations. Les dérogations aux dispositions du CCI sont gérées avec discernement et de façon à concilier normes de contrôle interne et efficacité des activités. Le suivi de l'application du CCI, y compris la communication périodique d'informations actualisées, est géré par la Division du Contrôleur financier (FCD), et des rapports sont régulièrement transmis au Comité de gestion du risque opérationnel et de la conformité. Tout indicateur de risque pertinent est intégré au tableau de bord des risques institutionnels du FIDA. Le CCI est examiné par le Comité d'audit et approuvé par le Conseil d'administration, selon que de besoin.
2. La présente mise à jour a pour objet de réduire les doubles emplois dans des domaines désormais couverts par la Politique de gestion globale des risques et les orientations connexes, ainsi que de faciliter l'application efficace et efficiente du CCI et de simplifier le document en retirant les analyses et les références qui ne sont plus pertinentes.
3. Le texte qu'il est proposé d'ajouter au CCI est souligné, et le texte qu'il est proposé de supprimer est barré.

Cadre de contrôle interne 2023

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 responsabilité. En vertu de l'Accord portant création du Fonds international de développement agricole (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 des systèmes internes de contrôle financier. En assumant cette responsabilité, le Président doit rendre compte aux organes directeurs, avec le soutien de la Vice-Présidente et des Vice-Présidents adjoints, des directeurs, des mécanismes de gouvernance interne, ~~des autres membres de la haute direction~~ et du personnel du FIDA, auxquels il délègue des pouvoirs.
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 à l'identification, à l'évaluation et – grâce à des contrôles adéquats – à l'atténuation ~~du risque opérationnel~~. Le Cadre de contrôle interne (CCI) présente clairement les responsabilités afférentes aux contrôles internes au FIDA.
3. Le cadre de gestion globale des risques, le cadre de responsabilité, 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 responsabilité 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 responsabilité selon une approche en adéquation avec les systèmes de contrôle du FIDA. Le cadre de responsabilité facilite le recensement, l'évaluation et le suivi des risques et permet de prendre des décisions en tenant compte des risques. 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.~~

Figure 1

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

Une approche intégrée permet une prise de décision fondée sur le risque et axée sur les résultats en vue d'une performance optimale.

Cadre de gestion globale des risques

Approche fondée sur le risque pour gérer l'institution et obtenir des résultats trouver un équilibre satisfaisant entre prise de risque et réalisation des objectifs stratégiques du FIDA



Cadre de responsabilité du FIDA

Principes fondamentaux de la responsabilité et de la transparence

Cadre de délégation des pouvoirs

Structure des pouvoirs décisionnels

Cadre de contrôle interne

Normes de contrôle optimales – Efficacité des activités de suivi d'évaluation et des rapports

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
4. Le CCI est complété par plusieurs documents de procédure qui seront élaborés et d'orientation qui sont partagés avec le personnel du FIDA.

II. Objectif et champ d'application

5. Le CCI 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~~

6. Le FIDA définit le contrôle interne selon les mêmes termes que le Comité des organisations coparrainantes de la Commission Treadway (COSO)¹, 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 ».

IV. ~~Champ d'application~~

7. 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

¹ COSO, *Internal Control – Integrated Framework* (2013). [COSO - Internal Control Integrated Framework](#), mai 2013.

réputation, qui peuvent tous avoir des répercussions importantes sur les états financiers consolidés du Fonds, en vue d'appliquer des normes optimales en matière de contrôle. Cette approche nécessite l'examen et ~~le suivi~~ l'évaluation de l'ensemble des processus opérationnels importants et du risque ~~opérationnel de non-contrôle~~ relatif à ces processus, tant dans les bureaux de pays qu'au siège, afin ~~d'évaluer de repérer~~ les risques clés et les ~~mesures de contrôle y afférentes~~ domaines dans lesquels les contrôles doivent être renforcés. Les processus existants en lien avec les opérations, notamment les Procédures d'évaluation sociale, environnementale et climatique (PESEC) ou les processus relatifs 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~~

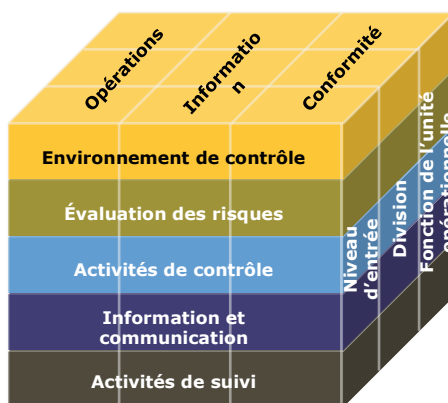
III. Avantages

8. 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~~ créer un mécanisme servant à procéder régulièrement et systématiquement à des évaluations et à des ajustements de sorte que les contrôles efficaces, efficaces et optimisés portant sur les risques opérationnels et les autres risques non financiers soient optimaux, et notamment en réduisant au minimum que les risques associés à la décentralisation soient gérés 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;~~
 - ii) consacrer des ressources pour faciliter la mise en œuvre d'un CCI efficace dans l'ensemble du FIDA;
 - iii) fournir aux signataires des états financiers consolidés du FIDA les des assurances nécessaires et concernant l'efficacité globale des contrôles internes afin d'appuyer une opinion d'audit sans réserve;
 - iv) ~~garantir~~ faciliter le respect par le FIDA des obligations légales, statutaires et connexes qui lui incombent applicables au FIDA, ainsi que des normes déontologiques et des règles du Fonds;
 - v) viser à réduire le risque de fraude et d'erreur, y compris
 - 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 contrôle interne et de gestion du FIDA.

IV. Application des cinq composantes du contrôle interne

9. Le CCI 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, qui sont présentées ci-après.

Figure 2
Le cube du COSO



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

10. **L'environnement de contrôle** englobe l'ensemble des normes, processus et structures sur lesquels repose l'activité de correspond à la tonalité générale et à la structure mises en place par une organisation et qui en constituent le socle; il englobe les valeurs déontologiques, le style de direction et l'orientation de celle-ci tels qu'établis par son organe directeur, autant d'éléments qui contribuent à définir le système de contrôle interne global 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.
11. **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. Les risques qui menacent la concrétisation de ces objectifs dans l'ensemble de l'entité sont examinés au regard de la tolérance institutionnelle au risque. Les évaluation des risques jettent donc les bases de la gestion des risques.
12. **Les activités de contrôle** sont les actions menées établies par les politiques et les procédures 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 faire en sorte que les risques soient atténués et que les objectifs de la direction soient atteints. Elles peuvent avoir une fonction de prévention ou de détection et comprendre des tâches manuelles et automatisées (autorisations, vérifications, rapprochements, etc.).
13. **Les activités d'information et de 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 constituent un système permettant que les renseignements pertinents soient partagés rapidement et efficacement, tant avec les acteurs internes qu'avec les acteurs externes, de façon à aider le personnel à s'acquitter de ses attributions relatives au contrôle interne.
14. **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 sont des pratiques mises au point et utilisées par la direction pour donner simultanément la priorité à l'analyse et à la communication de l'efficacité des procédures eu égard aux contrôles ainsi que de la réalisation des objectifs.

Tableau 4

Composantes et applicabilité du contrôle interne au FIDA

<i>Composante</i>	<i>Exemples d'application au FIDA</i>
Environnement de contrôle	Procédures, normes et comptes rendus
Évaluation des risques	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)
Activités de contrôle	Mise en œuvre dans le cadre de l'appétence pour le risque et des directives d'application du CCI
Information et communication	Rapports et comptes rendus, plan de sensibilisation aux risques et aux contrôles et de communication à ce sujet
Activités de suivi	Mises en œuvre à l'aide des outils de suivi et des blocs de contrôle (voir graphique 4)

15. 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 s'étend, au moyen du CCI, à tous les processus opérationnels du FIDA.

VII. Rôles et responsabilités en matière de contrôle interne

V. Attributions et responsabilités relatives aux mécanismes de contrôle interne

16. La création d'une fonction de contrôle interne efficace repose sur le s'inspire du modèle des « trois lignes de défense »² de l'Institut des auditeurs internes (graphique 3), qui est conforme au modèle recommandé par le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire³ et aux pratiques les plus répandues dans ce secteur, présenté ci-dessous, et repose sur des mécanismes de contrôle interne:

- **Attributions de la première ligne de défense:** 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 diriger des initiatives, gérer les risques et allouer des ressources à la réalisation des objectifs institutionnels; maintenir un dialogue constant avec les organes directeurs et communiquer des informations sur les résultats et les risques liés aux objectifs de l'organisation; établir et superviser des structures et procédures en matière d'opérations, de gestion du risque et de contrôle interne; veiller au respect des normes juridiques, statutaires et déontologiques.
- **Attributions de 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 offrir un appui spécialisé en matière de gestion du risque et de contrôle interne en vue de concourir à l'élaboration et à l'amélioration de pratiques de gestion du risque et de contrôle à différents niveaux. Les acteurs de la deuxième ligne de défense sont également chargés d'évaluer l'adéquation des mesures de

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

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

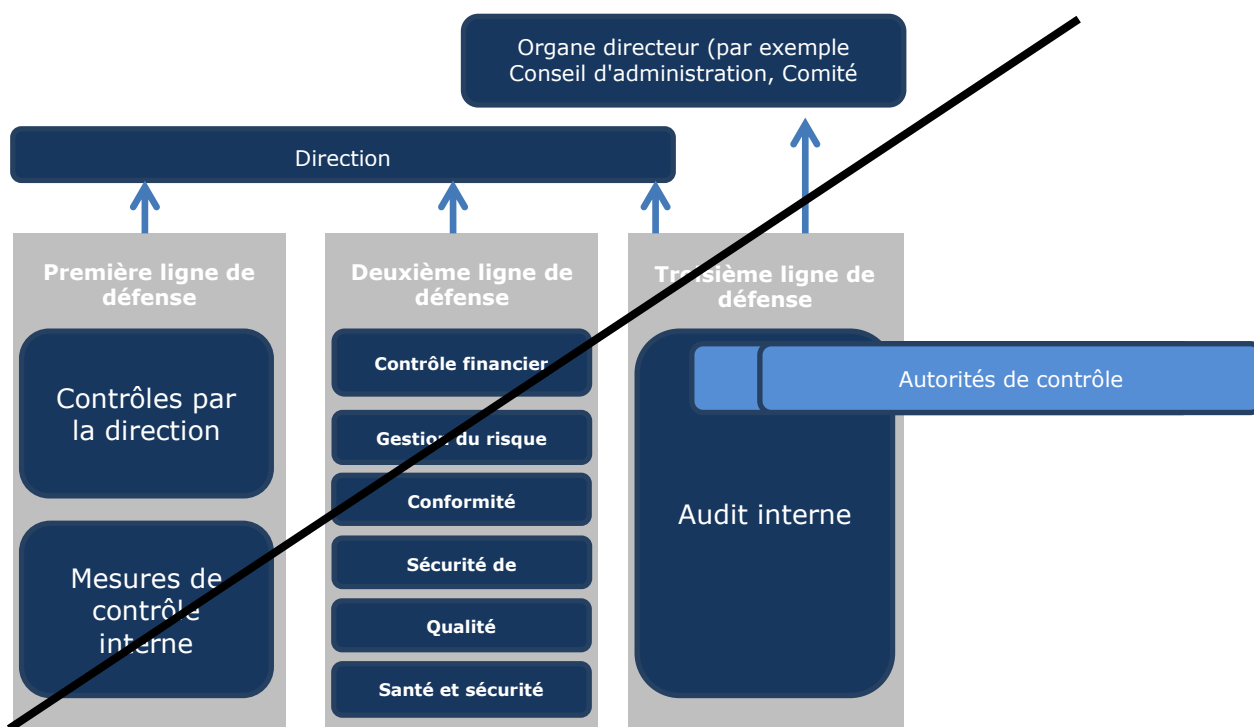
gestion du risque et de faire rapport sur la question, afin de garantir que ces mesures soient conformes aux normes de contrôle interne et de sécurité informatique ainsi qu'aux normes juridiques, déontologiques et autres. Il s'agit notamment de proposer des solutions numériques pour améliorer les contrôles internes et réduire autant que possible le nombre d'étapes manuelles.

- **Attributions de** Quant à la troisième ligne de défense: procéder à l'audit interne, qui permet de donner , 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. à la direction et à l'organe directeur des assurances impartialles concernant la gouvernance et l'efficacité de la gestion des risques et des contrôles, ainsi que de signaler tout conflit d'intérêt et de mettre en place les mesures de protection nécessaires. Les acteurs de la troisième ligne de défense comprennent également des acteurs externes chargés de fournir des assurances supplémentaires, de sorte que les exigences réglementaires en matière de protection des parties prenantes soient respectées et qu'il soit accédé aux demandes de la direction et de l'organe directeur concernant des assurances internes supplémentaires.

17. Les acteurs des première, deuxième et troisième lignes de défense doivent coopérer étroitement et se concerter régulièrement aux fins d'une mise en œuvre efficace.

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 défense⁴

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 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'efficience 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

⁴ 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.

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.~~

VI. Principaux modèles de contrôle

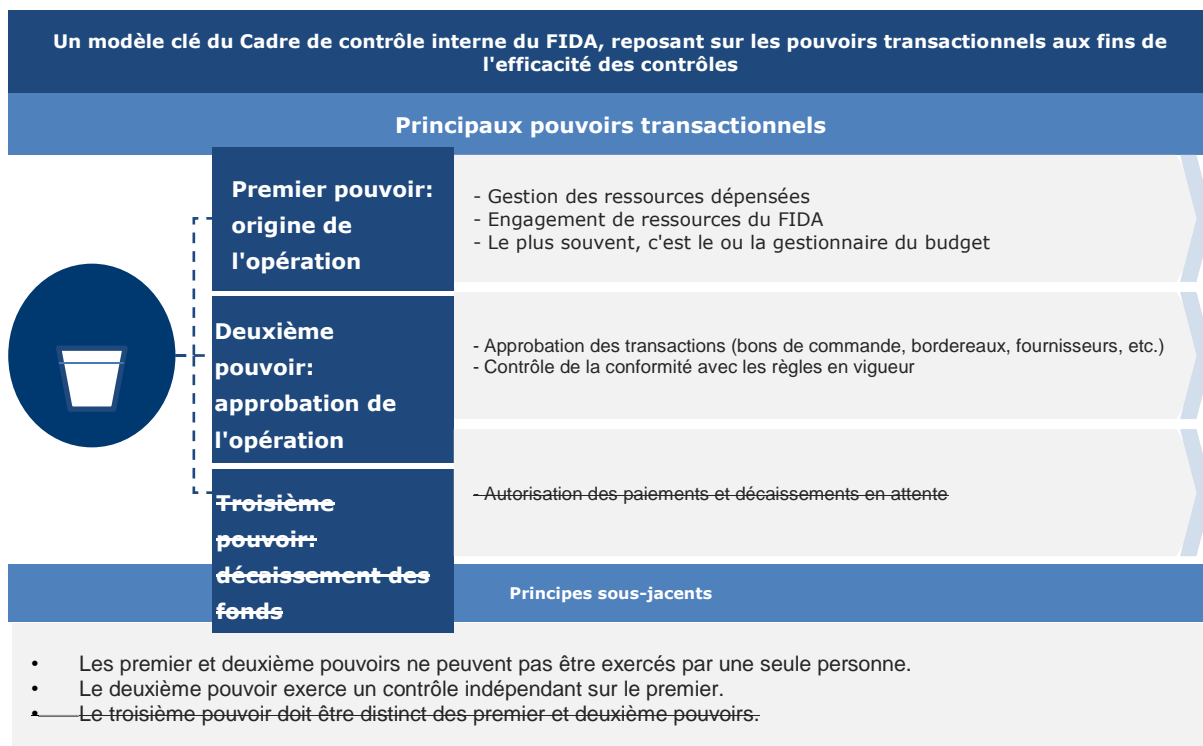
30. ~~Un système de contrôle interne efficace repose sur un ensemble de pouvoirs de contrôle. Pour mettre en place un contrôle interne optimal, une organisation doit recenser et mettre en œuvre des modèles de contrôle adéquats compte tenu de ses opérations et de son niveau global d'exposition au risque. 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. Les deux principaux modèles de contrôle sont le modèle des pouvoirs transactionnels et le modèle de séparation des tâches.~~
31. ~~Le modèle des pouvoirs transactionnels est un dispositif qui permet d'atténuer le risque de transactions inappropriées. Il sert également à décourager les tentatives de fraude et à mettre en place une séparation des tâches. On parle de séparation des tâches lorsqu'il faut plus d'une personne pour accomplir une tâche.~~
32. ~~Chaque opération ou processus nécessite, de son lancement à son achèvement, l'application de trois deux 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. ce qui réduit le risque de fraude ou d'erreur. Le FIDA étant une petite organisation, il a en grande partie automatisé le pouvoir de décaissement au fil des années en adoptant des procédures simplifiées et des procédures de traitement direct, ce qui fait que, dans de nombreux cas, le deuxième pouvoir transactionnel~~

effectue également les décaissements ou qu'aucun contrôle approfondi supplémentaire n'est réalisé au moment du décaissement compte tenu des vérifications *ex ante* et des contre-pouvoirs mis en place. Les constatations des examens de contrôle effectués par la fonction de contrôle sont communiquées si nécessaire au Bureau de la gestion globale des risques et au Bureau de l'audit et de la surveillance.

Graphique 4

Figure 3

Modèle des pouvoirs transactionnels



33. **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.
34. **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.
- ~~35. **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

35. On parle de séparation des tâches lorsqu'au moins deux personnes doivent intervenir pour qu'une opération soit accomplie afin de réduire le risque d'erreur ou de fraude. En outre, il est normalement prévu, lorsque cela est faisable, que la séparation des tâches soit pratiquée dans les domaines suivants: garde des actifs,

~~autorisation, enregistrement et rapprochement des transactions. 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.~~

36. ~~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.~~
37. ~~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.

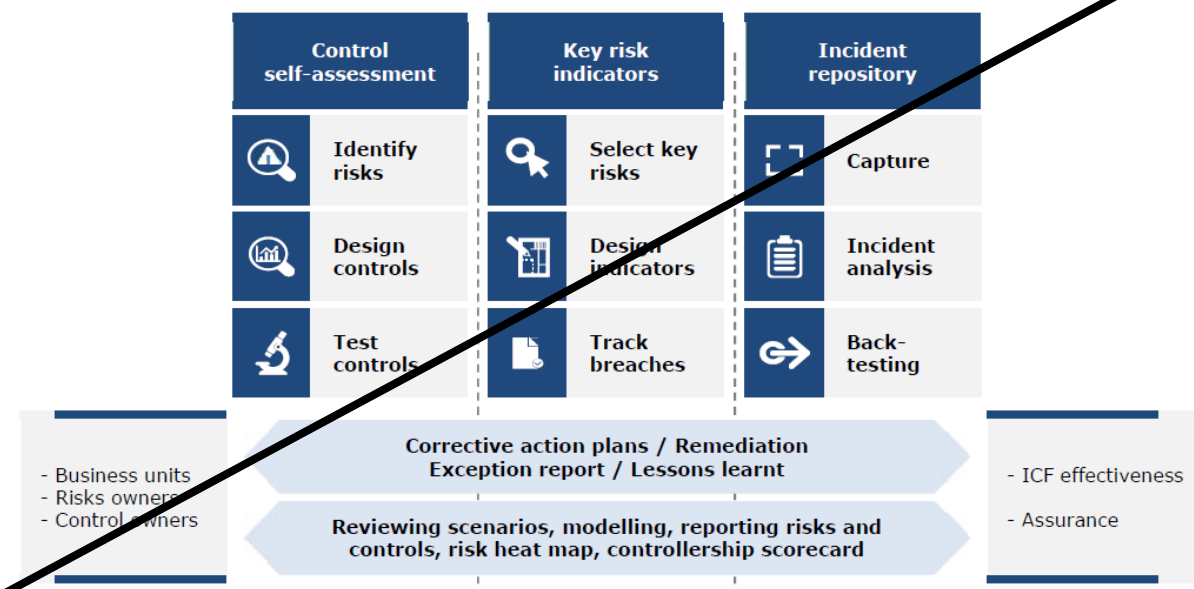
VII. Application du Cadre de contrôle interne

38. En vue d'appliquer le CCI, il est prévu d'utiliser les outils et de mener les activités ci-après:
 - i) **Cadre de pointage du contrôleur.** Il est établi comme suite aux missions d'appui menées par la fonction de contrôle. Il s'agit d'un outil de communication d'informations qui figure dans le rapport de conclusion de chaque examen réalisé par FCD et qui met en avant les forces et les faiblesses des contrôles et contient des recommandations concernant des mesures à prendre et l'appui. Le cadre de pointage est le fruit d'examens de

contrôle, d'échanges avec les principaux membres du personnel concernés, les responsables et les directeurs, d'un examen des données et des rapports internes et externes, des réponses au questionnaire sur le contrôle, d'une évaluation de la délégation de pouvoirs et de missions d'examen sur place ou à distance. 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.

- ii) **Certification relative au contrôle interne et à la délégation de pouvoirs.** Il s'agit d'un document signé qui atteste du respect des normes de contrôle interne au sein d'un département, d'une division, d'un bureau ou d'une unité. Il existe également une certification annuelle distincte relative à la délégation de pouvoirs, qui s'applique aux personnes visées par les délégations et sous-délégations de pouvoirs et permet de contrôler la bonne mise en œuvre des délégations.
- iii) **Formation et sensibilisation.** Il s'agit de programmes de formation et de sensibilisation menés régulièrement en vue d'intégrer une culture du contrôle au siège du FIDA et dans les bureaux de celui-ci partout dans le monde.
- iv) **Rapports au Comité de gestion du risque opérationnel et de la conformité.** Des rapports seront régulièrement communiqués concernant les faiblesses des contrôles internes, les résultats des missions d'examen et d'appui menées par la fonction de contrôle, la délégation de pouvoirs et les outils numériques.
- v) **Indicateur(s) relatif(s) au tableau de bord des risques institutionnels du FIDA.** Le FIDA a établi un tableau de bord des risques institutionnels qui est régulièrement examiné par les organes directeurs. Un ou des indicateurs relatifs au CCI seront créés pour faciliter la communication aux organes directeurs d'informations sur les contrôles internes. 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.
- vi) **Déclaration de la direction sur l'efficacité du contrôle interne de l'information financière.** Le Président, le Vice-Président adjoint responsable du Département des opérations financières, Responsable des finances en chef et Contrôleur principal, et le Directeur et Contrôleur, ~~Division de la comptabilité et du contrôle,~~ (FCD) publient chaque année une déclaration sur l'efficacité des contrôles internes ~~de l'information financière~~ de au FIDA.
- vii) Les **commissaires aux comptes** délivrent une attestation relative au contrôle interne de l'information financière et aux procédures comptables du Fonds.

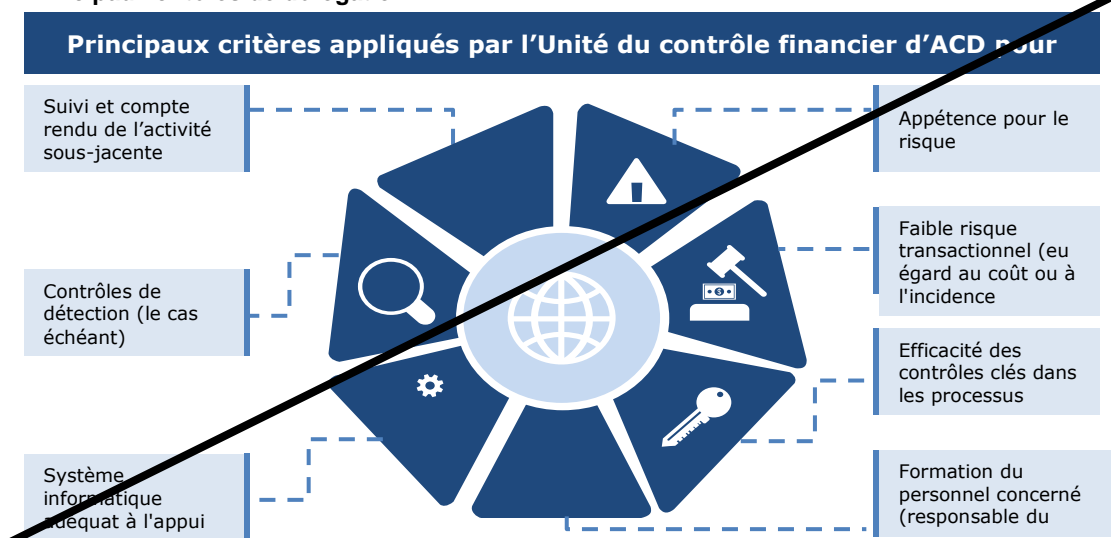
Figure 5
Oversight and monitoring of internal controls



VIII. ~~Dérogations aux normes du CCI~~

39. Le CCI présente les **normes optimales en matière de contrôle interne** telles que la séparation des tâches et le modèle des pouvoirs transactionnels. Lorsqu'il est nécessaire d'y déroger, FCD appliquera des critères élaborés et communiqués en interne (et communiqués également au Comité de gestion du risque opérationnel et de la conformité, selon que de besoin), afin de veiller au respect de normes rigoureuses en matière de contrôle interne, compte tenu de l'efficacité opérationnelle. FCD proposera des contrôles compensatoires, de préférence réalisés de manière automatique, et un plan d'action, en concertation avec l'unité à l'origine de la demande. Si le niveau d'automatisation est suffisant, cette unité pourra mettre en place des contrôles compensatoires qui n'alourdisent pas sa charge de travail.
40. ~~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~~

IX. Gouvernance, approbation et mises à jour

44. Le CCI sera mis en œuvre au FIDA avec l'appui de la Division du Contrôleur financier en tant que garante de l'application du Cadre. La Division établira les procédures et orientations voulues et mettra en place un suivi et une remontée d'informations, l'objectif étant que l'intégralité des dispositions du Cadre soit appliquée efficacement. En outre, elle fera régulièrement rapport sur l'application du CCI, y compris sur les points faibles des contrôles et les questions relatives à la délégation de pouvoirs, au Comité de gestion du risque opérationnel et de la conformité, qui pourra faire remonter l'information au Comité de la gestion globale des risques si nécessaire. Le CCI et toute mise à jour de celui-ci seront présentés au Comité d'audit pour examen et au Conseil d'administration pour approbation, selon qu'il conviendra, 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, la Vice-Présidente, 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 du personnel, 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 public, dysfonctionnement d'un logiciel, dysfonctionnement du matériel.
- (vii) Exécution, livraison et gestion des processus — erreurs dans la saisie, erreurs comptables, manquement aux obligations d'information financière.