

a

FIDA

FONDS INTERNATIONAL DE DÉVELOPPEMENT AGRICOLE

Conseil d'administration – Quatre-vingt-cinquième session

Rome, 6-8 septembre 2005

RAPPORT DU COMITÉ D'AUDIT

1. Comme suite à sa quatre-vingt-dixième session, tenue les 4 et 5 juillet 2005, le Comité d'audit tient à appeler l'attention du Conseil d'administration sur les questions suivantes.

Rapport annuel du Comité de surveillance du FIDA.

2. Le Comité de surveillance est l'organe du FIDA chargé de coordonner les enquêtes sur les allégations de pratiques irrégulières. Créé en mai 2000, le Comité a pour membres le Vice-Président du FIDA, qui le préside, le Conseiller juridique principal et le Chef du Bureau de l'audit interne. Le mandat du Comité a été renforcé en juillet 2003 lorsque ont été adoptées les Directives uniformes Organisation des Nations Unies/Institutions financières internationales (ONU/IFI) en matière d'enquête et a été introduite la règle selon laquelle le Comité doit rendre compte chaque année aux fonctionnaires des principales caractéristiques des affaires dont il a eu à connaître et de la suite qui y a été donnée.

3. Le premier de ces rapports a été présenté aux fonctionnaires du FIDA en juin 2005 et communiqué au Comité d'audit à sa quatre-vingt-dixième session pour informer ce dernier des différentes activités de surveillance menées par le Fonds. Le rapport portait sur toutes les affaires traitées au cours des dix-huit derniers mois ainsi que sur les principales affaires traitées pendant la période comprise entre 2000 et 2003. Environ la moitié des plaintes reçues par le Comité de surveillance ont été reconnues fondées ou confirmées et la majorité des affaires avait trait à des irrégularités commises par des fonctionnaires et/ou des contractants, y compris des consultants.

4. Le rapport comprenait également un exposé des enseignements tirés, qui sont les suivants:
- **Prévention.** Le Comité de surveillance a relevé que les systèmes de contrôle étaient défectueux en ce qui concerne l'emploi de consultants et les directives concernant les normes de conduite. Le Comité d'audit a été informé que la vérification des mesures de contrôle appliquées à l'administration des services de consultants devrait être achevée d'ici à la fin de 2005. Des normes éthiques appropriées seront publiées dans le Code de conduite (chapitre 8 du Manuel des procédures du FIDA en matière de ressources humaines) parue en juillet 2005.
 - **Détection.** Les allégations ne sont pas toujours communiquées au Comité de surveillance. Le Comité d'audit a été informé que le rapport du Comité de surveillance avait été communiqué aux fonctionnaires du FIDA au moyen d'une série de présentations organisées dans les différentes divisions, processus qui avait beaucoup sensibilisé les fonctionnaires à leur obligation de rendre compte de tous les indices d'irrégularités rencontrés pendant l'exécution de leurs fonctions officielles.
 - **Enquête.** Si l'on veut qu'elle soit menée comme il convient, une enquête prend du temps. Le Comité d'audit a été informé que la direction étudie actuellement une proposition tendant à renforcer les moyens d'enquête du FIDA afin d'éviter les perturbations internes inévitablement causées par les investigations.
 - **Sanctions.** Le processus d'inhabilitation des contractants participant à l'exécution de projets doit être structuré comme il convient. Le Comité d'audit a été informé que le FIDA avait l'intention d'élaborer une politique et des procédures concernant l'inhabilitation des contractants et des consultants employés pour toutes ses opérations.
5. Le rapport met en relief l'obligation du Comité de surveillance de mettre les fonctionnaires pleinement à l'abri de mesures de représailles (dans le cas des fonctionnaires qui signalent de bonne foi une irrégularité au Comité de surveillance) ainsi que des accusations malveillantes (dans le cas des fonctionnaires accusés de mauvaise foi).
6. Enfin, le Comité d'audit a été informé des principales mesures prévues dans ce domaine. Indépendamment de celles qui sont esquissées ci-dessus, ces mesures comprennent l'établissement d'un site web en vue de la communication d'allégations d'irrégularités et une révision des arrangements conclus avec les institutions coopérantes en vue de renforcer, en lui donnant un caractère plus formel, la façon dont sont traitées les allégations d'irrégularités concernant des projets.
7. S'agissant des sanctions, le membre du Comité d'audit représentant le Japon a donné des informations sur les mesures actuellement appliquées par le Ministère japonais des affaires étrangères: les contractants ou consultants japonais coupables de pratiques de corruption voient leur nom publié et il leur est interdit pendant un an de soumissionner pour des projets financés au moyen de l'aide publique au développement (APD) du Japon. En outre, pour améliorer la transparence, les listes des contractants japonais auxquels ont été attribués des marchés dans le contexte de projets financés au titre de l'APD du Japon sont publiées sur le site web officiel du Ministère.
8. Le Secrétariat reconnaît pleinement l'importance de la transparence dans ce domaine et a informé le Comité d'audit que les sanctions internes appliquées par le FIDA vont de la réprimande à un licenciement sans préavis, indépendamment des retenues qui peuvent être opérées sur les sommes dues aux fonctionnaires afin de rembourser au FIDA le montant du préjudice éventuellement subi. Les affaires dans lesquelles se trouvent impliqués les fonctionnaires peuvent être transmises aux autorités nationales compétentes pour qu'elles y donnent la suite appropriée, et l'immunité dont jouissent les fonctionnaires du FIDA peut être levée. Lorsqu'une action pénale ne permet pas au FIDA de recouvrer les sommes qu'il a perdues, le Fonds peut tenter à cette fin une action civile.

9. En ce qui concerne l'application de l'inhabilitation comme sanction contre des parties de l'extérieur, il faut tenir compte des incidences des lois du pays où le FIDA a son siège ou des pays où ses opérations sont menées. Tout processus d'inhabilitation suppose également le droit des contractants soupçonnés d'irrégularité de répondre aux allégations formulées contre eux avant qu'une sanction ne soit imposée.

10. En ce qui concerne les affaires liées à des projets ou à des dons, le Comité de surveillance devra se tenir en rapport avec les gouvernements des pays bénéficiaires.

11. Le Comité d'audit a demandé des éclaircissements au sujet des questions ci-après, et le Secrétariat a répondu comme suit:

- **Quels sont les types d'irrégularités signalées et comment le Comité de surveillance distingue-t-il une irrégularité d'un manque d'efficacité? Une faute constitue-t-elle toujours une irrégularité?** La plupart des irrégularités portent sur des questions pécuniaires, mais il peut également s'agir de questions en nature, comme le fait de recevoir des cadeaux inappropriés. Les limites de ce qui doit être considéré comme une faute de la part des fonctionnaires ont été définies en partie dans le Code de conduite du FIDA. Cependant, il est difficile de classer certaines affaires dans une catégorie distincte, et l'enquête initiale tend à déterminer quelle est l'instance compétente eu égard à la nature de la plainte déposée. Il faudra réfléchir plus mûrement sur ce point.
- **Quelles sont les mesures correctives introduites jusqu'à présent?** Le rapport du Comité de surveillance a été présenté à tous les fonctionnaires du FIDA, ce qui a amené les intéressés à bien mieux connaître les problèmes et les responsabilités sous-jacents et a également débouché sur des mesures qui pourraient améliorer les pratiques actuelles. Les faiblesses des systèmes de contrôle mises en relief dans le rapport du Comité de surveillance constituent une question à laquelle on s'attache à remédier de différentes façons, par exemple par le biais des mesures précédemment indiquées, qui sont également reflétées dans le document directif sur la lutte contre la corruption, par des vérifications internes spécifiques (concernant par exemple des consultants), au moyen des activités spécifiques de sensibilisation qui sont actuellement envisagées, etc. Le risque que suppose le fait pour des chargés de portefeuille de pays (CPP) de travailler dans le même pays pendant de nombreuses années pourrait être atténué au moyen d'un processus de rotation, mais il importe de tenir compte, à ce propos, des inconvénients potentiels que cela pourrait avoir en réduisant l'efficacité. Une autre solution consisterait à constituer pour les missions des équipes de pays composées non seulement de CPP et de consultants mais comprenant également un conseiller juridique, un responsable de l'administration des prêts et un spécialiste des marchés.
- **À quel stade une affaire est-elle considérée comme close?** Pour ce premier rapport, le Comité de surveillance a décidé de rendre compte de toutes les affaires en cours, même si certains de leurs aspects étaient encore en suspens. Cependant, ces aspects ne relevaient pas du Comité de surveillance (lequel avait achevé ses travaux) mais concernaient par exemple le Bureau de l'audit interne (OA), qui devait procéder à une vérification de contrôle.
- **Ce document est-il soumis au Conseil d'administration?** Le premier rapport du Comité de surveillance a été distribué sous forme de document interne et a également été communiqué au Comité d'audit pour l'aider à évaluer l'efficacité des mécanismes internes de supervision du Fonds. Il est envisagé d'élargir l'an prochain la diffusion du rapport du Comité de surveillance pour que le grand public puisse y avoir accès par le biais du site web du FIDA.

- **Quelles sont les mesures adoptées lorsqu'une institution coopérante (IC) n'envoie pas comme elle le doit ses rapports sur l'audit des projets?** Comme indiqué dans les Procédures opérationnelles du FIDA concernant l'audit des projets, "Si la date stipulée pour la présentation du rapport est dépassée de plus de 90 jours, FC/L, en consultation avec la division régionale et l'IC, confirme que le rapport d'audit n'a pas été reçu et établit une lettre de mise en demeure informant l'emprunteur que, si le rapport d'audit n'est pas reçu dans les 60 jours suivants, les décaissements au titre du prêt seront suspendus. Si la date initialement fixée pour la présentation du rapport d'audit est dépassée de 180 jours et si l'emprunteur n'a pas répondu de façon satisfaisante aux communications précédentes, FC/L, en consultation avec la division régionale et l'IC, prépare une notification de suspension signée du Président qui [...] doit être approuvée par le Bureau juridique".

12. Le Comité d'audit a demandé comment le rapport du Comité de surveillance serait lié au projet de document directif sur la lutte contre la corruption qui avait été présenté au Comité d'audit en mars 2005. Il a été convenu qu'un complément d'information à ce sujet serait fourni au Comité d'audit à sa prochaine session. Ce dernier a par conséquent suggéré que la version finale du document directif sur la lutte contre la corruption, avant d'être soumise à l'approbation du Conseil d'administration, soit présentée au Comité d'audit en même temps que le rapport du Comité de surveillance à sa prochaine session.

Examen du mémorandum du Commissaire aux comptes concernant les procédures de contrôle interne et les procédures comptables et de la réponse du Président

13. À l'occasion de ses vérifications annuelles des comptes du FIDA, le Commissaire aux comptes formule des observations concernant les procédures de contrôle interne et les procédures comptables. Le mémorandum concernant les procédures de contrôle interne pour 2004 et la réponse du Président ont été discutés en présence du Commissaire aux comptes.

14. Le Commissaire aux comptes a fait observer que des progrès considérables avaient été accomplis par rapport à l'année précédente. Il a seulement été formulé une nouvelle recommandation relative aux activités comptables et à la base de données en rapport avec l'Initiative pour la réduction de la dette des pays pauvres très endettés. Essentiellement grâce aux progrès accomplis dans le cadre du programme de transformation stratégique, 17 des 22 recommandations formulées des années précédentes sont devenues sans objet. Les cinq dernières recommandations concernent les systèmes financiers, la trésorerie et les placements, les prêts et les dons et les technologies de l'information. Le Comité d'audit a félicité le Secrétariat des progrès accomplis.

15. Les recommandations formulées les années précédentes mais encore en suspens ont été discutées en détail:

- les rapports financiers se sont beaucoup améliorés par rapport à 2004, ce qui constitue un progrès. En 2005, l'unité de la comptabilité procède à une clôture mensuelle périodique des comptes, après rapprochement et examen. Il est également fait rapport tous les trois mois, depuis juin 2005, sur l'état des recettes et sur le bilan. L'unité gestion de bilan a mis en place son modèle fonctionnel et peut établir des projections et des simulations des bilans et des états de recettes futurs, selon que de besoin. S'agissant de l'analyse budgétaire, les gestionnaires du budget présentent à la fin de chaque trimestre un rapport sur l'exécution du programme de travail et du budget;
- il importe de donner un caractère plus formel aux évaluations périodiques des services fournis par la banque qui assure le service de garde et par le conseiller financier;

- la restructuration actuellement en cours du système de prêts et de dons devrait permettre de remédier à certaines difficultés que le Commissaire aux comptes avait détectées dans le système en 2003;
- des améliorations notables ont été relevées dans le domaine du suivi des rapports d'audit sur les projets. Le Commissaire aux comptes a néanmoins recommandé qu'il soit entrepris une analyse détaillée des réserves formulées dans les rapports et que la situation à cet égard soit systématiquement suivie. Le Secrétariat a répondu que le FIDA est bien en avance sur les autres institutions financières internationales (IFI) avec un taux de remboursement de 95% et que l'unité chargée de l'administration des prêts assure le suivi nécessaire en collaboration avec les divisions régionales, les IC et le personnel des projets/programmes. Tout en appréciant les énormes améliorations obtenues dans ce domaine, le Comité d'audit a souligné qu'il fallait maintenant traduire dans les faits les enseignements tirés des rapports assortis de réserves et, sur cette base, définir les mesures à adopter lorsque les IC ne présentent pas comme requis des rapports sur l'audit des projets. Cela avait déjà été suggéré par le Comité d'audit dans le rapport qu'il avait présenté au Conseil d'administration en 2004 après avoir passé en revue l'état des rapports sur l'audit des projets reçus pour 2003; et
- la recommandation concernant l'amélioration de l'efficacité et de la sécurité de la gestion des données sera appliquée lorsque la nouvelle procédure sur les technologies de l'information et de la communication sera publiée en 2005.

Examen de la fonction de l'audit interne

16. Le Comité d'audit examine chaque année le programme de travail de OA. Ce dernier a soumis au Comité d'audit un rapport sur ses activités de 2004 avec son programme de travail pour 2005 et son examen de l'application des recommandations issues des activités de l'audit interne ainsi que des recommandations formulées depuis 2003 par le Madison Consulting Group.

17. En 2004, les efforts de OA ont porté non plus tant sur des vérifications proprement dites mais plutôt sur des types plus consultatifs d'examens. En 2005, il a accru le nombre de jours de travail du personnel consacrés aux enquêtes et au renforcement des capacités par rapport à l'année précédente. Comme le renforcement des capacités passe par la modernisation des méthodologies et des outils, OA a entrepris de réviser son manuel et de mettre en œuvre un système automatisé de vérification des comptes.

18. Les orientations stratégiques pour 2005 demeurent telles que définies en 2002 et sont liées au Cadre stratégique du FIDA pour 2002-2006, dans la mesure où:

- il s'agira d'assurer une information en retour ponctuelle et objective que puisse utiliser la direction pour mettre en œuvre les activités ainsi que pour améliorer l'efficacité des processus internes d'appui à l'exécution des activités et des programmes;
- l'on s'attachera à renforcer la culture d'obligation redditionnelle au Fonds et à aider ce dernier à identifier et à gérer les risques.

19. L'état de l'application des recommandations formulées par OA a montré que de meilleurs résultats ont été obtenus dans les domaines des services administratifs, de l'administration des prêts, des finances et du programme de transformation stratégique. Cela a été imputé à l'appui accru apporté à ces activités par la direction du Département finances et administration. On a continué à renforcer la sécurité des placements en limitant les placements garantis par des avoirs à ceux ayant une cote au moins égale à AAA.

20. En réponse à une question concernant les recommandations figurant dans la catégorie "application en cours", OA a expliqué qu'aucune des recommandations de cette catégorie ne présentait vraiment de gravité et que des réaménagements étaient parfois effectués du fait du changement des priorités du FIDA et des initiatives mises en œuvre dans le domaine institutionnel. Néanmoins, toutes les recommandations demeurent sur la liste des mesures auxquelles OA doit donner suite et plusieurs initiatives sont actuellement en cours de finalisation, en particulier les Politiques et procédures révisées en matière de ressources humaines, qui déboucheront sur la mise en œuvre intégrale de nombreuses séries de recommandations.

21. En ce qui concerne le programme de visites sur le terrain que OA avait lancé en 2004, le Comité d'audit a noté que de telles initiatives aident à mieux comprendre le type de travail de vérification à opérer dans le contexte des projets/programmes et des dons. De plus, le Comité a félicité le Secrétariat d'avoir pris d'autres initiatives, comme celle tendant à évaluer le respect par le Fonds des directives relatives aux bonnes pratiques en matière de passation des marchés et de gestion financière des projets/programmes.

22. En réponse à des questions concernant les capacités de prévision de la trésorerie, le Secrétariat a répondu que les systèmes financiers produisent des rapports sur la situation de la trésorerie mais qu'il demeure nécessaire de perfectionner le flux de données.

Questions diverses

23. À la demande du Président du Comité d'audit, plusieurs questions abordées à la dernière session ont été réexaminées pendant la session en cours, à savoir:

- responsabilité qui incombe à la direction d'analyser les honoraires perçus pour les audits et de formuler une recommandation à l'intention du Comité, comme le font les autres institutions financières internationales;
- en ce qui concerne le coût de la gestion du portefeuille, des explications détaillées concernant l'augmentation/la diminution des différentes imputations directes au revenu des placements de 2003 à 2004 figurent à l'annexe I;
- s'agissant du processus de sélection du conseiller financier, le Fonds a suivi la procédure d'appel d'offres international décrite dans les directives du FIDA en matière de passation des marchés afin de garantir la transparence et l'objectivité de la sélection de la meilleure proposition en termes de spécifications techniques. Les honoraires ont été négociés directement avec le conseiller financier sélectionné;
- le contrat avec le conseiller financier a expiré en février 2005. Le FIDA négocie actuellement un nouveau contrat avec la Banque mondiale pour obtenir des services de meilleure qualité à moindres frais. La Banque mondiale fournit des services consultatifs en matière financière à l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture et au Programme alimentaire mondial, et le FIDA s'oriente dans cette direction afin d'obtenir de meilleurs services qu'avec le conseiller financier précédent, et à des honoraires moindres. Des représentants du Bureau du trésorier du FIDA ont été en contact avec des fonctionnaires de la Banque mondiale en décembre 2004 et en mai 2005. Au cours des négociations, la direction a considéré que les honoraires demandés par la Banque mondiale restaient élevés et a par conséquent proposé de réduire la portée des services à fournir afin de réduire le coût global. Après avoir évalué les services consultatifs fournis pendant une période initiale d'un an, le FIDA envisagera de reconduire son contrat avec la Banque mondiale.

24. À la dernière session du Comité d'audit, en mars 2005, les membres du Comité ont demandé au Commissaire aux comptes de commenter par écrit le document intitulé "Surveillance et contrôle interne au FIDA" (document AC 2005/89/R.8). Ces observations écrites ont été communiquées au Comité à la présente réunion, en même temps qu'une réponse du Bureau de l'audit interne (voir l'annexe II).

ANNEXE I

IMPUTATIONS DIRECTES AU REVENU DES PLACEMENTS, 2002-2004
(EN MILLIERS DE USD)

	2002	2003	2004	Variation de 2003 à 2004		
				Montant	%	Explication
Portefeuille global de titres à revenu fixe	1 700	1 953	2 211	258	13	Différence résultant de l'erreur commise par le gestionnaire en ce qui concerne le calcul des honoraires pour la période 2000-2002, ce dont le FIDA est juridiquement responsable.
Portefeuille diversifié de titres à revenu fixe	1 120	817	1 285	468	57	Augmentation due à l'introduction d'honoraires fondés sur la performance (et sur l'attente d'une performance supérieure au taux de référence).
Portefeuille mondial de TIP	0	218	686	468	215	Augmentation due à l'achèvement du processus de financement de cette catégorie d'avoirs, le but étant de l'aligner sur la formule de répartition des avoirs approuvée par le Comité consultatif des placements.
Actions	3 300	1 026	1 240	214	21	Augmentation due à l'accroissement de la valeur de l'actif net entraîné par la reprise des cours en bourse. Le portefeuille d'actions a été liquidé en mars 2005.
Positions en devises	100	0	0	0	0	
Total des honoraires de gestion	6 220	4 014	5 422	1 408	35	
Services de base ^a	1 100	332	201	-131	-39	Le changement de dépositaire s'est traduit par une diminution des honoraires.
Transaction ^b	1 500	164	160	-4	-2	Le changement de dépositaire s'est traduit par une diminution des honoraires..
Services auxiliaires ^c	650	324	301	-23	-7	Le changement de dépositaire s'est traduit par une diminution des honoraires.
Total des droits de garde	3 250	820	662	-158	-19	
Conseiller financier	200	0	250	250	100	Il n'y a pas eu de services de conseiller financier en 2003. Un nouveau conseiller financier a été nommé en 2004, ce qui s'est traduit par une augmentation de 100%. Il y a lieu de noter toutefois qu'en 2002, le coût des services du conseiller financier a été de 200 000 USD.
Conseiller juridique et fiscal	100	105	119	14	13	Partage des coûts avec le Bureau du Conseiller juridique principal (la renégociation du contrat et des émoluments s'est traduite par une augmentation approuvée par le Président).
Service d'information financière	200	200	200	0	0	
Consultants	100	60	60	0	0	
Systèmes informatiques	100	0	0	0	0	
Total, services de conseils et d'information	700	365	629	264	72	
Total des imputations directes	10 170	5 199	6 713	1 514	29	
Valeur totale du portefeuille	2 093 993	2 356 921	2 559 975	203 054	9	
Ratio total des imputations directes/valeur totale du portefeuille	0.486%	0.221%	0.262%	0.041%	18.6	
Montant brut du revenu des placements	34 050	113 477	115 239	1 762	2	
Montant net du revenu des placements	26 186	107 962	108 662	700	1	
Ratio total des imputations directes/ montant brut du revenu des placements	30%	5%	6%	1%	20	

^a Comprend frais généraux permanents, avoirs en dépôt et règlements sans réserve.

^b Comprend opérations de change, instruments dérivés et dépôts à terme, transactions.

^c Comprend conformité et performance.

**SURVEILLANCE ET CONTRÔLE INTERNE AU FIDA
(DOCUMENT AC 2005/89/R.8)**

**OBSERVATIONS ÉCRITES DU COMMISSAIRE AUX COMPTES ET RÉPONSE DU BUREAU DE
L'AUDIT INTERNE**

PricewaterhouseCoopers (PwC): Comme mentionné dans le document, l'exercice d'évaluation des risques a exclu le fonctionnement matériel des systèmes de contrôle. En règle générale, la phase de validation constitue une composante clé de tout processus d'évaluation des risques car elle permet de confirmer la validité de l'identification des risques sous-jacents et des mesures de contrôle rendue possible par l'analyse des processus et des systèmes de contrôle. Rédiger un plan complet et exact de validation et évaluer les résultats de cette activité doit être considéré comme l'un des principaux aspects de l'exercice d'évaluation des risques.

OA: Nous sommes d'accord avec PwC sur le fait que l'évaluation des risques suppose une validation des systèmes de contrôle interne identifiés. Comme indiqué dans le document, nous nous orientons dans cette direction en suivant une approche graduelle en raison des nombreuses obligations assumées par le FIDA et en particulier par son Département finances et administration (FAD) en 2004 et 2005. Un programme global de gestion des risques sera mis en œuvre progressivement en suivant une approche très concrète fondée sur les ressources et les outils existants, et notre intention pour 2005 est d'intégrer à la documentation très détaillée concernant l'évaluation des systèmes de contrôle interne fournie par Numerica une version améliorée de l'évaluation des systèmes de contrôle réalisée par OA en 2003 (l'opération de mise à jour sera entreprise parallèlement au processus de planification stratégique de budgétisation du FIDA, qui comporte des éléments de gestion des risques) afin d'établir un document plus complet sur le cadre de contrôle interne au FIDA. Cela devrait permettre de disposer d'une évaluation adéquate des contrôles internes en ce qui concerne les catégories COSO¹ "environnement du contrôle", "évaluation des risques", "suivi" et "communication" mais pas de ceux relevant de la rubrique "procédures de contrôle", qui devront être validés au moyen des procédures d'audit. Comme cela est déjà le cas dans la pratique, les activités d'audit de OA continueront de porter principalement sur la validité des procédures de contrôle interne. Le programme de travail et la méthode d'audit de OA sont déjà axés sur les risques, ce qui garantit que les domaines présentant les risques les plus élevés et/ou identifiés comme étant ceux dans lesquels les contrôles internes sont les plus faibles figureront au programme de travail de OA. Cette approche axée sur les risques de la vérification des audits se reflète dans le fait qu'un audit de la gestion des projets internes et des grandes initiatives institutionnelles a déjà commencé.

PwC: L'approche décrite à la page 2, consistant à "intégrer progressivement la gestion des risques au processus de prise de décisions de gestion du Fonds de manière méthodique sans créer de nouvelles structures permanentes et de nouveaux postes mais en tirant parti des ressources, des pratiques et des mécanismes existants" présuppose une analyse préliminaire visant à comprendre comment l'actuelle structure organisationnelle répond aux exigences d'un processus de gestion des risques pouvant être considéré comme relevant des "meilleures pratiques" et à identifier les défaillances potentielles auxquelles il importe de remédier. Comme décrit lors de notre séminaire sur la gestion des risques du 30 juin 2003, il s'agit là également d'une tâche critique dans le contexte de la création des facteurs indispensables au succès d'un processus efficace de gestion des risques, à savoir une identification claire, la documentation et la communication des risques, des procédures progressives et le plein engagement des gestionnaires et, d'une façon générale, de la direction de mettre en œuvre le processus de gestion des risques.

OA: Comme en témoigne son rapport, Numerica a, pour l'essentiel, répondu à la nécessité de procéder à une analyse préliminaire de la mesure dans laquelle «l'actuelle structure organisationnelle répond aux exigences d'un processus de gestion des risques pouvant être considéré relevant des "meilleures

¹ COSO: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.

ANNEXE II

pratiques"» et d'identifier "les défaillances potentielles auxquelles il importe de remédier". La validation/le perfectionnement de l'évaluation pertinente de Numerica afin de faire en sorte que les conditions de "documentation, de communication, procédures progressives et le plein engagement des gestionnaires et, d'une façon générale, de la direction" à juste titre relevé par PwC constitueront une priorité pour l'année en cours.

PwC: Ne pas identifier et gérer comme il convient les menaces et ne pas respecter les priorités présente des risques considérés par les conseillers externes comme très élevés, comme indiqué à la page 3 du document. À notre avis, l'analyse des résultats de l'audit de la gestion des projets internes et des Grandes initiatives institutionnelles lancé par le Bureau de l'audit interne (telle que mentionnée au paragraphe 6) contribuera beaucoup à comprendre comment les grandes initiatives sont gérées et suivies et ainsi à évaluer la nécessité d'adopter, le cas échéant, des mesures visant à atténuer les risques connexes.

OA: Nous tiendrons PwC informé de l'avancement de cet audit.

PwC: À notre avis, il conviendrait de tenir dûment compte de cette observation des conseillers externes lors de l'établissement des priorités du plan d'action pertinent en ce qui concerne l'évaluation des risques en général et la révision des systèmes de contrôle.

OA: Le plan de travail de OA pour 2005 et le début de 2006 comporte des activités visant à promouvoir le perfectionnement du processus de gestion des risques et à utiliser les résultats de l'évaluation de Numerica pour identifier les éléments du cadre de contrôle interne qui doivent faire l'objet d'autres tests et d'une vérification plus approfondie. Toutefois, OA se borne à coordonner cette activité, et le processus de gestion des risques doit être mis en œuvre compte tenu des ressources et du personnel limités dont disposent toutes les divisions intéressées du FIDA.