

Cote du document:	EB 2009/96/R.28
Point de l'ordre du jour :	13
Date:	25 mars 2009
Distribution:	Publique
Original:	Anglais

F



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

Rapport annuel sur les activités de gestion des risques au FIDA

Conseil d'administration — Quatre-vingt-seizième session
Rome, 29-30 avril 2009

Pour: **Information**

Note aux Administrateurs

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

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

Jessie Rose Mabutas

Présidente adjointe, responsable du Département finances et administration
et présidente suppléante du Comité de gestion des risques

téléphone: +39 06 5459 2403

courriel: j.mabutas@ifad.org

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

Deirdre McGrenra

Fonctionnaire responsable des organes directeurs

téléphone: +39 06 5459 2374

courriel: d.mcgrenra@ifad.org

Rapport annuel sur les activités de gestion des risques au FIDA

I. Introduction

1. Conformément à la politique de gestion des risques au FIDA, examinée par le Comité d'audit et présentée pour information au Conseil d'administration en septembre 2008 (document EB 2008/94/R.4), le présent rapport dresse un bilan pour l'année écoulée, à l'intention du Conseil, des activités de gestion des risques au FIDA. Il s'agit du premier rapport annuel sur la gestion des risques au FIDA.

II. Contexte

2. Lors de la Consultation sur la septième reconstitution des ressources du FIDA, la direction du Fonds s'est engagée à mettre en œuvre la fonction de gestion des risques, de façon graduelle et ordonnée, dans les processus de décision de l'organisation. Elle est en outre convenue d'utiliser pour cela les ressources existantes ainsi que les instruments et pratiques en vigueur, plutôt que de créer de nouvelles structures et de nouveaux postes permanents.
3. De nombreux éléments clés de la gestion des risques et du contrôle interne, par exemple la planification stratégique axée sur les résultats et la gestion des placements (risques de marché, de change et de crédit), ont déjà été mis en place ou sont en cours d'élaboration. Cependant, la nécessité d'adopter une approche plus cohérente et plus rigoureuse de la gestion des risques a incité le FIDA à se doter à cet effet d'un dispositif formel et structuré. Le but est de faire en sorte que les risques susceptibles d'influer sur la réalisation des objectifs soient mieux gérés et de façon plus précoce, afin d'aider le FIDA à s'acquitter plus efficacement de sa mission. L'adoption de ce dispositif permettra en outre de mettre les procédures du FIDA en conformité avec les meilleures pratiques.
4. On trouvera davantage d'informations sur la conception et la mise en œuvre de la gestion des risques au FIDA dans le document REPL.VII/4/R.5, La gestion des risques au FIDA, préparé pour la Consultation sur la septième reconstitution des ressources du FIDA, ainsi que dans deux notes d'information présentées au Conseil d'administration en septembre 2008 et consistant respectivement en un rapport préliminaire et un rapport supplémentaire sur les activités de gestion des risques au FIDA (documents EB 2008/94/INF.2 et EB 2008/94/INF.8).
5. Le Comité de la gestion des risques a été créé en vertu d'une décision communiquée dans le Bulletin du Président d'avril 2008; il se compose du Vice-Président, à qui incombe le rôle de champion de la gestion des risques institutionnels, et actuellement d'un autre membre de la direction générale et de hauts responsables représentant les divers départements. Le directeur du Bureau de l'audit et de la surveillance et le directeur du service juridique y participent en qualité d'observateurs. Le Comité peut inviter ponctuellement d'autres directeurs et responsables à apporter des précisions ou à l'aider sur des points particuliers de son ordre du jour.
6. Le rôle du Comité est de guider le développement et la mise en œuvre de la gestion des risques au FIDA, et d'effectuer les examens et le suivi réguliers des processus et des résultats. Le Comité porte à l'attention de la direction générale les risques qu'il juge sérieux et de nature institutionnelle, afin de l'éclairer dans ses décisions.
7. Le Comité s'est réuni à cinq reprises en 2008. Il s'est doté d'un plan de travail à horizon mobile qui détaille les activités à mener au cours de l'année et celles qui constituent son programme prévisionnel jusqu'en 2010.

8. L'année 2008 a été marquée par le déploiement de la politique de gestion des risques et la création du Comité de la gestion des risques, ainsi que par des actions de sensibilisation et d'information sur certains aspects de la gestion des risques au sein de l'organisation. Compte tenu de son plan de travail actuel, le Comité prévoit que, d'ici la fin 2009, le FIDA aura publié les principaux documents d'orientation (politique de gestion des risques, cadre du contrôle interne et cadre des responsabilités), dispensé les formations élémentaires requises et mis en place les outils et les matériels nécessaires aux activités de gestion des risques dont les membres de la direction et du personnel s'acquittent normalement dans le cadre de leurs fonctions. En conséquence, et conformément à son mandat, à partir de 2010, le Comité se consacrera plus particulièrement à l'examen et au suivi des procédures.

III. Activités de gestion des risques menées en 2008

9. Les activités menées par le Comité en 2008 sont énumérées ci-dessous:
- **Élaboration de la politique de gestion des risques**, laquelle devrait être publiée sous peu dans un Bulletin du Président.
 - **Examen des activités de gestion des risques des divisions en ce qui concerne les processus et objectifs stratégiques prioritaires de l'institution.** Le Comité est en train de mettre au point un cadre général précisant les obligations et les responsabilités qui incombent aux divers niveaux de gouvernance, depuis le Conseil des gouverneurs et le Conseil d'administration et ses comités jusqu'au personnel d'exécution en passant par le Président, les directeurs et les autres responsables. Ce cadre sera ensuite décliné de façon plus détaillée pour chacune des fonctions de l'organisation. Ainsi, dans le contexte de la réforme des ressources humaines, le Comité mettra au point le cadre des responsabilités pour la gestion du personnel. Ce cadre définira les responsabilités des dirigeants, établira à leur intention une série de règles, de procédures et d'instructions claires pour la gestion du personnel et mettra en place les mécanismes de contrôle correspondants.
 - **Examen semestriel des registres des risques des départements et de l'institution.** Il s'agissait en l'occurrence de passer en revue les pratiques suivantes: évaluation et remontée des risques, formulation des mesures d'atténuation appropriées et définition des responsabilités y afférentes, et suivi des risques. L'examen a montré que le registre des risques institutionnels, tel qu'il se présente actuellement, est presque entièrement le résultat d'initiatives venant de la base, puisque ce sont les divisions qui repèrent les facteurs négatifs et positifs susceptibles d'influer sur les objectifs généraux de l'institution, plutôt que d'une démarche venant du sommet et consistant à se placer dans une perspective générale pour identifier les risques et les possibilités qui pourraient avoir une incidence sur la capacité du FIDA à atteindre ses objectifs. On s'est également aperçu qu'il y aurait lieu d'adopter une approche plus cohérente en ce qui concerne l'évaluation et la remontée des risques. Ces constatations ont été communiquées à la direction et font maintenant l'objet d'un examen systématique dans le cadre des travaux sur le registre des risques institutionnels (voir ci-après).
 - **Travaux préparatoires à l'élaboration et à l'évaluation du profil de risque du FIDA et du registre des risques institutionnels**, selon une approche "par le haut". Les membres du Comité d'audit, de la direction générale et de l'encadrement ont participé à des discussions et fait part de leurs réflexions sur les principales menaces et les possibilités susceptibles d'influer sur la réalisation des objectifs du FIDA. Les documents qui ont été

publiés à ce sujet sont désormais utilisés comme support pédagogique pour la formation dispensée au personnel en matière de gestion des risques, formation à laquelle ils ont permis de donner un caractère plus concret et plus pratique. Prochaines étapes: désignation par la direction des risques jugés les plus importants, évaluation des contrôles correspondants et examen des mesures d'atténuation et des responsabilités y afférentes.

- **Mise à jour du processus de gestion et de compte rendu de la performance institutionnelle.** Il s'agissait de préciser les directives existantes et de les rendre plus concrètes pour les responsables chargés des évaluations et de mener une enquête auprès des coordonnateurs au sein des divisions sur la façon dont le processus pourrait être simplifié et rendu plus efficace de manière à renforcer l'ajout de valeur à ce niveau de l'institution. Les résultats de cette enquête seront suivis de mesures en 2009.
- **Lancement d'un site intranet dédié à la gestion des risques.** Ce site destiné au personnel présente des informations et des références sur la gestion des risques au FIDA, un clip vidéo où le Vice-Président explique son rôle de champion de la gestion des risques et une rubrique FAQ.
- **Formation et information en matière de gestion des risques.** Une présentation de la gestion des risques – identification, évaluation, réaction, atténuation, suivi et notification – a été organisée à l'intention de la direction.

10. Comme il a été indiqué à la Consultation sur la septième reconstitution des ressources du FIDA, la direction a adopté une approche graduelle et ordonnée pour la mise en œuvre de la gestion des risques, et c'est effectivement ainsi qu'elle a procédé, sans créer de nouvelles structures ni de nouveaux postes permanents, à l'exception du Comité de la gestion des risques. Les membres du personnel qui consacrent du temps à cette activité le font en plus de leurs tâches et responsabilités habituelles. Une somme de 100 000 USD environ a été dépensée pour des services de consultants, la mise au point de matériel pédagogique et l'achat d'une machine de vote électronique. L'internalisation de la gestion des risques restera l'une des premières priorités en 2009 et bénéficiera donc d'une somme équivalente principalement destinée à des actions de formation.

IV. Plan de travail pour 2009 et programme prévisionnel

11. Le plan de travail du Comité de la gestion des risques pour 2009 prévoit l'achèvement de plusieurs activités lancées en 2008, notamment l'élaboration du cadre de contrôle interne et du cadre des responsabilités, ainsi que diverses initiatives en matière de formation et de communication (le premier atelier de formation, plus particulièrement destiné aux coordonnateurs de la gestion des risques dans les divisions, mais ouvert à l'ensemble du personnel, s'est tenu en mars 2009). Il prévoit également d'élaborer des procédures d'identification et de notification des nouveaux risques, lorsque ceux-ci exigent qu'un rapport soit fait en dehors de la fréquence trimestrielle habituelle, et d'achever le travail commencé sur le registre des risques institutionnels, lequel fera l'objet d'un suivi régulier et d'une réévaluation générale au moins une fois par an.
12. En 2009, la division des services financiers a pris les premières mesures en vue du déploiement, à titre d'essai, d'un cadre de contrôle interne de la communication financière. Cette initiative pilote sera étendue d'ici 2010 à d'autres divisions ayant des responsabilités importantes en ce qui concerne la notification des données financières.
13. La mise en place d'une politique de divulgation des informations financières est une autre activité planifiée. Ce travail a commencé à la fin de 2008. Tous les titulaires de postes clés dans les domaines de la finance, des placements, des achats et de la

gestion des ressources externes seront tenus de fournir chaque année, en vertu de cette nouvelle politique, une déclaration confidentielle signée dans laquelle ils feront état de leurs activités et intérêts majeurs en dehors de l'institution. En effet, si la direction a entièrement confiance dans l'intégrité de son personnel, elle n'en juge pas moins extrêmement important de pouvoir garantir et démontrer de façon crédible que le FIDA dispose de mesures de contrôle interne et que celles-ci sont conformes aux meilleures pratiques en vigueur dans les autres institutions financières internationales ainsi que dans la plupart des organisations des Nations Unies et des autres organismes publics.

14. Dans le programme prévisionnel figure la production d'une déclaration de la direction (contrôle interne) portant sur l'audit des états financiers annuels, à partir de l'exercice prenant fin en décembre 2009. Il s'agira d'une brève déclaration, signée chaque année par la direction générale, certifiant que les contrôles internes mis en place en matière de communication financière sont opérationnels et appropriés. Comme cette pratique exige des changements dans les procédures et directives existantes, elle sera tout d'abord introduite à titre d'essai pour les deux prochaines années. Lorsque la procédure aura fait ses preuves, la déclaration ne sera plus produite par la direction, mais préparée par le commissaire aux comptes au nom du FIDA. L'un des principaux avantages de la déclaration annuelle de conformité du contrôle interne réside dans le fait qu'elle constitue une garantie officielle solide donnée aux parties prenantes (par exemple, les organes directeurs, y compris le Comité d'audit, et les donateurs) de la rigueur avec laquelle les gestionnaires du Fonds s'acquittent de leurs responsabilités fiduciaires.

