



**RAPPORT SUR LA GESTION DES RISQUES SOUMIS AU  
COMITÉ EXÉCUTIF  
NOVEMBRE 2023**

***Annexe n° 1 au Rapport du Président***

## **1.0 INTRODUCTION**

Une gestion efficace des risques est essentielle et doit être menée en continu car les risques peuvent changer de façon inattendue. Cela a été parfaitement illustré pendant la pandémie de Covid-19, lorsque de nouveaux défis sont apparus, obligeant soudainement les organisations à s'adapter aux risques découlant de ces défis ou à tenter de les atténuer. Une gestion efficace des risques requiert un examen régulier des résultats à l'aune des objectifs qui ont été fixés pour l'organisation, qu'ils soient stratégiques, opérationnels ou financiers. De nouveaux risques doivent aussi être identifiés au moyen d'un examen régulier de l'environnement opérationnel et il convient de mettre en place des mesures d'atténuation appropriées lorsque cela s'avère nécessaire. Il convient également de s'assurer que la réponse aux risques reste efficace, surtout en cas de changements dans l'environnement opérationnel.

## **2.0 MISE EN ŒUVRE OPÉRATIONNELLE DU REGISTRE ÉLECTRONIQUE DES RISQUES**

À la suite de l'identification de plusieurs risques liés au fonctionnement du Forum, l'organisation a fait l'acquisition d'un registre électronique des risques qui, depuis lors, a été mis en place au sein de l'organisation. Il existe actuellement 57 risques qui sont répertoriés dans le registre électronique. La formation du personnel a été assurée dans le cadre de la mise en œuvre opérationnelle du registre électronique des risques. Les employés procèdent à présent au téléchargement des données dans le registre électronique des risques afin de le mettre à jour pour qu'il reflète la situation actuelle.

## **3.0 MISE À JOUR DES RISQUES DANS LE REGISTRE ÉLECTRONIQUE DES RISQUES ET RÉSULTATS RELATIFS À CERTAINS RISQUES FINANCIERS MAJEURS**

Le Comité exécutif voudra bien noter qu'à la suite d'une mise à jour du registre des risques pendant la période de septembre à octobre 2023, plusieurs risques figurant dans le registre ont été revus à la baisse. Cependant, certains risques financiers majeurs demeurent élevés car les facteurs de ces risques n'ont pas fait l'objet d'un traitement adéquat.

Certains des risques financiers majeurs qui restent élevés sont mis en évidence ci-dessous. Le Comité exécutif voudra bien noter que certains

risques sont classés comme élevés en raison de la nature du risque et de son incidence sur l'institution.

#### **i. Un manque de viabilité financière pour certains programmes**

Ce risque demeure élevé en raison du nombre restreint d'employés travaillant au Secrétariat qui seraient susceptibles de mobiliser des ressources de façon durable. Avec le temps, la lassitude des donateurs s'est aussi installée, ce qui implique qu'il existe moins de sources disponibles pour obtenir des fonds, même si le Forum avait la capacité de déployer les efforts requis de mobilisation de ressources.

Pour gérer ce risque, les mesures qui peuvent être prises pour augmenter les recettes comprennent notamment les suivantes :

l'intensification des efforts de mobilisation de ressources ; l'implication de nouveaux donateurs en plus des donateurs traditionnels ; le recrutement de directeurs de programmes pour faciliter la mobilisation de ressources destinées à l'exécution des programmes ; l'examen de la possibilité d'augmenter les cotisations des membres ; et la mise en œuvre opérationnelle de la Fiducie du FP SADC et de ses successeurs. Il convient de noter qu'en ce qui concerne la dotation en personnel, un document distinct est actuellement soumis au Comité exécutif afin de renforcer le développement des compétences et la viabilité à long terme, l'objectif étant d'atténuer ainsi ce risque.

#### **ii. Une large étendue des responsabilités au sein de la Division des finances**

Ce risque demeure élevé car ce problème n'a pas été correctement pris en compte lors de l'exercice d'évaluation des postes.

Pour gérer ce risque, il faut envisager de pourvoir le poste de comptable. Il pourrait également être nécessaire de passer en revue d'autres fonctions qui relèvent du Département des finances et des services généraux, comme les ressources humaines, les technologies de l'information et de la communication et l'administration, afin de déterminer comment l'étendue des responsabilités pourrait être resserrée.

Il est recommandé que les fonctions relatives aux TIC soient établies dans le bureau de la Secrétaire générale car cela aidera à gérer le

mouvement qui s'opère vers la numérisation et d'autres problèmes de gouvernance liés à la sécurité électronique.

**iii. Des ressources/dotations insuffisantes pour disposer de ressources humaines appropriées, tant en nombre, que du point de vue de la rémunération et des qualifications, permettant d'atteindre efficacement les objectifs opérationnels et stratégiques**

Ce risque demeure élevé étant donné que le Forum a actuellement de nombreux postes vacants, surtout au sein du Département des programmes. La gestion de ce risque implique une mobilisation de ressources permettant de pourvoir les postes vacants existants. Avec la confirmation du Projet SDSR (2023-2026) par la Suède et le Forum, des fonds sont disponibles pour pourvoir 2 postes à la Direction des programmes, en particulier celui de directeur/trice de la Commission FANR et éventuellement celui de directeur/trice de la Commission HSDSP, à condition que le Comité exécutif accueille favorablement le document sur la viabilité à long terme.

**iv. Des pertes financières dues à la fraude et au vol**

Ce risque a été **revu à la hausse**, passant de faible à moyen, étant donné que le Forum ne dispose pas d'un(e) vérificateur/trice interne à temps plein dans son effectif.

Il faut cependant noter que certaines mesures ont été prises pour atténuer ce risque, notamment :

- a) Le cahier des charges du Sous-comité des finances a été révisé pour y intégrer les responsabilités afférentes à un comité de vérification ;
- b) La séparation des tâches et le système de paiement sans espèces ont été mis en place ;
- c) La reconduction du Projet SDSR (2023-2026) comprend le financement pour un(e) vérificateur/trice interne à temps plein basé(e) au Forum, de sorte que les tâches associées à la vérification interne seront remplies au cours des 3 prochaines années ;
- d) Le Forum obtiendra aussi des devis relatifs au renforcement de la mise en œuvre de sa politique de signalement par le biais de services

d'assistance téléphonique permettant des signalements indépendants.

#### **v. Des ressources financières insuffisantes**

Ce risque demeure élevé en raison de la réticence apparente des parlements membres à augmenter les contributions annuelles. La lassitude des donateurs et les priorités qui évoluent sont aussi des facteurs aggravants par rapport à ce problème. Pour remédier à ce risque, il faut intensifier les efforts de mobilisation de ressources et continuer à plaider pour une éventuelle augmentation des contributions des membres.

#### **vi. Une mauvaise gestion financière**

Ce risque reste classé comme moyen en raison de diverses mesures d'atténuation qui ont été prises, notamment le contrôle exercé par le Comité exécutif par l'intermédiaire du Sous-comité des finances et la publication de rapports financiers en temps voulu.

Nonobstant les mesures susmentionnées, il reste pertinent de vouloir recruter un(e) vérificateur/trice interne indépendant(e) à temps plein. Si le Projet SDSR (2023-2026) assurera un financement sur 3 ans pour ce poste, le Forum doit envisager un plan de viabilité à plus long terme.

#### **vii. L'incapacité à élaborer des rapports mensuels, trimestriels et annuels qui soient précis et ponctuels**

Ce risque a été revu à la baisse, étant classé comme faible en raison des mesures d'atténuation qui ont été prises, notamment l'amélioration de la source des rapports et la résolution de plusieurs autres goulets d'étranglement. À cet égard, des rapports périodiques sont soumis au Comité exécutif par l'intermédiaire du Sous-comité des finances.

À l'avenir, le Secrétariat continuera à veiller à ce que les rapports financiers soient établis avec précision et ponctualité et à ce que tous les autres rapports requis soient soumis au Comité exécutif pour qu'ils fassent l'objet d'un contrôle efficace.

#### **viii. Le non-respect des normes internationales d'information financière (IFRS)**

Ce risque demeure classé comme moyen en raison de certaines mesures d'atténuation qui ont été prises. À cet égard, il convient de noter qu'un des objectifs de la vérification externe annuelle est de veiller au respect des normes IFRS.

Malgré ce qui vient d'être dit, le personnel affecté aux finances doit tout de même recevoir une formation sur les normes IFRS.

Pour gérer ce risque, le Forum est déterminé à s'assurer que les vérifications externes annuelles soient effectuées en temps voulu et à ce que les normes IFRS soient régulièrement mises à jour concomitamment à tout changement éventuel. Dans le même ordre d'idées, le personnel doit recevoir périodiquement une formation sur les normes IFRS.

#### **ix. Le non-respect des conditions d'octroi des subventions**

Ce risque a été revu à la baisse, passant d'élevé à faible. Actuellement, les conditions d'octroi des subventions sont clairement indiquées dans les accords de subvention et on a renforcé le respect des exigences des donateurs en matière de rapports.

À l'avenir, il est important de prendre des mesures pour garantir que l'on continue de respecter les exigences des donateurs en matière de rapports.

## **4.0 CONCLUSION**

Étant donné que 57 risques sont répertoriés dans le registre électronique, le Comité exécutif est prié de noter que de nombreux risques ont été mis à jour depuis l'installation de ce registre. Ce rapport met ainsi en lumière l'état relatif à certains des risques financiers majeurs et soumet ces observations à l'attention des membres.

## ÉTAT DES RISQUES (risques financiers)

Risque majeur pour l'institution	Responsable(s) du risque	État du risque Q1-Q4 2020	État du risque Q1-Q3 2022	État du risque au 30 septembre 2023	Justification de l'état du risque	Activités liées à la gestion des risques majeurs
Un manque de viabilité financière pour certains programmes	Secrétaire générale & Département des affaires parlementaires et des programmes (DPB&P)				<p>Le risque demeure élevé.</p> <p>Personnel restreint en poste pour lever des fonds de façon durable.</p> <p>Lassitude des donateurs.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intensifier les efforts de mobilisation de ressources.</li> <li>• Élargir le champ d'intérêt des donateurs en diversifiant les domaines d'intervention.</li> <li>• Recruter des directeurs de programmes pour faciliter la mobilisation de ressources destinées à l'exécution des programmes.</li> <li>• Rendre opérationnel le Fonds fiduciaire.</li> <li>• Mettre en œuvre le Projet SDSR (2023-2026) qui prévoit des fonds pour 2 postes liés aux programmes.</li> </ul>
Une large étendue des responsabilités	Département des finances et				Le risque demeure élevé.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envisager de pourvoir le poste de comptable.</li> </ul>

au sein de la Division des finances	des services généraux (DF&CS)				Le problème lié à la large étendue des responsabilités n'a pas été adéquatement traité lors de l'exercice d'évaluation des postes et par la suite.	Passer en revue d'autres secteurs du département tels que les ressources humaines, les TIC (bureau de la Secrétaire générale) et l'administration pour déterminer comment l'étendue des responsabilités peut être resserrée.
Des ressources/dotations insuffisantes pour disposer de ressources humaines appropriées, tant en nombre, que du point de vue de la rémunération et des qualifications, permettant d'atteindre efficacement les objectifs opérationnels et stratégiques	Secrétaire générale & Comité exécutif				Le risque demeure élevé en raison de postes vacants qui n'ont pas été pourvus.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lever des ressources extérieures pour pourvoir des postes vacants au titre du financement de projets.</li> </ul>
Pertes financières dues à la fraude et au vol	DF&CS				Le risque a été <b>revu à la hausse</b> , passant de faible à moyen en raison de l'absence d'un(e) vérificateur/trice interne. D'autres	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recruter un(e) vérificateur/trice interne à temps plein qui sera financé(e) dans le cadre du Projet SDRS pour une durée de 3 ans.</li> </ul>

					<p>mesures d'atténuation qui ont été prises sont maintenues comme suit :</p> <p>i. Le cahier des charges du Sous-comité des finances a été révisé pour y intégrer les responsabilités afférentes à un comité de vérification.</p> <p>ii. La séparation des tâches est en place. Un système de paiement sans espèces a été appliqué. Les paiements et les transactions bancaires sont effectués via les services bancaires en ligne.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rendre opérationnelle la supervision exercée par le Sous-comité des finances qui joue aussi le rôle de comité de vérification.</li> </ul>
Une mauvaise gestion financière	DF&CS				Le risque reste classé comme moyen en raison de mesures d'atténuation qui	Recruter un(e) vérificateur/trice interne à temps plein pour qu'il/elle exerce de façon active et indépendante les tâches

					<p>ont été prises comme suit :</p> <p>i. Un contrôle exercé par le Sous-comité des finances et le Comité exécutif par le biais de rapports trimestriels et de mises à jour.</p> <p>ii. L'élaboration de rapports financiers en temps voulu.</p>	<p>associées à la vérification interne. Si le Projet SDR assurera un financement sur 3 ans, le Forum doit réfléchir à la viabilité à long terme de la fonction de vérification interne.</p>
<p>L'incapacité à élaborer des rapports mensuels, trimestriels et annuels qui soient précis et ponctuels</p>	<p>DF&amp;CS</p>				<p>Risque revu à la baisse en raison de mesures d'atténuation qui ont été prises :</p> <p>i. Amélioration de la source des rapports (ACCPAC) et prise en compte des goulets d'étranglement.</p> <p>ii. Rapports périodiques soumis au Sous-comité des</p>	<p>Veiller à ce que les rapports financiers soient établis de façon précise et ponctuelle. S'assurer que les rapports soient soumis en temps voulu aux organes politiques et à la Secrétaire générale.</p>

					finances et au Comité exécutif.	
Le non-respect des normes IFRS	DF&CS				<p>Le risque reste classé comme moyen en raison de mesures d'atténuation qui ont été prises :</p> <p>Une vérification externe annuelle facilite le respect des normes IFRS.</p> <p>Les exigences relatives aux normes IFRS ont été mises à jour depuis lors. Cependant, le personnel affecté aux finances doit encore être formé aux normes IFRS.</p>	<p>Veiller à ce que les vérifications externes annuelles soient effectuées en temps voulu.</p> <p>Poursuivre la mise à jour des exigences changeantes relatives aux normes IFRS.</p> <p>Assurer une formation périodique et ponctuelle du personnel affecté aux finances sur les normes IFRS.</p>
Des ressources financières insuffisantes	Secrétaire générale & Comité exécutif				<p>Le risque demeure élevé.</p> <p>Cela reste un problème en raison de la réticence apparente des parlements membres à augmenter les contributions.</p>	<p>Intensifier les efforts de mobilisation de ressources.</p> <p>Continuer à interagir avec les parlements membres au sujet d'une augmentation des contributions.</p>

					Il convient aussi de tenir compte de la lassitude des donateurs et des priorités qui évoluent.	
Le non-respect des conditions d'octroi des subventions	DF&CS				<p>Le risque a été revu à la baisse, en étant classé comme faible.</p> <p>Les conditions d'octroi des subventions sont clairement indiquées dans les accords.</p> <p>Pour la Sida, le cahier des charges relatif à la vérification externe comprend un examen du respect des conditions d'octroi de la subvention.</p>	Le respect des exigences des donateurs en matière de rapports a été renforcé et doit être maintenu.
Des contrôles insuffisants des dépenses en espèces	DF&CS				<p>Le risque demeure faible en raison de mesures d'atténuation qui ont été mises en place :</p> <p>L'exécution du budget fait l'objet</p>	<p>Continuer le suivi des dépenses par rapport au budget.</p> <p>Garder une procédure d'approbation appropriée et le recours à des demandes relatives à la</p>

					<p>d'un suivi pour que les dépenses soient bien gérées.</p> <p>Les demandes relatives à la mise en œuvre des programmes sont gérées et appuyées de manière appropriée.</p> <p>Un système de paiement sans espèces a été mis en place.</p>	<p>mise en œuvre des programmes.</p> <p>Continuer à effectuer des transactions sans espèces.</p>
Des contrôles insuffisants des dépenses	DF&CS				<p>Le risque demeure faible car des mesures d'atténuation sont maintenues :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i. Séparation des tâches au sein du Département des finances.</li> <li>ii. Mise à niveau du système comptable à l'aide de modules supplémentaires pour améliorer les contrôles.</li> </ul>	<p>Maintenir des mesures d'atténuation comme indiqué.</p> <p>Mettre en œuvre toutes les recommandations formulées à l'issue des évaluations de l'organisation.</p>

**Légende correspondant à l'état des risques :**

	<p><b>Élevé</b> : les activités liées à la gestion du risque n'ont pas produit une amélioration probante eu égard à l'exposition au risque inhérent</p>		<p><b>Moyen</b> : les activités liées à la gestion du risque ont commencé à produire une amélioration eu égard à l'exposition au risque inhérent</p>		<p><b>Faible</b> : les activités liées à la gestion du risque ont produit une amélioration probante permettant de réduire ou de surmonter adéquatement le risque inhérent</p>
---	---	---	--	---	---