

Cote du document: EB 2010/101/R.41  
Point de l'ordre du jour: 17 b)  
Date: 9 novembre 2010  
Distribution: Publique  
Original: Anglais

**F**



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

## Plan de travail du Bureau de l'audit et de la surveillance du FIDA pour 2011

### Note pour les représentants au Conseil d'administration

#### Responsables:

#### Questions techniques:

##### **Philip Adoteye**

Directeur par intérim du Bureau de l'audit  
et de la surveillance  
téléphone: +39 06 5459 2791  
courriel: [p.adoteye@ifad.org](mailto:p.adoteye@ifad.org)

#### Transmission des documents:

##### **Liam Chicca**

Fonctionnaire responsable des organes  
directeurs  
téléphone: +39 06 5459 2462  
courriel: [l.chicca@ifad.org](mailto:l.chicca@ifad.org)

Conseil d'administration — Cent unième session  
Rome, 14-16 décembre 2010

---

Pour: **Confirmation**

## Table des matières

<b>I. Introduction</b>	<b>1</b>
<b>II. Activités d'assurance et de conseil de l'audit interne</b>	<b>1</b>
Nature des activités d'audit interne	1
L'évaluation des risques en tant que point de départ du plan de travail d'AUD	2
Activités d'audit interne prévues	2
<b>III. Activités d'enquête</b>	<b>3</b>
<b>IV. Plan de travail pour 2011</b>	<b>4</b>
Risques liés à la planification	4
Activités d'audit de 2010 devant être achevées en 2011	5
Missions d'assurance de l'audit interne proposées pour 2011	6
Missions de conseil de l'audit interne proposées pour 2011	7
<b>V. Budget et ressources pour 2011</b>	<b>7</b>

# Plan de travail du Bureau de l'audit et de la surveillance du FIDA pour 2011

## I. Introduction

1. Le Bureau de l'audit et de la surveillance (AUO) fournit des services d'assurance et de conseil indépendants et objectifs en vue d'améliorer les opérations du FIDA et de leur apporter une valeur ajoutée. Le Bureau aide le Fonds à atteindre ses objectifs en évaluant et en améliorant, par une approche systématique et méthodique, l'efficacité des processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance. En outre, AUO examine les pratiques irrégulières éventuelles ou présumées, et mène les enquêtes nécessaires, s'agissant notamment de fautes professionnelles du personnel, de fraude et de corruption dans les activités du FIDA.
2. AUO est déterminé à renforcer l'efficacité de l'organisation en donnant des assurances à la direction concernant la gestion efficiente du budget, des ressources humaines et des processus internes du Fonds, ainsi qu'en encourageant une culture de la responsabilité, de la qualité, de l'amélioration permanente et de l'intégrité dans les activités et opérations du FIDA. Ces objectifs institutionnels resteront la priorité qui guidera AUO dans l'élaboration de son plan annuel.
3. Le présent rapport expose le plan de travail d'AUO pour 2011, et donne des informations sur les éléments à partir desquels il a été établi. Il a été élaboré avec la collaboration de la direction du FIDA et approuvé par le Président. Les activités présentées dans le plan de travail sont censées aider la direction et le Comité d'audit du Conseil d'administration à déterminer si les contrôles internes relatifs à l'administration financière et à la surveillance interne sont suffisants. Le Comité d'audit peut, conformément à son mandat, faire des propositions au sujet du plan de travail, aux fins d'examen par le Président, la version finale du plan étant soumise au Conseil d'administration pour confirmation.

## II. Activités d'assurance et de conseil de l'audit interne

### Nature des activités d'audit interne

4. Lorsqu'il mène ses activités d'assurance concernant l'audit interne, AUO détermine le champ de ses travaux en toute indépendance, évaluant de manière générale si les processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance du FIDA sont adéquats afin d'assurer que:
  - les informations concernant les finances, la gestion et le fonctionnement sont précises, fiables et communiquées en temps utile;
  - les activités sont conformes aux politiques, normes, procédures et accords, ainsi qu'aux lois et réglementations applicables;
  - les actifs et les ressources sont acquis, utilisés et dûment protégés; et
  - les programmes, plans et objectifs sont menés à bien.
5. Les rapports d'assurance comportent une opinion générale sur l'audit, qui donne une interprétation des résultats de l'audit. Les opinions générales classent les résultats des audits selon les trois catégories suivantes: **satisfaisant**, **à améliorer** ou **insatisfaisant**, qui sont explicitées ci-dessous:
  - **Satisfaisant:** les processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance sont adéquats, et on peut donner des assurances raisonnables concernant la réalisation des objectifs opérationnels et/ou de contrôle à l'étude. Ils pourraient néanmoins être améliorés.
  - **À améliorer:** les carences relevées dans les processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance sont telles qu'on ne peut donner

avec certitude des assurances raisonnables concernant la réalisation des objectifs opérationnels et/ou de contrôle à l'étude.

- **Insatisfaisant:** les carences graves et/ou généralisées constatées dans les processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance sont telles qu'il est impossible de donner des assurances raisonnables concernant la réalisation des objectifs opérationnels et/ou de contrôle à l'étude.

6. La nature et l'ampleur des services de conseil sont arrêtées avec la direction, et ils peuvent consister à donner des avis ou à communiquer des analyses sur les améliorations possibles, tout en laissant à la direction la responsabilité de la mise en œuvre des processus, afin d'éviter tout conflit d'intérêts. Les rapports des services de conseil ne formulent pas d'opinion générale mais peuvent néanmoins présenter des recommandations dont l'application doit être suivie par AUO.

#### **L'évaluation des risques en tant que point de départ du plan de travail d'AUO**

7. Conformément aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne fixées par l'Institut des auditeurs internes, et comme les années précédentes, le plan de travail d'AUO pour 2011 a été établi sur la base d'un exercice d'évaluation des risques. Plusieurs éléments d'information ont été pris en compte à cet effet, notamment les suivants:
- incidences financières (seuil de matérialité) des opérations;
  - principaux objectifs de la huitième reconstitution, résultats de la gestion institutionnelle et plan à moyen terme;
  - questions nouvelles soulevées dans les minutes des réunions de la direction (équipe dirigeante du FIDA, Comité exécutif de gestion [EMC] et Comité de gestion des opérations [OMC]) et du Comité d'audit;
  - registres des risques du FIDA et profil de risque de l'organisation;
  - répartition des recommandations issues de l'audit, en cours d'application ou non appliquées;
  - plans de travail et rapports d'audit externe;
  - historique des activités d'audit interne (ou absence de telles activités) et sujets de préoccupation en instance dans chaque domaine; et
  - échanges de vues avec les membres de l'EMC.
8. Le plan de travail proposé est présenté au Comité d'audit beaucoup plus tôt que les années précédentes afin qu'il puisse être examiné, dans toute sa dimension et sa complexité, en même temps que le budget du Bureau de l'audit et de la surveillance proposé pour 2011. Le Comité pourra ainsi mieux évaluer les ressources nécessaires ou la faisabilité du plan de travail proposé. Étant donné les délais de rédaction du présent document, les données prises en compte dans l'évaluation des risques se limitent à la situation constatée au début de septembre 2010 et, par conséquent, deux missions ont été laissées en suspens jusqu'à ce qu'elles puissent être déterminées à la lumière des risques qui se présenteront en 2011. Alors que d'importants changements ont actuellement lieu dans le personnel d'AUO, le plan de travail pour 2011 part de l'hypothèse que l'équipe fonctionnera au complet.

#### **Activités d'audit interne prévues**

9. En raison du caractère très ambitieux du plan de travail approuvé pour 2010 et de la longueur du cycle de l'audit, les cinq missions d'audit entreprises en 2010 se poursuivront et devraient s'achever au début de 2011. Sept missions d'assurance (dont deux récurrentes et une autre, reportée du plan pour 2010, qui n'a pas encore démarré) et cinq missions de conseil sont prévues pour 2011. Une

méthodologie ayant été élaborée et pilotée pour les audits de programmes de pays en 2010, deux **audits de programmes de pays** au moins devraient maintenant figurer régulièrement dans les plans de travail annuels. En outre, après le lancement réussi de l'initiative de développement de la capacité d'audit interne en 2010, ce sera là aussi une activité courante exigeant environ deux **évaluations de capacités** ainsi que l'appui aux participants qui ont commencé leur travail en 2010 et à ceux qui suivront.

10. Étant donné qu'en 2011 le personnel d'AUO comprendra un nouveau chargé d'audit (en remplacement d'un fonctionnaire qui a pris sa retraite à la fin avril 2010), un nouveau chargé d'enquête (en remplacement d'un fonctionnaire qui est parti en juillet 2010) et plusieurs participants au renforcement des capacités, le plan de travail prévoit des audits associant la complexité et la diversité géographique et traitant de questions intéressantes aussi bien les bureaux de pays que le siège.
11. AUO continuera à participer de manière permanente **en qualité soit de conseil, soit d'observateur** aux divers groupes de travail, comités et comités ad hoc, et notamment au Comité de gestion des risques de l'organisation, au groupe de travail sur la présence dans les pays, groupe de travail sur la gestion des savoirs et l'innovation, et au Comité sur la gouvernance des technologies de l'information. En outre, le Directeur d'AUO ou son représentant assiste aux réunions de l'équipe dirigeante du FIDA, d'OMC et du Comité consultatif pour la finance et l'investissement, afin de se tenir au courant des activités clés de l'organisation et d'aider celle-ci à faire face en temps voulu aux risques et aux défis nouveaux.
12. En attendant que le nouveau bureau de la déontologie soit définitivement mis en place et doté d'un effectif complet, AUO gèrera par intérim la **certification de la conformité au Code de conduite** instituée depuis peu. En outre, les normes d'audit interne exigeant une évaluation externe de la qualité de la fonction d'audit interne au moins tous les cinq ans, une évaluation interne de la qualité sera entreprise en 2011, en préparation à la prochaine évaluation externe prévue en 2012.

### III. Activités d'enquête

13. Au sein d'AUO, la Section des enquêtes a pour mandat<sup>1</sup> **d'enquêter** le cas échéant sur toute question relative à des pratiques irrégulières dans le cadre des activités et des opérations du FIDA. Les pratiques irrégulières comprennent notamment les actes répréhensibles du personnel, ainsi que la fraude et la corruption impliquant des entités, sous-traitants ou toute autre personne extérieure au FIDA, qui offrent leurs services ou participent à des activités financées par le Fonds ou à des contrats relatifs au siège.
14. La Section des enquêtes aura pour principales activités **de promouvoir et de défendre la politique de lutte contre la corruption du FIDA**, de conduire et d'administrer les enquêtes, et d'assurer le secrétariat de la Commission des sanctions. L'engagement et la collaboration avec le Département gestion des programmes (PMD), notamment en matière de formation, demeureront prioritaires. AUO continuera de mettre l'accent sur la visibilité des opérations de terrain en poursuivant son engagement aux côtés du personnel des projets. En outre, la Section des enquêtes soutiendra la mise en place du bureau de la déontologie nouvellement défini, de façon à assurer que les deux fonctions soient à la fois complémentaires et nettement distinctes.

---

<sup>1</sup> Bulletin du Président 2007/02 du 21 février 2007, section 2.4.1.

## IV. Plan de travail pour 2011

### Risques liés à la planification

15. En raison de la nature des activités d'audit et d'enquête, il est difficile de prévoir le niveau effectif de l'effort requis pour mener à bien chaque mission. Toutes les tâches assignées peuvent être modifiées ou bien leurs priorités et leur portée peuvent être réexaminées au moment de leur mise en route, sur la base d'un examen préliminaire des risques ambiants et des mesures d'atténuation en vigueur. Du fait de ses effectifs limités, AUO ne dispose pas des compétences internes nécessaires pour s'acquitter de tous ses travaux; par conséquent, il complète le cas échéant ses effectifs en recourant à des services de consultants et d'experts engagés pour une période de courte durée.
16. Des mesures ont été prises en 2010 pour améliorer et élargir la base de ressources humaines et surmonter les limites auxquelles elle se heurtait. Le processus de recrutement d'un chargé d'audit et d'un chargé d'enquête a été mené à bien en 2010. AUO a demandé un cadre associé pour la Section audit et mis en avant l'aspect terrain du travail d'audit pour susciter davantage d'intérêt, mais jusqu'ici personne n'a encore été proposé. Une initiative visant à appuyer le renforcement des capacités d'audit interne des ministères des pays emprunteurs du FIDA a été lancée avec succès en 2010 et a permis à trois participants de venir travailler à AUO pour une durée de six mois chacun. Cela exige un investissement en temps de la part du personnel d'AUO, mais les participants ont complété les ressources du cadre organique d'AUO et se sont livrés à un échange mutuel de connaissances avec le personnel d'AUO. Des plans sont déjà en place pour identifier d'autres participants qui entreront en fonction quand les premiers auront terminé leur stage.
17. Comme il est d'usage, plusieurs activités prévues dans le plan de travail pour 2010 ont été entreprises et seront achevées au début de 2011, tandis que plusieurs autres ont été reportées à 2011 par suite de changements de priorités. Le plan de travail d'AUO est un plan à horizon mobile au sens où il s'agit d'une filière permanente d'activités adaptable aux changements de la situation des risques. Les activités proposées sont présentées dans le tableau ci-après.

Tableau 1  
Plan de travail d'AUO pour 2011

	<i>Pourcentage</i>	<i>Nombre de jours de travail du personnel</i>
<b>Activités d'audit interne</b>	<b>52</b>	<b>936</b>
<b>Missions d'assurance</b>		
1. Éléments de comptabilité nécessitant des estimations ou des hypothèses de la direction (activité démarrée en 2010)		
2. Examen de l'environnement de contrôle au niveau des entités (activité démarrée en 2010)		
3. Sécurité du réseau informatique (activité démarrée en 2010)		
4. Examen complémentaire des mémorandums d'entente sur la présence dans le pays (activité démarrée en 2010)		
5. Examen complémentaire de la gestion des consultants (activité démarrée en 2010)		
6. Certification des dépenses devant être remboursées par le Gouvernement italien (activité récurrente)		
7. Dépenses du Bureau du Président afférentes à 2010 (activité récurrente)		
8. Examen complémentaire de la gestion, supervision et tenue de registres concernant les dons (activité reportée du plan 2010)		
9. Audit de programme de pays #1		
10. Audit de programme de pays #2		
11. Usage et procédure en matière de marchés institutionnels		
12. Investissement dans la formation des ressources humaines		
13. <i>À déterminer</i>		
14. <i>À déterminer</i>		
<b>Missions de conseil</b>		
15. Rapport sur les indicateurs clés de performance des divisions		
16. Élaboration d'un module de formation à l'audit interne et à la lutte contre la corruption à l'intention du personnel de terrain (activité reportée de 2010)		
17. Mise au point d'une structure d'essai en vue de la déclaration de la direction sur les contrôles internes en matière de communication financière (continuation sur la base de l'évaluation achevée de l'état de préparation)		
18. Évaluation du renforcement des capacités #1		
19. Évaluation du renforcement des capacités #2		
<b>Enquêtes</b>	<b>25</b>	<b>450</b>
20. Promotion et défense de la politique de lutte contre la corruption du FIDA		
21. Enquêtes		
<b>Gestion et renforcement des capacités du Bureau</b>	<b>23</b>	<b>414</b>
22. Appui à l'établissement du nouveau bureau de la déontologie		
23. Services de secrétariat à l'appui des enquêtes et des sanctions		
24. Renforcement des capacités du Bureau (évaluation interne de la qualité, mise à jour du manuel d'audit, élaboration et entretien des outils d'aide à l'audit)		
25. Formation et perfectionnement du personnel nouveau et des participants au renforcement des capacités		
26. Représentation du Bureau aux réunions internes et externes		
27. Gestion et administration du Bureau		
<b>Nombre total de jours de travail (personnel d'AUO)</b>	<b>100</b>	<b>1 800</b>

**Activités d'audit de 2010 devant être achevées en 2011**

18. Un examen des **éléments de comptabilité nécessitant des estimations ou des hypothèses de la part de la direction** a été proposé pour 2010 en raison du seuil de matérialité de ces éléments, et parce qu'il est utile que l'audit interne comprenne bien comment ces éléments sont gérés, en vue d'appuyer les déclarations de la direction sur les contrôles internes en matière de communication

financière. Les travaux relatifs à cet audit ont démarré au quatrième trimestre de 2010 et ils bénéficient aussi de l'appui d'un des candidats au renforcement des capacités car il s'agit d'une occasion d'apprentissage pertinente.

19. Il a été décidé en 2010 de procéder à un examen de **l'environnement de contrôle au niveau des entités**, qui a démarré au quatrième trimestre de 2010 avec l'appui d'un spécialiste externe de l'audit hautement qualifié. Le rapport devrait être achevé au début de 2011, sous réserve des observations et de l'examen avec la direction. Même si des éléments de l'environnement de contrôle sont régulièrement examinés de manière indirecte dans la plupart des audits internes, dans son ensemble l'environnement de contrôle n'a jamais été évalué par AUO de façon méthodique et approfondie. C'est donc un audit à la fois important et complexe.
20. L'audit essentiel de la **sécurité du réseau informatique** a démarré au deuxième semestre de 2010 avec l'appui de deux spécialistes externes, qui ont été sélectionnés sur appel d'offres pour cet audit. Le rapport final devrait être achevé, avec les observations de la direction, au début de 2011.
21. Une série de cinq **audits complémentaires** ciblés étaient prévus en 2010 pour les domaines dans lesquels les recommandations prioritaires étaient restées sans effet pendant longtemps. Les audits complémentaires évaluent à nouveau les questions restées en suspens afin de déterminer si les risques ont été réduits en partie ou en totalité grâce à des changements de procédures ou autres mesures correctives, ou de reconfirmer et de définir plus précisément l'ordre de priorité des mesures à prendre pour faire face aux risques. L'un de ces audits complémentaires a été achevé en 2010<sup>2</sup>, celui concernant la stratégie et le service de communication a été supprimé sur la base de l'évaluation des risques d'AUO et trois autres ont été entrepris au dernier trimestre de 2010 dans les domaines suivants:
  - **Gestion des consultants;**
  - **Supervision de la gestion des dons et tenue de registres; et**
  - **Mémoires d'entente sur la présence dans le pays.**

#### **Missions d'assurance de l'audit interne proposées pour 2011**

22. Après avoir élaboré et piloté en 2010 un programme d'audit des programmes de pays, AUO espère ajouter **au moins deux audits de programme de pays** aux activités récurrentes de son plan de travail annuel. AUO sera ainsi en mesure de bien comprendre les activités de terrain du FIDA, ce qui contribuera directement à améliorer la qualité des autres travaux d'audit. Ces audits serviront aussi à donner à la direction l'assurance que des processus de suivi sont exécutés en dehors du siège du FIDA. La passation des marchés dans le cadre des projets recevra toute l'attention voulue.
23. Un audit de **l'usage et de la procédure en matière de marchés institutionnels** a été proposé. Ce domaine n'a jamais fait l'objet d'un audit car les procédures appliquées à ce type de contrat sont décentralisées et restent en dehors des processus de recrutement des consultants et de passation des marchés du siège. Il semble par ailleurs que le recours à ce type de contrat soit en augmentation.
24. Les **dépenses de formation et la politique institutionnelle de formation** sont un domaine qui a été retenu pour examen en raison du montant du budget qui lui est alloué (plus de 1 million d'USD en 2010) et de l'incidence importante qu'a la formation sur la capacité du FIDA à mettre en œuvre ses activités de réforme des ressources humaines et à atteindre les objectifs qu'il s'est fixés.
25. Comme les années précédentes, AUO exécutera les activités d'audit récurrentes qui portent sur la **certification des dépenses devant être remboursées par le**

<sup>2</sup> À savoir, l'évaluation des systèmes de passation des marchés de l'emprunteur/du bénéficiaire.



**Gouvernement italien** et sur les **dépenses du Bureau du Président**. Le suivi trimestriel des informations remontant des divisions au sujet des mesures prises pour appliquer les recommandations de l'audit interne en suspens demeurera une activité clé d'AUO visant à aider les divisions à la fois à comprendre les risques courus et à trouver des solutions appropriées.

#### **Missions de conseil de l'audit interne proposées pour 2011**

26. **Les rapports sur les indicateurs clés de performance des divisions** sont maintenant en place depuis trois ans, et la direction utilise les chiffres et les calculs décentralisés que lui communiquent les divisions pour prendre les décisions clés. Dans certains cas, cette information alimente les rapports institutionnels qui sont également transmis aux organes directeurs. Un audit de ce domaine indiquera à la direction que ces chiffres sont fiables et utiles à la fois pour l'établissement des rapports et pour la prise de décision.
27. AUO prévoit de mettre au point un **module de formation à l'audit interne et à la lutte contre la corruption** à l'intention du personnel, des équipes d'exécution des projets et autres agents, au siège et sur le terrain. Ce module fera comprendre l'importance de solides contrôles internes pour la bonne gouvernance ainsi que l'évaluation des risques et leur atténuation, aidant ainsi à surmonter les réticences, les incertitudes et tout autre obstacle à la communication de renseignements ou à la formulation d'allégations relatives à la corruption dans le cadre des opérations du FIDA. Il contribuera également à intégrer pleinement la politique de lutte contre la corruption du FIDA et à favoriser le renforcement des capacités en matière de supervision des projets.
28. La division des services financiers ayant achevé en 2010 de documenter les processus et d'évaluer l'état de préparation, AUO élaborera un dispositif permettant de tester les **contrôles internes en matière de communication financière**, en vue de la déclaration de la direction concernant ces contrôles. Ce dispositif s'appuiera aussi sur l'évaluation de l'état de préparation exécutée à la fin de 2010.
29. AUO a élaboré avec succès en 2010 l'initiative de renforcement des capacités d'audit interne à laquelle trois participants travaillent actuellement avec AUO au siège de Rome. D'autres divisions régionales du FIDA se sont aussi montrées fort intéressées et d'autres pays ont été identifiés comme candidats potentiels en vue d'une participation future. Pour assurer la poursuite de cette initiative, environ deux **missions d'évaluation des capacités d'audit interne** seront organisées. Il faudra que des auditeurs et du personnel administratif consacrent du temps à l'appui des participants qui ont déjà commencé leur travail en 2010 et de ceux qui suivront.

## **V. Budget et ressources pour 2011**

30. Au moment de la rédaction du présent rapport, le budget d'AUO proposé pour 2011 est encore à l'étude. En général, les dépenses de personnel représentent 90% du budget d'AUO. Comme c'est invariablement le cas, il est impossible de prévoir le nombre des enquêtes et leur degré de complexité si bien qu'il peut se révéler nécessaire de demander des ressources supplémentaires en cours d'année.
31. Les dépenses relatives à l'audit interne devraient représenter environ 70%, et les enquêtes 30%, du montant total des ressources.