

Cote du document: EB 2013/110/INF.5  
Date: 29 novembre 2013  
Distribution: Publique  
Original: Anglais

**F**



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

## **Informations actualisées sur le dispositif d'application du principe de responsabilité au FIDA**

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

#### Responsables:

#### Questions techniques:

##### **Rutsel Martha**

Conseiller juridique  
téléphone: +39 06 5459 2457  
courriel: r.martha@ifad.org

##### **Danila Ronchetti**

Juriste  
téléphone: +39 06 5459 2384  
courriel: d.ronchetti@ifad.org

#### Transmission des documents:

##### **Deirdre McGrenra**

Chef du Bureau des organes directeurs  
téléphone: +39 06 5459 2374  
courriel: gb\_office@ifad.org

Conseil d'administration — Cent dixième session  
Rome, 10-12 décembre 2013

---

Pour: **Information**

# Informations actualisées sur le dispositif d'application du principe de responsabilité au FIDA

## I. Introduction

1. En 2011, le Corps commun d'inspection des Nations Unies (CCI)<sup>1</sup> a soumis à l'Assemblée générale des Nations Unies un rapport d'analyse comparative intitulé: "Dispositifs d'application du principe de responsabilité dans les organismes des Nations Unies"<sup>2</sup>. Dans son analyse, l'Inspecteur a constaté que sept organisations du système des Nations Unies s'étaient dotées d'un dispositif formel d'application du principe de responsabilité, tandis que d'autres avaient mis en place divers éléments d'un tel dispositif sans se doter toutefois d'un document officiel qui les rassemble.
2. Le rapport contient sept recommandations<sup>3</sup>, dont l'une encourage les chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies qui n'ont pas encore élaboré de dispositif autonome sur l'application du principe de responsabilité à le faire à titre prioritaire en s'inspirant des conditions énoncées dans le rapport.
3. À la lumière du rapport du CCI, le Comité d'audit a débattu du système de responsabilisation du FIDA. Dans ce contexte, à sa cent vingt-cinquième session, le Comité a été saisi d'un document<sup>4</sup> décrivant les modalités d'établissement des orientations, les outils et les mécanismes d'élaboration de rapports, qui constituent actuellement le système mis en place par le FIDA pour assurer l'application du principe de responsabilité.
4. Suite à la présentation du rapport du Président du Comité d'audit au Conseil d'administration, à sa cent septième session, les pays de la Liste A ont indiqué qu'ils appuyaient les travaux du Comité et demandé au FIDA de mettre en place un véritable dispositif de responsabilisation, qui soit fondé sur les piliers de la transparence et de la culture de la responsabilité à tous les niveaux. Le dispositif devrait comporter les trois éléments suivants: un pacte politique avec les États membres; des contrôles internes; et des mécanismes de recours.
5. Reconnaissant que le FIDA disposait déjà d'éléments importants d'un tel dispositif, notamment un système de gestion axée sur les résultats performant, la Liste A s'est félicitée qu'un cadre soit élaboré pour rassembler les différents éléments et mettre en évidence et corriger les lacunes éventuelles. Elle a ajouté qu'elle attendait avec intérêt d'être saisie d'un premier projet et de recevoir des informations actualisées à la session d'avril du Conseil d'administration, en 2013.
6. L'objectif du présent rapport est de donner un aperçu des principaux éléments du dispositif d'application du principe de responsabilité mis en place au FIDA, au regard des conclusions du rapport du CCI.

## II. Principe de responsabilité

7. Le concept de responsabilité a été défini de multiples façons. Dans sa résolution 64/259, l'Assemblée générale des Nations Unies a défini le principe de responsabilité pour le Secrétariat général des Nations Unies comme suit:

"Le principe de responsabilité est le principe selon lequel le Secrétariat et ses fonctionnaires doivent répondre de toutes les décisions et

---

<sup>1</sup> Créé en application de la résolution 31/192 adoptée par l'Assemblée générale des Nations Unies, le Corps commun d'inspection est responsable devant celle-ci ainsi que devant les organes délibérants compétents des institutions spécialisées et des autres organisations internationales du Système des Nations Unies qui acceptent son statut.

<sup>2</sup> JIU/REP/2011/5.

<sup>3</sup> JIU/REP/2011/5, p. v et vi.

<sup>4</sup> AC 2012/125/R.15.

mesures prises et du respect de leurs engagements, sans réserve ni exception.

Il s'agit notamment d'atteindre les objectifs et de produire des résultats de haute qualité, dans les délais fixés et de manière économique, dans le cadre de la mise en œuvre intégrale de toutes les activités prescrites au Secrétariat par les organes intergouvernementaux de l'Organisation des Nations Unies ou par les organes subsidiaires dont ils se sont dotés et dans le respect de toutes les résolutions, de toutes les règles, de tous les règlements et de toutes les normes déontologiques; de faire rapport avec honnêteté, objectivité, exactitude et ponctualité des résultats obtenus; et de gérer les fonds et autres ressources de manière responsable. Tous les aspects de la performance sont visés, notamment l'existence d'un système clairement défini de récompenses et de sanctions; il est dûment tenu compte de l'importance du rôle des organes de contrôle, et les recommandations acceptées sont pleinement respectées<sup>5</sup>."

8. Dans sa résolution 64/259, réaffirmant qu'elle tenait à ce que le principe de responsabilité soit mieux appliqué au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies, l'Assemblée générale des Nations Unies a prié le CCI de lui présenter une analyse comparative des différents dispositifs d'application du principe de responsabilité en place dans les organismes des Nations Unies, dans le but d'évaluer les divers dispositifs existants et de recenser les lacunes éventuelles.
9. Fondé sur les réponses à un questionnaire adressé aux organisations participant au CCI, sur l'examen des données qu'elles ont fournies et sur les entretiens qui ont été menés dans ces organisations, le rapport a dégagé:
  - trois éléments clés de ce qui constitue un dispositif solide d'application du principe de responsabilité (à savoir, le pacte politique avec les États membres; les contrôles internes; et les mécanismes de recours);
  - 17 conditions permettant de mesurer la robustesse des dispositifs d'application du principe de responsabilité; et
  - la transparence et la culture de la responsabilité comme étant les piliers indispensables d'un dispositif d'application du principe de responsabilité qui soit efficace.

### **III. Dispositif d'application du principe de responsabilité au FIDA**

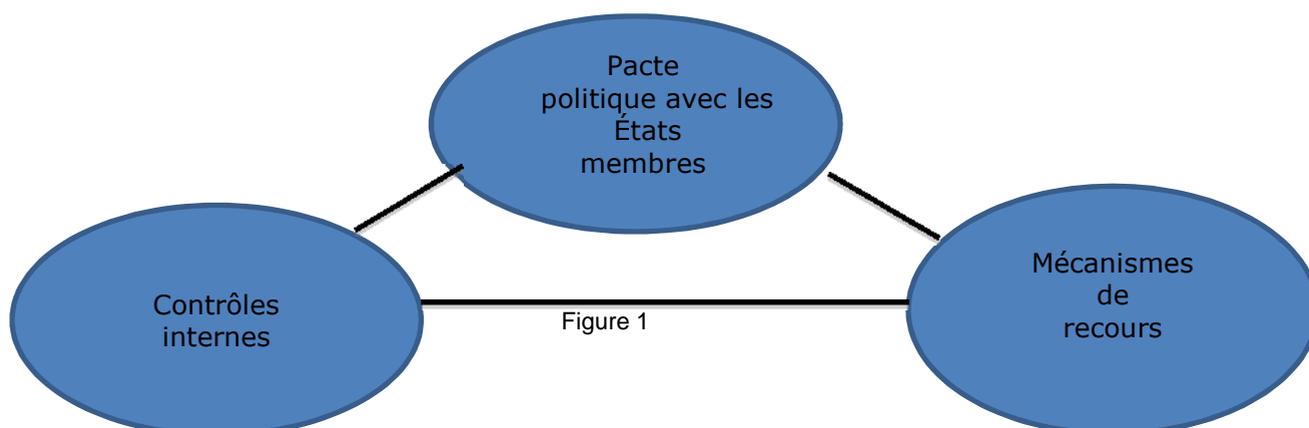
10. À la différence de l'Assemblée générale des Nations Unies, le Conseil des gouverneurs du FIDA n'a pas demandé de document sur le dispositif d'application du principe de responsabilité. Le FIDA n'a certes pas de document autonome relatif à un dispositif de responsabilisation mais certains éléments importants d'un tel dispositif sont intégrés dans sa gouvernance et sa structure institutionnelle pour faire en sorte que l'organisation rende compte de la réalisation des objectifs institutionnels à tous les niveaux, depuis le Conseil des gouverneurs et le Conseil d'administration jusqu'au Président, aux gestionnaires et aux membres du personnel.

#### **Les éléments clés d'un dispositif d'application du principe de responsabilité**

11. Dans le rapport du CCI, trois éléments, représentés dans la figure 1 ci-dessous, sont jugés essentiels pour qu'un dispositif d'application du principe de responsabilité soit solide:

---

<sup>5</sup> A/RES/64/259.



## Le pacte politique avec les États membres

12. Le point de départ de la responsabilisation est le pacte politique avec les États membres<sup>6</sup>. Il correspond à la relation de responsabilité mutuelle qui existe entre les États membres et l'organisation en vertu de laquelle, d'un côté, les États membres donnent des indications/orientations relatives aux objectifs que l'organisation doit atteindre et aux résultats qu'elle doit obtenir pendant un cycle donné avec les ressources fournies, tandis que, de l'autre côté, le Conseil d'administration et le Président du FIDA ont la responsabilité de réaliser ces objectifs et d'obtenir ces résultats, grâce à une planification stratégique et au suivi des activités, et d'en rendre compte, grâce à des évaluations opérationnelles, administratives et financières.

### Orientations définies par les États membres

13. Les États membres donnent au FIDA quatre catégories d'indications/orientations:
- i) L'Accord portant création du FIDA<sup>7</sup> fournit l'orientation constitutive, c'est-à-dire le socle du dispositif d'application du principe de responsabilité au FIDA, puisqu'il précise le mandat, la structure de gouvernance, les rôles et les responsabilités de ses principaux organes et la nature des ressources mises à la disposition du Fonds pour atteindre ses objectifs<sup>8</sup>.
  - ii) Conformément aux dispositions de l'Accord portant création du FIDA, les Membres définissent les orientations de manière cyclique, par l'intermédiaire du Conseil des gouverneurs qui, pour chaque période de reconstitution des ressources, convient des nouvelles réalisations attendues et des nouveaux engagements du Fonds ainsi que du Cadre de mesure des résultats et du niveau des contributions des Membres.
  - iii) Des résolutions et décisions ad hoc formulées par le Conseil des gouverneurs lors de ses sessions annuelles, fournissent des orientations ponctuelles.
  - iv) Enfin, pendant ses sessions, le Conseil d'administration donne régulièrement des orientations plus concrètes pour la conduite générale des opérations du Fonds. À la lumière des orientations définies dans le cadre des points i), ii) et iii) ci-dessus, le Cadre stratégique, qui est adopté par le Conseil d'administration, articule les objectifs et les buts généraux et stratégiques du

<sup>6</sup> JIU/REP/2011/5, p.12.

<sup>7</sup> Adopté par la Conférence des Nations Unies sur la création d'un Fonds international de développement agricole, le 13 juin 1976 à Rome.

<sup>8</sup> D'autres textes fondamentaux et manuels complètent l'Accord portant création du FIDA pour régler le fonctionnement effectif du Fonds.

FIDA en matière de développement et sert de fil directeur à ses stratégies de pays et ses projets.

14. Les orientations définies par les États membres sont mises en œuvre par le biais d'une autre série d'outils conçus pour l'administration de la gouvernance, des opérations, des fonds et des biens, et des ressources humaines du FIDA.
- i) Les outils relatifs à l'administration de la gouvernance sont les suivants:
    - Les politiques et les règles qui complètent l'Accord portant création du FIDA dans le domaine de la gouvernance institutionnelle, par exemple, le Règlement pour la conduite des affaires du Fonds, le Règlement intérieur du Conseil des gouverneurs, le Règlement intérieur du Conseil d'administration, et la Politique de gestion des risques au FIDA.
    - Les instruments qui établissent spécifiquement les rôles et les responsabilités des organes subsidiaires du Conseil des gouverneurs et du Conseil d'administration (c'est-à-dire, les résolutions établissant les Consultations sur la reconstitution et le Comité des émoluments; le mandat et le Règlement intérieur du Comité d'audit et du Comité de l'évaluation)<sup>9</sup>, et les procédures des réunions avec les Coordonnateurs et amis<sup>10</sup>.
  - ii) Les outils relatifs à l'administration des opérations sont les suivants:
    - Les politiques et les règles qui complètent l'Accord portant création du FIDA, dans le domaine des opérations, notamment: i) les Principes et critères applicables aux financements du FIDA<sup>11</sup>; ii) les Conditions générales applicables au financement du développement agricole; iii) les politiques et directives approuvées périodiquement par le Conseil d'administration (par exemple, la Politique et Stratégie concernant la présence dans les pays; la politique relative à l'Engagement du FIDA auprès des pays à revenu intermédiaire; la Politique en matière de ciblage; la Politique concernant l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes; etc.); et iv) les stratégies telles que le Cadre stratégique du FIDA.
  - iii) Les outils relatifs à l'administration des fonds et des biens sont les suivants:
    - Les politiques et les règles qui complètent l'Accord portant création du FIDA, tels que le Règlement financier du FIDA et l'Exposé de la Politique de placement, qui encadre la gestion des placements du Fonds.
  - iv) Les outils relatifs à l'administration des ressources humaines sont les suivants:
    - La Politique en matière de ressources humaines, approuvée par le Conseil d'administration, qui énonce les principes directeurs des différents processus de gestion des ressources humaines, auxquels le Président doit se conformer pour gérer le personnel du FIDA.

### **Obtention des résultats**

15. En fonction des priorités et des indications qui ont été définies, le Conseil d'administration et le Président du FIDA sont responsables, devant les États membres, de la planification stratégique et du suivi des activités du Fonds et sont tenus de rendre compte de la réalisation des résultats convenus.

<sup>9</sup> EB 2009/97/R.50/Rev.1 et EB 2011/102/R.47/Rev.1.

<sup>10</sup> EB 2006/89/R.46, annexe II.

<sup>11</sup> GC 36/L.9.

16. Il incombe au Président, en sa qualité de représentant légal du FIDA et de chef exécutif de l'organisation, de piloter et diriger le Fonds de manière à ce que celui-ci remplisse son mandat et atteigne ses objectifs, de veiller à la gestion efficiente des ressources humaines et financières et de garantir l'efficacité du Fonds en matière de développement. Dans ce cadre, le Président, secondé par son personnel (structuré en départements, divisions et comités) et aidé par divers mécanismes et instruments d'établissement de rapports, est responsable de la conduite des affaires du Fonds<sup>12</sup>.
17. Les outils suivants facilitent l'alignement des ressources humaines et financières du FIDA sur les objectifs stratégiques:
- **Le Cadre de mesure des résultats.** Le Cadre de mesure des résultats est la pièce maîtresse du système de gestion des résultats du FIDA: il focalise l'attention sur les principales réalisations en matière de développement. Les résultats sont communiqués chaque année au Conseil d'administration et au Comité de l'évaluation, par le biais du Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE) et dans le cadre des examens à mi-parcours des reconstitutions des ressources du FIDA. Le Cadre de mesure des résultats établit des cibles pour les opérations de développement du Fonds et mesure la performance par rapport à ces cibles.
  - **Le Plan à moyen terme du FIDA.** Le Plan à moyen terme établit concrètement les plans opérationnels et indique les ressources humaines et financières qui seront déployées pour obtenir les résultats attendus par les Membres. Appuyé par un plan stratégique pour le personnel et par le budget, il présente un plan de travail institutionnel triennal à horizon mobile et décrit la manière dont le FIDA génère des résultats pour atteindre ses objectifs stratégiques<sup>13</sup>.
  - **Le système de planification et de gestion de la performance à l'échelle institutionnelle.** Il est essentiel de renforcer l'efficacité institutionnelle si l'on veut améliorer la qualité des opérations du FIDA sur le terrain et son efficacité en matière de développement. C'est pourquoi le FIDA a adopté un système de gestion axée sur les résultats non seulement dans les programmes qu'il finance, mais aussi en son propre sein. Le système de planification et de gestion de la performance à l'échelle institutionnelle (SPGPI) permet de cibler et gérer les activités du FIDA et de les aligner sur les objectifs stratégiques institutionnels. Il garantit aussi la cohérence entre, d'une part, les activités du FIDA au niveau des pays et, d'autre part, la gestion de son budget, de ses ressources humaines et de ses procédures internes. Le système est fondé sur l'emploi d'une série de résultats de la gestion institutionnelle (CMR), définis à partir du Cadre stratégique du FIDA et appliqués à l'ensemble de l'organisation, en fonction de leur pertinence pour le programme de travail de chaque division. Le SPGPI comprend également des indicateurs clés de la performance, permettant de suivre l'état d'avancement de l'obtention des CMR, des plans de gestion, permettant de suivre la contribution des départements et des divisions aux CMR et aux résultats de la gestion à un niveau inférieur, et des processus de gestion des risques susceptibles de compromettre l'obtention des CMR. Le système prévoit des examens trimestriels ("entretiens sur la performance"), conduits au niveau de la direction, des départements et des divisions, sur le degré de réalisation des CMR et sur les risques connexes. Le système est rattaché au budget par le programme de travail et budget axé sur les résultats,

<sup>12</sup> Article 6.8 d) de l'Accord portant création du FIDA.

<sup>13</sup> Voir l'article VII du Règlement financier du FIDA.

ainsi qu'aux plans de travail individuels et aux évaluations de la performance de tous les membres du personnel<sup>14</sup>.

- **Les plans de travail individuels et les évaluations de la performance.** Le personnel est évalué par le biais du système d'évaluation de la performance. Ce système permet de connecter la performance individuelle des membres du personnel et la performance institutionnelle. Chaque fonctionnaire et son directeur/superviseur définissent les objectifs individuels que le fonctionnaire est tenu d'atteindre dans le courant de l'année pour contribuer à la réalisation des objectifs du Fonds. Les objectifs individuels sont liés aux résultats déterminés dans le plan de gestion de la division. À la fin de l'année, le directeur/superviseur et le fonctionnaire évaluent dans quelle mesure ce dernier a réalisé ses objectifs personnels et conviennent d'un plan de travail individuel à des fins de perfectionnement professionnel.

## Les contrôles internes

18. Le deuxième élément essentiel d'un dispositif d'application du principe de responsabilité est le système de contrôle interne mis en place par l'organisation pour faire en sorte non seulement que les résultats soient atteints, mais aussi qu'ils le soient conformément aux politiques, règlements et règles de l'organisation et à ses normes déontologiques et d'intégrité<sup>15</sup>. Le système de contrôle interne comporte cinq éléments: i) l'environnement de contrôle; ii) l'évaluation des risques; iii) les activités de contrôle; iv) l'information et la communication; et v) le suivi. Ces éléments sont définis par certaines organisations<sup>16</sup> comme suit:

- i) **Environnement de contrôle.** Cet élément fournit une discipline et une structure qui permettent à l'organisation de réaliser ses objectifs. Il couvre les normes applicables aux activités de l'organisation, c'est-à-dire les valeurs éthiques et les principes d'intégrité, la philosophie des responsables et leur manière d'opérer, la structure organisationnelle, la délégation des pouvoirs et des responsabilités, la politique et les pratiques de gestion des ressources humaines, et la compétence du personnel.
- ii) **Évaluation des risques.** Cet élément permet l'identification et l'analyse des risques pertinents susceptibles de compromettre la réalisation des objectifs de l'organisation.
- iii) **Activités de contrôle.** Il s'agit des politiques et procédures mises en place pour garantir l'exécution des instructions formulées par la direction. Elles comprennent notamment les approbations obligatoires, les autorisations, les vérifications, les rapprochements, les examens de la performance opérationnelle, la sécurité des biens et la supervision du personnel.
- iv) **Information et communication.** Cet élément se rapporte aux systèmes et processus facilitant l'identification, le recueil et la communication de l'information sous une forme et dans des délais qui permettent au personnel de remplir ses fonctions.
- v) **Suivi.** C'est l'examen des activités et des opérations de l'organisation qui est conduit pour évaluer l'évolution de la qualité de la performance au cours du temps et vérifier l'efficacité des contrôles.

<sup>14</sup> Voir le document intitulé "An overview of managing for results at IFAD", disponible à l'adresse: [http://www.ifad.org/deveffect/mfdr/MfDR\\_booklet.pdf](http://www.ifad.org/deveffect/mfdr/MfDR_booklet.pdf).

<sup>15</sup> JIU/REP/2011/5 p. 23.

<sup>16</sup> Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS), dispositif de gestion des risques et de contrôle interne; Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), dispositif de contrôle interne.

### Environnement de contrôle

19. La conduite et les actions des membres du personnel du FIDA doivent toujours être conformes aux normes déontologiques les plus rigoureuses, telles qu'elles sont prescrites dans la Politique en matière de ressources humaines et le document connexe intitulé: Règlement du personnel et procédures d'application.
20. Suite à la promulgation de la Politique en matière de ressources humaines, le Président veillera à son application et, à cet effet, a été autorisé par le Conseil d'administration à établir des procédures conformes aux principes directeurs qu'elle énonce. En décembre 2011, le Président a publié le nouveau règlement du personnel et procédures d'application (Bulletin du Président PB/2011/09).
21. Les procédures d'application contiennent notamment un **Code de conduite** qui prescrit à tous les membres du personnel, indépendamment de leur niveau hiérarchique, de déclarer annuellement: i) qu'ils ont lu et compris le Code de conduite et qu'ils s'engagent à le respecter; ii) toutes les situations de conflits d'intérêts, réelles ou apparentes; et iii) l'ensemble des revenus, biens, services et actifs provenant de sources autres que le FIDA. En outre, certaines catégories de personnel sont invitées à remplir, à titre confidentiel, une déclaration de situation financière donnant des informations détaillées sur leurs avoirs et engagements financiers, afin de mettre en évidence les conflits d'intérêts potentiels, y compris les conflits d'intérêts apparents, créés par les portefeuilles financiers, les affiliations privées ou les activités extérieures des fonctionnaires. Les membres du personnel concernés qui se déroberaient aux obligations susdites peuvent faire l'objet de mesures correctives ou disciplinaires.
22. Pour que les actions du FIDA soient cohérentes avec ses règles et procédures de base et que les instruments juridiques s'adaptent aux besoins en pleine évolution du Fonds, le **Bureau du Conseiller juridique** donne des avis de nature juridique aux organes directeurs et à la direction du FIDA.
23. Le **Bureau de la déontologie**, créé en 2011, est chargé de promouvoir et appliquer les normes déontologiques les plus rigoureuses au sein de l'organisation. Il joue un rôle de conseil auprès de la direction et renforce et encourage l'application des normes d'intégrité prônées par le Fonds. Pour s'acquitter de ce mandat, le Bureau assure la gestion des programmes institutionnels relatifs à la déontologie et la lutte contre le harcèlement, et conçoit et anime des formations destinées au personnel dans ces domaines. En outre, le Bureau de la déontologie examine les allégations de violations du Code de conduite et, le cas échéant, demande au Bureau de l'audit et de la surveillance (AUO) de mener des enquêtes, en veillant à la confidentialité de l'information et à la protection du personnel contre d'éventuelles représailles pour avoir signalé une faute professionnelle et collaboré à des audits ou investigations dûment autorisés. Le Bureau de la déontologie peut aussi fournir des avis confidentiels aux membres de la direction et du personnel, concernant des agissements susceptibles de constituer des violations du Code de conduite et des valeurs fondamentales du Fonds. Il est également responsable de la gestion des déclarations effectuées annuellement par le personnel et du programme de déclaration de situation financière<sup>17</sup>.

### Évaluation des risques

24. Dans le souci de mieux évaluer et gérer les risques susceptibles de compromettre la réalisation des objectifs du FIDA, les principes directeurs des activités de gestion des risques institutionnels ont été codifiés dans la **Politique de gestion des**

---

<sup>17</sup> PB/2011/05.

**risques au FIDA**<sup>18</sup>. La politique prévoit en particulier les moyens structurels de déterminer, classer par ordre de priorité et gérer les risques associés aux activités du Fonds et définit les principaux rôles et responsabilités de toutes les parties prenantes dans ce domaine.

25. La politique prévoit ce qui suit:

Le **Conseil** donne des instructions sur la gestion des risques dans le contexte de la gouvernance et de la surveillance des politiques, programmes et projets nouveaux.

Le **Comité d'audit** effectue périodiquement un examen des risques et des procédures de gestion des risques au FIDA, s'assure notamment que les systèmes de contrôle interne et de gestion des risques établis par la direction protègent efficacement les avoirs du Fonds et rend compte au Conseil d'administration des conclusions de ces examens.

Le **Président du FIDA**, secondé par le **Vice-Président et les Vice-Présidents adjoints**, est responsable devant le Conseil d'administration de la mise en œuvre des processus de gestion des risques et donc de l'application de la Politique de gestion des risques au FIDA.

Le **Comité de gestion des risques** aide la direction à piloter le développement de la gestion des risques au FIDA, à en coordonner la mise en œuvre et à effectuer les examens et le suivi réguliers des processus et des résultats. Il contribue à l'information et à la formation du personnel, examine l'évolution et l'actualisation du profil de risque du Fonds et en rend compte périodiquement à la direction.

La **direction** encourage l'adoption d'une culture de la gestion des risques et veille à l'application correcte des politiques et des procédures de façon à protéger les avoirs du Fonds. Elle devrait prendre les mesures voulues pour gérer les risques d'une manière systématique et proactive.

Les **auditeurs internes** jouent un rôle important puisqu'ils surveillent la gestion des risques au FIDA et la qualité des prestations, dans le cadre de leurs attributions régulières. Cependant, ils ne sont pas les principaux responsables de la mise en œuvre ou du bon fonctionnement de la gestion des risques. Ils aident la direction ainsi que le Conseil d'administration et le Comité d'audit, en surveillant, évaluant et examinant les processus et activités de gestion des risques et en en rendant compte.

Tous les **membres du personnel** contribuent aux processus de gestion des risques et de contrôle interne, et en sont responsables. En particulier, ils appuient l'élaboration et la mise à jour de la documentation relative aux risques, recensent et évaluent les risques dans leurs domaines d'activité et contribuent à les atténuer<sup>19</sup>.

### **Activités de contrôle**

26. Le FIDA s'est doté d'une série de normes bien établies qui spécifient le système organisationnel hiérarchique interne et la façon dont l'autorité et les pouvoirs du Président, ainsi que du personnel, doivent être exercés pour garantir un contrôle sur le bon fonctionnement de l'organisation.
27. Conformément à l'Accord portant création du FIDA, le Président est le représentant légal du Fonds<sup>20</sup> et est responsable de la conduite des affaires du Fonds, sous le contrôle et sous la direction du Conseil des gouverneurs et du Conseil

<sup>18</sup> EB 2008/94/R.4.

<sup>19</sup> EB 2008/94/R.4.

<sup>20</sup> Article 6.8 h) de l'Accord portant création du FIDA.

d'administration<sup>21</sup>. L'autorité et les pouvoirs du Président sont décrits plus en détail dans divers textes et instruments fondamentaux.

28. Aucun membre du personnel du FIDA n'a de pouvoir à moins que celui-ci ne lui ait été délégué par le Président, conformément aux dispositions du Cadre pour la délégation de pouvoirs. Selon ce document, le Président peut déléguer n'importe lequel de ses pouvoirs à un fonctionnaire du Fonds, à moins que cette délégation ne soit expressément ou implicitement interdite par le règlement du Fonds<sup>22</sup>. Le Cadre pour la délégation de pouvoirs qui a été approuvé par le Président le 7 décembre 2011 couvre toutes les formes de délégations de pouvoirs passées et présentes. Ce document est strictement rattaché au **Manuel du FIDA** qui est un recueil codifié de toutes les politiques, procédures, règles, réglementations et instructions relatives à la conduite des affaires du FIDA.
29. Conformément aux dispositions du Cadre pour la délégation de pouvoirs au FIDA, et dans le souci d'améliorer le processus de prise de décisions institutionnel, le Président a approuvé un **processus décisionnel révisé** qui prévoit notamment la création: i) d'un Comité exécutif de gestion (EMC), dirigé par le Président et composé du Vice-Président et de tous les Vice-Présidents adjoints<sup>23</sup>, qui décide des orientations stratégiques<sup>24</sup>; et ii) d'un Comité de gestion des opérations (OMC), dirigé par le Vice-Président, qui est chargé de la coordination et des décisions relatives aux questions opérationnelles<sup>25</sup>. Ce deuxième comité réunit tous les Vice-Présidents adjoints, le Conseiller juridique, le Directeur du Bureau du Président et du Vice-Président et le Secrétaire du FIDA, en qualité de membres permanents; les autres directeurs du FIDA siègent au Comité par roulement<sup>26</sup>. L'Équipe de direction du FIDA, qui existe déjà et qui est chargée de débattre des questions et sujets stratégiques exigeant une consultation participative plus étendue, reste en place. Elle est dirigée par le Président et se compose des membres de l'OMC, des directeurs du FIDA et des conseillers des membres de l'EMC. En outre, afin de remplir les fonctions liées à la gestion financière et aux placements, le Président a créé un comité de gestion qui formule des avis en matière de finance et de placements, à savoir le Comité consultatif pour les placements et les finances (FISCO)<sup>27</sup>.
30. Parallèlement à la révision de son processus décisionnel, le Fonds a entrepris une série de **reconfigurations** de sa structure de gestion, en vue de clarifier les responsabilités et les lignes hiérarchiques et de garantir la réalisation des objectifs institutionnels. La reconfiguration, qui a démarré en 2009, dans le cadre du Programme de changement et de réforme<sup>28</sup>, a touché tous les départements. Ces modifications peuvent se résumer ainsi:
- i) Renforcement du Bureau du Président et du Vice-Président avec, d'une part, la nomination d'un Vice-Président auquel incombent des attributions précises et, de l'autre, l'unification du Bureau sous l'égide d'un directeur commun;
  - ii) Scission de l'ancien Département finances et administration en un Département des opérations financières (FOD) spécialisé, dirigé par un Vice-Président adjoint, FOD, en vue de renforcer la gestion financière, et un Département des services institutionnels distinct (CSD), chargé de conduire les réformes dans le domaine des ressources humaines et de promouvoir une

<sup>21</sup> Article 6.8 d) de l'Accord portant création du FIDA.

<sup>22</sup> Délégation de pouvoirs, section B.

<sup>23</sup> PB/2013/03.

<sup>24</sup> Le Comité est appuyé dans ses travaux par le Directeur du Bureau du Président et du Vice-Président, qui fait office de Secrétaire, tandis que le Conseiller juridique siège à l'EMC en qualité de conseiller (PB/2012/05).

<sup>25</sup> PB/2009/04 est aujourd'hui remplacé par PB/2012/05.

<sup>26</sup> Le Directeur d'AUTO et le Directeur ou Directeur adjoint du Bureau indépendant de l'évaluation (IOE) ont le statut d'observateur permanent, tandis que le Conseiller spécial du Vice-Président est le Secrétaire du Comité. IC/PMD/1.

<sup>27</sup> PB/2012/10.

<sup>28</sup> EB 2010/99/R.31/Rev.1; EB 2011/102/R.34/Rev.1; et EB 2011/104/R.52.

- utilisation plus efficace de la Division des technologies de l'information et des communications (ICT);
- iii) Remplacement de l'ancienne Division des politiques et de la planification stratégique et du Département des affaires extérieures par un Département de la stratégie et de la gestion des savoirs (SKM) spécialisé qui, sous la direction d'un Vice-Président adjoint, SKM, est axé sur le renforcement des capacités du FIDA en matière de formulation de stratégies à moyen et long terme et de concertation sur les politiques au niveau mondial, et qui promeut le partage des savoirs à l'intérieur et à l'extérieur de l'institution;
  - iv) Renforcement du Département gestion des programmes (PMD) grâce à: la création d'une Division environnement et climat; l'amélioration des compétences au sein de la Division des politiques et du conseil technique, avec des effets directs sur la qualité des programmes; et la consolidation du cadre d'exécution des programmes du fait de l'expansion de la présence dans les pays;
  - v) Renforcement de l'indépendance du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE);
  - vi) Création d'un Bureau de la déontologie chargé de contribuer à la mise en place d'une solide culture de l'éthique; et
  - vii) Renforcement de la capacité du Fonds à mobiliser des ressources, grâce à la création d'un Bureau des partenariats et de la mobilisation des ressources, dirigé par un Conseiller principal du Président.

### **Information et communication**

- 31. En 2010, le FIDA a approuvé une **politique révisée en matière de diffusion des documents** (EB 2010/100/R.3/Rev.1.) qui a établi le principe de "présomption de diffusion complète des documents", en vertu duquel toutes les informations concernant ses opérations et activités sont divulguées, sauf raisons impérieuses contraires. Les catégories d'informations dont la diffusion publique est limitée sont listées dans l'annexe III du document relatif à la politique ("Exceptions proposées"). Depuis son adoption, la politique a contribué à améliorer sensiblement le partage de l'information et des savoirs du FIDA avec les États membres, les partenaires du développement et le grand public et à faire mieux comprendre et apprécier les opérations et les activités du Fonds.
- 32. La **communication à l'intention des membres du personnel** est régie par le Bulletin du Président PB/2010/02, qui décrit les procédures applicables à la promulgation des bulletins du Président, des mémorandums du Président, des circulaires d'information, et des avis mis en ligne sur l'intranet.
- 33. La communication destinée au personnel sur les décisions prises par la direction est aussi appuyée par: i) la mise en ligne sur l'intranet du FIDA des comptes rendus des réunions de l'EMC et de l'OMC; et ii) la tenue de réunions générales avec le personnel.
- 34. Dans le cadre de l'élément "information et communication", la réalisation des objectifs et la situation d'avancement des activités doivent faire l'objet de **rapports** soumis aux organes directeurs. Les séries de documents qui sont élaborés à cet effet sont présentés dans l'appendice ci-joint.

### **Suivi**

- 35. Le **Bureau de l'audit et de la surveillance du FIDA (AUO)** assure les fonctions d'audit interne et d'enquête. Les activités d'AUO sont établies dans la **version**

**révisée de la Charte du Bureau de l'audit et de la surveillance du FIDA**<sup>29</sup>, qui a été approuvée par le Président, examinée par le Comité d'audit et présentée au Conseil d'administration pour confirmation, à sa quatre-vingt-dix-neuvième session, en avril 2010, conformément aux dispositions du paragraphe 4.1 c) de la Charte.

36. En ce qui concerne la fonction d'audit interne, AUO évalue dans quelle mesure les processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance du FIDA sont propres à garantir ce qui suit: a) les informations relatives aux finances, à la gestion et aux opérations sont exactes, fiables et communiquées en temps voulu; b) les activités respectent les politiques, normes, procédures et accords, ainsi que les lois et réglementations applicables; c) les biens et les ressources sont acquis, utilisés et dûment protégés; et d) les programmes et les plans sont menés à bien et les objectifs sont atteints.
37. En ce qui concerne la fonction d'enquête, les activités d'AUD sont décrites en détail au paragraphe 42 du présent document, dans le chapitre relatif aux mécanismes de recours.
38. Le Directeur d'AUD est placé sous l'autorité directe du Président auquel il rend compte. Des rapports annuels sont remis au Président et transmis sans modification au Comité d'audit; ils résument les principaux résultats de la surveillance et contiennent des recommandations d'amélioration et des informations sur l'état d'avancement des mesures prises ou prévues par la direction en réponse aux résultats qui lui ont été transmis<sup>30</sup>.
39. Le **Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA** rend compte directement au Conseil d'administration et est chargé de conduire des évaluations indépendantes des politiques, stratégies et opérations financées par le FIDA. IOE évalue également les grands processus opérationnels de l'institution qui jouent un rôle clé si le FIDA veut améliorer son efficacité en matière de développement et remplir intégralement son mandat. En outre, IOE formule des observations et, le cas échéant, des avis concernant le renforcement des capacités du FIDA en matière d'autoévaluation. À cet effet, IOE examine le Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE) et le Rapport du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction (PRISMA), et fait part de ses observations par écrit, participe aux principaux forums internes d'assurance qualité établis par le FIDA, et, depuis 2011, procède à la validation des rapports d'achèvement de projet<sup>31</sup>. Des détails et des informations supplémentaires sur la mission et le rôle d'IOE figurent dans la en matière d'évaluation Politique révisée de l'évaluation au FIDA<sup>32</sup>, approuvée par le Conseil d'administration en mai 2011.

## Les mécanismes de recours

40. Le troisième élément d'un dispositif d'application du principe de responsabilité solide est l'établissement de mécanismes de recours effectifs.
41. Le CCI les définit comme des "mécanismes mis en place par l'organisation pour permettre aux États membres, aux parties prenantes, aux fonctionnaires et aux bénéficiaires de former des recours en cas de non-respect des règles ou contre des décisions et autres mesures de l'administration. Des mécanismes d'intervention sont également importants non seulement pour que les États membres, le personnel, les parties prenantes, les bénéficiaires et les fonctionnaires aient la possibilité de former des recours et d'exprimer leurs préoccupations, mais aussi

<sup>29</sup> EB 2010/99/R.49/Rev.1.

<sup>30</sup> EB 2010/99/R.49/Rev.1.

<sup>31</sup> EB 2011/102/R.7/Rev.1.

<sup>32</sup> EB 2011/102/R.7/Rev.1.

pour assurer que ceux-ci sont examinés comme il convient et que la suite voulue leur est donnée dans les délais et dans le cadre des mécanismes établis<sup>33</sup>."

42. Le FIDA a mis en place des mécanismes de réclamation pour que le personnel, les pays emprunteurs/bénéficiaires et les tierces parties puissent faire entendre leurs griefs et leurs préoccupations. Les mécanismes de recours (réclamations et interventions) du FIDA, tant informels que formels, sont les suivants:
- Le **Bureau de l'audit et de la surveillance du FIDA** traite notamment tout ce qui se rapporte aux enquêtes relatives aux allégations de pratiques irrégulières attribuées à des entités, des sous-traitants et des particuliers, dans le cadre d'activités financées et/ou gérées par le FIDA directement ou par l'intermédiaire de ses prêts et dons; et aux allégations de conduites répréhensibles et de fautes professionnelles du personnel. Les résultats des investigations sont ensuite présentés à la Commission des sanctions, l'organe consultatif du Président.
  - Le **Bureau de la déontologie** renforce et favorise un environnement de travail porteur, où le harcèlement et l'intimidation n'ont pas leur place alors que l'ouverture, la confiance et le respect de la diversité sont encouragés. En outre, le Bureau conseille la direction pour faire en sorte que les pratiques et les opérations du FIDA soient conformes aux normes d'intégrité.
  - Le **Comité exécutif de l'Association du personnel du FIDA (ECSA)**. Cette association est la seule organisation qui représente le personnel du FIDA. Sa collaboration avec le Fonds obéit aux modalités et conditions qui ont été établies dans l'accord de coopération conclu entre le FIDA et l'ECSA le 21 septembre 1987.
  - La **Commission des sanctions**, composée des membres de la direction du FIDA, est chargée d'examiner les résultats des enquêtes conduites par AUO sur les cas éventuels de pratiques irrégulières concernant des activités et des opérations du FIDA, et de déterminer si une sanction ou toute autre mesure devrait être appliquée, à la lumière de ces résultats.
- La Commission des sanctions présente des recommandations au Président, qui est seul compétent quant aux mesures disciplinaires à prendre à l'encontre de fonctionnaires du FIDA. La Commission est également habilitée à décider des sanctions appropriées que le FIDA doit appliquer, lorsqu'il est établi que des sociétés, des entités privées ou des particuliers – y compris des consultants du FIDA mais à l'exclusion de ses fonctionnaires – se sont livrés à des pratiques irrégulières en liaison avec des activités et opérations financées par le Fonds<sup>34</sup>.
- **Autre mécanisme de règlement des différends (la médiation)**. Tout recours contre des décisions administratives et des mesures disciplinaires prises à l'encontre de fonctionnaires doit être introduit par une demande écrite de médiation adressée au Président. L'objectif du processus de médiation est de favoriser le règlement du contentieux entre les parties, de toute manière que le médiateur juge approprié. Si le processus de médiation ne permet pas de résoudre le litige, le fonctionnaire peut interjeter un appel devant la Commission paritaire de recours.
  - La **Commission paritaire de recours** est un mécanisme de recours interne qui a été établi pour recevoir et examiner les appels interjetés contre des décisions administratives et des mesures disciplinaires prises à l'encontre d'un

<sup>33</sup> JIU/REP/2011/5, p.7.

<sup>34</sup> PB/2007/02.

fonctionnaire et pour présenter des conclusions et des recommandations au Président concernant ces appels.

- **Recours devant le Tribunal administratif de l'Organisation internationale du Travail (OIT).** Les fonctionnaires du FIDA ont le droit de faire appel d'une décision finale prise par le Président auprès du Tribunal administratif de l'OIT, conformément aux procédures prescrites dans les Statuts et Règlement intérieur de celui-ci.
- **Recours devant le Tribunal d'appel des Nations Unies.** Les fonctionnaires du FIDA ont le droit d'interjeter un appel concernant toute question liée à la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies (CCPPNU) devant le Tribunal d'appel des Nations Unies.
- **Arbitrage devant la Cour permanente d'arbitrage.** L'arbitrage devant la Cour permanente d'arbitrage (Règlement facultatif pour l'arbitrage des différends entre des organisations internationales et des particuliers) s'applique à tout différend concernant la responsabilité d'un fonctionnaire ou ancien fonctionnaire pour lequel le Tribunal administratif de l'OIT n'est pas compétent.
- **Recours devant la Commission de la diffusion.** En septembre 2010, le Fonds a adopté le principe de "présomption de diffusion complète des documents" produits par le FIDA. Selon ce principe, un tiers qui estime que le Fonds a enfreint les dispositions de sa politique de diffusion en interdisant ou en limitant l'accès à l'information peut présenter un recours contre une telle décision devant la Commission de la diffusion.
- **Arbitrage des différends concernant des accords de financement de projet/programme.** Conformément aux Conditions générales applicables au financement du développement agricole, tout différend lié à un accord de financement de projet/programme sera réglé par voie amiable, à défaut de quoi le litige sera soumis pour règlement à une procédure d'arbitrage conformément aux dispositions de la section 14.04 des Conditions générales.
- **Arbitrage des différends liés à des activités de passation de marchés.** Les différends liés à des activités de passation de marchés effectuées au siège du FIDA sont réglés conformément aux modalités et conditions générales applicables à l'acquisition de biens et services, qui prévoient que tout désaccord ou différend juridique lié à des contrats de passation de marchés sont réglés à l'amiable par des négociations et des accords directs. Tout différend qui ne peut pas être réglé par voie de négociation sera soumis à un conseil d'arbitrage.
- **Arbitrage des différends liés à des contrats de consultant.** Tout différend ou litige soulevé par un contrat de consultant, ou lié à un tel contrat, qui ne peut pas être réglé par voie amiable est soumis pour règlement à une procédure d'arbitrage.
- **Différends avec des États membres.** Concernant les questions soulevées par l'interprétation ou l'application de l'Accord portant création du FIDA, l'Accord dispose que toute question d'interprétation ou d'application des dispositions de l'Accord, qui peut se poser entre un Membre et le Fonds ou entre Membres du Fonds, est soumise à la décision des organes directeurs du FIDA<sup>35</sup>. L'Accord prévoit aussi que les différends survenant entre le Fonds et un État qui a cessé d'être Membre, ou entre le Fonds et un Membre quelconque à

---

<sup>35</sup> Article 11.1 de l'Accord portant création du FIDA.

la cessation des opérations du Fonds, sont soumis à un tribunal de trois arbitres<sup>36</sup>.

## Les piliers de la responsabilité

43. Dans le rapport, l'Inspecteur conclut qu'un dispositif solide d'application du principe de responsabilité ne peut fonctionner que s'il est fondé sur: a) la transparence; et b) une culture affirmée de la responsabilité<sup>37</sup>.
44. En 2010, soucieux d'affirmer sa volonté de promouvoir la transparence, le FIDA a approuvé une politique révisée en matière de diffusion des documents qui a contribué à améliorer sensiblement le partage de l'information et des savoirs du FIDA avec les États membres, les partenaires du développement et le grand public.
45. Mais la transparence concerne non seulement les informations "disponibles à l'extérieur" de l'organisation, mais aussi les informations "disponibles en interne"<sup>38</sup>. À cet égard, pour améliorer la transparence vis-à-vis du personnel, des procédures ont été mises en place en 2010 afin de réglementer la communication du Président et de la direction destinée aux membres du personnel (PB/2010/02). L'information relative aux décisions en matière de politiques et d'opérations est aussi améliorée par la mise en ligne sur l'intranet du FIDA des comptes rendus des réunions de l'EMC et de l'OMC, et par l'organisation de réunions générales.
46. L'efficacité d'un dispositif d'application du principe de responsabilité dépend aussi de l'environnement au sein de l'organisation. Comme le montre le présent document, le principe de responsabilité est déjà intégré dans plusieurs des politiques et règles actuelles du Fonds. En outre, le FIDA a pris de nombreuses mesures pour promouvoir une culture affirmée de la responsabilité: l'établissement du système de gestion axée sur les résultats, l'amélioration de la gestion des risques, l'introduction en 2009 d'un nouveau cadre décisionnel institutionnel, et la création de l'EMC, de l'OMC et du Bureau de la déontologie ne sont que quelques exemples des efforts déployés par le FIDA pour consolider ce pilier essentiel.
47. La volonté permanente du FIDA d'améliorer son système de responsabilisation est aussi illustrée par: l'attention que le Fonds accorde en permanence à l'état d'esprit et aux préoccupations des membres du personnel, évalués par le biais d'enquêtes, et aux recommandations qui ressortent de ces enquêtes; et la reconnaissance de l'Association du personnel du FIDA comme un forum de consultation où les questions présentant un intérêt général pour les membres du personnel peuvent être débattues. En outre, un système de récompense au mérite et des possibilités de formation encouragent la responsabilisation et la motivation du personnel.

---

<sup>36</sup> Article 11.2 de l'Accord portant création du FIDA.

<sup>37</sup> JIU/REP/2011/5, p. 8.

<sup>38</sup> JIU/REP/2011/5.

## Covenant with the Member States

Orientation	Tools	Reporting
<p>A. <u>Constitutive orientation: The Agreement Establishing IFAD</u></p> <p>It is the binding agreement between all Member States concerning the:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Objectives</b> (mandate) of the Fund (Article 2)</li> <li>• <b>Membership</b> in the Fund (Article 3)</li> <li>• <b>Resources</b> of the Fund and the <b>use of currencies</b> (Articles 4-5)</li> <li>• <b>Structure, governance</b> (including the division of labour between the various bodies and offices), <b>budgeting</b> and <b>accountability</b> (Article 6)</li> <li>• <b>Operations</b> (loans, grants and ancillary operations), in <b>particular the priorities</b> of the Fund (Article 7)</li> <li>• <b>Partnership</b> and <b>cooperation</b> (Article 8)</li> <li>• <b>Suspension</b> and <b>termination of membership</b>, and <b>termination of the operations</b> of the Fund (Article 9)</li> <li>• <b>Legal status</b> and functional <b>privileges and immunities</b> (Article 10)</li> <li>• <b>Interpretation</b> and <b>dispute settlement</b> (Article 11)</li> <li>• <b>Amendments</b> and <b>contractual status</b> of Member States (Articles 12-13)</li> </ul> <p>B. <u>Cyclical orientation: Replenishment deliverables</u></p> <p>C. <u>Occasional: ad hoc resolutions of the Governing Council</u></p> <p>D. <u>Decisions of the Executive Board</u></p>	<p>A. <u>Stewardship of the governance:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• By-laws for the Conduct of the Business of IFAD</li> <li>• Rules of Procedure of the Governing Council</li> <li>• Establishment of Governing Council subsidiary bodies as appropriate and required: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Replenishment Consultation</li> <li>- Emoluments Committee</li> </ul> </li> <li>• Rules of Procedure of the Executive Board:</li> <li>• Establishment of Executive Board subsidiary bodies as appropriate and required: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Terms of Reference and Rules of Procedure of the Audit Committee</li> <li>- Terms of Reference and Rules of Procedure of the Evaluation Committee</li> <li>- Convenors and Friends</li> </ul> </li> <li>• External Auditor</li> <li>• Disclosure Policy</li> </ul> <p>B. <u>Stewardship of the operations:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lending Policies and Criteria (GC)</li> <li>• Strategic Framework (EB)</li> <li>• Evaluation Policy (EB)</li> <li>• Project Procurement Guidelines</li> <li>• Anticorruption Policy</li> <li>• Other Executive Board policies and guidelines</li> </ul> <p>C. <u>Stewardship of the funds and properties:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Financial Regulations of IFAD (GC)</li> <li>• Investment Policy Statement (EB)</li> </ul>	<p><u>Governance</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Applications for non-original membership. [A] Governing Council upon recommendation of the Executive Board</li> <li>• Establishment of the Consultation on the Replenishment of IFAD's Resources [A] (GC)</li> <li>• Report of the Consultation on the Replenishment of IFAD's Resources [A] (GC); [I] (EB)</li> <li>• Midterm review of IFAD's Replenishment</li> <li>• Report of the Emoluments Committee [A] (GC)</li> <li>• Election of members and alternate members of the Executive Board [R] (GC)</li> <li>• Appointment of the President [A] (GC)</li> <li>• IFAD Annual Report</li> <li>• Broad policies, criteria or regulations to be adopted (GC)</li> <li>• Amendments to the Agreement Establishing IFAD or existing policies and regulations [GC]</li> <li>• Progress report on the Global Mechanism [I] (GC)</li> <li>• Election of representatives of the Governing Council to the IFAD Staff Pension Committee [A] (EB)</li> <li>• Disclosure Policy and any amendments thereto [A] (EB); [I] (GC)</li> </ul> <hr/> <p><u>Operations</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• IFAD annual results-based programme of work and the Independent Office of the Evaluation of IFAD (IOE) results-based work programme [A] (EB), including: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Progress Report on implementation of the performance based allocation system (PBAS) [I] (GC)</li> <li>- IFAD's participation in the Debt Initiative for Heavily Indebted Poor Countries [I] (GC)</li> </ul> </li> <li>• IFAD Strategic Framework. [A] (EB)</li> <li>• IFAD Medium-term Plan [I] EB, which includes also: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Corporate Strategic Workplan for Global and Regional Grants</li> </ul> </li> <li>• Approval and amendments to the Evaluation Policy</li> </ul>

## Covenant with the Member States

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrative budget (comprising the regular, IOE and capital budgets) (GC)</li> <li>• General Reserve</li> <li>• IFAD Policy on Enterprise Risk Management</li> </ul> <p>D. <u>Stewardship of human resources:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Human Resources Policy (EB)</li> </ul>	<p>(EB)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Appointment of the Director, IOE ( EB)</li> <li>• Evaluation Committee reports (EB)</li> <li>• Corporate-level evaluations (EB)</li> <li>• Agreements at completion point</li> <li>• Approval of any other operational policy/guideline or any amendment thereto (EB)</li> <li>• Approval or amendment of the Terms of Reference and Rules of Procedure of the Audit Committee and Evaluation Committee (EB)</li> <li>• Project/programme proposals [A] (EB)</li> <li>• Grant proposals [A] (EB)</li> <li>• Grants, projects/programmes approved under the lapse-of-time procedure [I] (EB)</li> <li>• Planned project activities [I] (EB)</li> <li>• Country strategic opportunities programmes (COSOPs) [R] (EB)</li> <li>• President’s Review on the Implementation Status of Evaluation Recommendations and Management Actions (PRISMA) [R] (EB + IOE comments)</li> <li>• Report on IFAD’s Development Effectiveness (RIDE) [R] (EB+ IOE comments), which includes also: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementation of the IFAD Policy on Gender Equality and Women’s Empowerment</li> <li>- Annual Report on Quality Assurance in IFAD’s Projects and Programmes + Management’s response</li> </ul> </li> <li>• Memoranda of understanding and cooperation agreements</li> <li>• Annual Reports on Results and Impact of IFAD Operations (ARRI) [R] (EB + Management’s response)</li> </ul> <hr/> <p><u>Funds and properties</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Report on the status of contributions to the Replenishment [I] (GC and EB)</li> <li>• Requirements for the drawdown of Member State contributions [A] (EB)</li> <li>• IFAD’s administrative budget (comprising the regular, IOE and capital budgets) [A] (GC)</li> <li>• IFAD’s annual results-based programme of work and IOE’s results-based work programme [A] (EB)</li> <li>• Report of the Audit Committee on IFAD’s annual results-based programme of work and IOE’s results-based work programme [R] (EB)</li> </ul>
--	---	---

## Covenant with the Member States

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Applicable interest rate [A] (EB)</li> <li>• Status report on arrears in principal, interest and service charge payments. [I] (EB)</li> <li>• Debt rescheduling proposals [A] (EB)</li> <li>• Reporting on payments foregone as a result of implementation of the Debt Sustainability Framework (DSF) [I] (EB)</li> <li>• Report on IFAD's investment portfolio [I] (EB)</li> <li>• Resources available for commitment [A] (EB, if required)</li> <li>• Establishment of trust funds (EB)</li> <li>• Selection of the external auditor of IFAD [A] (EB)</li> <li>• Audited/consolidated financial statements of IFAD [A] (EB and GC)</li> <li>• Financial highlights of the year [I] (GC)</li> <li>• Audit Committee reports [R] (EB)</li> <li>• Review of the adequacy of the level of the General Reserve [A] (EB)</li> <li>• Annual Report on Enterprise Risk Management Activities in IFAD [I] (EB) This is now included in financial and development effectiveness reports.</li> <li>• Annual Report on Investigation and Anticorruption Activities [R] (Audit Committee [AC])</li> <li>• Annual Report on the Activities of the Office of Audit and Oversight [R] (AC)</li> <li>• IFAD internal audits</li> </ul> <hr/> <p><u>Human resources</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Update on Change and Reform [I] (EB)</li> <li>• Special expenditure for reform actualization [I] (GC)</li> </ul>
--	--

## Controls

Orientation	Tools	Reporting
<p><u>Management and direction</u></p> <p>The President</p> <p>"The President shall head the staff and, under the control and direction of the Governing Council and the Executive Board, shall be responsible for conducting the business of the Fund." (Article 6.8(d) of the Agreement Establishing IFAD)</p>	<p>Framework for delegation of authority</p> <p>IFAD Manual</p> <p>Executive Management Committee (EMC) (weekly)</p> <p>Operational Management Committee (OMC) (bi-weekly)</p> <p>IFAD Management Team (IMT) (quarterly)</p> <p>Investment and Finance Advisory Committee (FISCO) (bi-monthly)</p> <p>Enterprise Risk Management Committee (ERMC)</p> <p>IT Governance Committee (ITGC)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IFAD's Corporate Planning and Performance Management System (CPPMS) which includes <i>inter alia</i>:               <ul style="list-style-type: none"> <li>-at corporate level, the results-based programme of work and budget;</li> <li>-at the departmental level, strategic departments plan (SDPs);</li> <li>-at the divisional level, divisional management plans (DMPs);</li> <li>-at the staff level, staff performance planning and evaluation under the performance evaluation system (PES)</li> </ul> </li> <li>• Annual Report on Enterprise Risk Management Activities in IFAD [I] (EB), now included in financial and development effectiveness reports.</li> </ul>

## Controls

<b>Orientation</b>	<b>Tools</b>	<b>Reporting</b>
<p><u>Stewardship of operations</u></p> <p><b>Strategic planning</b></p>	<p>Medium-term Plan</p> <p>Annual programme of work</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IFAD Medium-term Plan [I] (EB) which also includes:</li> <li>• Corporate Strategic Workplan for Global and Regional Grants</li> <li>• IFAD’s annual results-based programme of work and IOE’s results-based work programme [A] (EB)</li> <li>• IFAD Strategic Framework [A] (EB)</li> <li>• Approval of any proposed operational policy/guideline or any amendment thereto [A] (EB)</li> <li>• Planned project activities [I] (EB)</li> <li>• COSOPs for review by the Executive Board</li> <li>• Memoranda of understanding and cooperation agreements</li> </ul>
<p><b>Project preparation and appraisal</b></p>	<p>Guidelines on Formulating a Logical Framework</p> <p>IFAD Guidelines for Project Design Report (January 2011);</p> <p>Project and Portfolio Management System (PPMS) Reference Manual (May 2012)</p> <p>Quality Assurance: Guidelines for QA Function and Process</p> <p>Quality Enhancement for Project Design: Guidelines for Internal Project Review</p> <p>Project Procurement Guidelines</p> <p>Results and Impact Management System (RIMS)</p> <p>IFAD Guidelines on Project Audits (for</p>	<p style="text-align: center;">-----</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Project/programme proposals. [A] (EB)</li> <li>• Grant proposals [A] (EB)</li> <li>• Grants, projects/programmes approved under the lapse-of-time procedure [I] (EB)</li> <li>• President’s memoranda submitted to the Executive Board relative to projects/programmes</li> <li>• Annual Report on Quality Assurance in IFAD’s Projects and Programmes, now included in the RIDE</li> </ul> <p style="text-align: center;">-----</p>
<p><b>Monitoring and measurement of results</b></p>	<p>IFAD Guidelines on Project Audits (for</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• President’s Review on the Implementation Status of Evaluation Recommendations and Management Actions</li> </ul>

## Controls

	<p>Borrowers' Use)            IFAD Operational Procedures for Project and Programme Audits (for use by IFAD and cooperating institutions)</p> <p>Guidelines for Project Completion; and Guidelines for Supervision and Implementation Support of Projects and Programmes Funded from IFAD Loans and Grants</p>	<p>(PRISMA) +IOE comments [R] (EB)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Report on IFAD's Development Effectiveness (RIDE) [R] (EB + IOE comments), which includes also:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- IFAD's Policy on Gender Equality and Women's Empowerment;</li> <li>- Annual Report on Quality Assurance in IFAD's Projects and Programmes + Management's response</li> </ul> </li> <li>• Agreements at completion point</li> </ul>
--	--	---

## Controls

<b>Orientation</b>	<b>Tools</b>	<b>Reporting</b>
<p><u>Stewardship of the funds and properties</u></p> <p>Fiduciary care Value-for-money principle</p>	<p>Corporate Procurement Guidelines</p> <p>General Conditions for the Purchase of Goods and Services</p> <p>Contract Review Committee (CRC)</p> <p>Property Survey Board</p> <p>IFAD Property Policies and Procedures</p> <p>IFAD Contributions Handbook</p> <p>Investment Guidelines</p> <p>Internal Control Framework for IFAD's Investments</p> <p>Treasury Manual</p> <p>Guidelines for use of 3% carry-forward funds</p> <p>Financing Administration Manual</p> <p>Procedure for Financing from the Grants Programme</p> <p>Administrative Procedures for IFAD Country Offices</p> <p>IFAD Country Office Administrative Handbook</p> <p>Travel Manual</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Report on the status of contributions to the Replenishment. [I] GC</li> <li>• Midterm review of IFAD's Replenishment</li> <li>• Requirements for the drawdown of Member State contributions [A] (EB)</li> <li>• IFAD's administrative budget (comprising the regular, IOE and capital budgets) [A] (GC)</li> <li>• IFAD's annual results-based programme of work and results-based work programme [A] (EB)</li> <li>• Applicable interest rate [A] (EB)</li> <li>• Status report on arrears in principal, interest and service charge payments [I] (EB)</li> <li>• Debt rescheduling proposals [A] (EB)</li> <li>• Reporting on payments foregone as a result of implementation of the DSF [I] (EB)</li> <li>• Report on IFAD's investment portfolio [I] (EB)</li> <li>• Resources available for commitment [A] (EB, if required)</li> <li>• Proposals for establishment of funds to the Executive Board</li> <li>• Selection of the external auditor of IFAD [A] (EB)</li> </ul>

## Controls

	<p>Records Management Manual</p> <p>Attestation by Management over financial internal controls</p> <p>Attestation by the external auditor over financial internal controls</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Audited/Consolidated financial statements of IFAD [A] (EB)</li> <li>• Annual Report on Enterprise Risk Management Activities in IFAD [I] (EB) (included in financial and development effectiveness reports)</li> <li>• Annual Report on Investigation and Anticorruption Activities [I] (EB)</li> <li>• Annual Report on the Activities of the Office of Audit and Oversight [R] (AC)</li> <li>• IFAD internal audits</li> <li>• Review of the adequacy of the level of the General Reserve [A] (EB)</li> </ul>
--	--	--

## Controls

Orientation	Tools	Reporting
<p><u>Stewardship of human resources</u></p> <p>Strategic planning</p> <p>Administration:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recruitment and selection</li> <li>• Job descriptions</li> <li>• Performance and career management</li> <li>• Salary administration, benefits and social security</li> </ul> <p>Managing conflicts of interest</p>	<p>Strategic Workforce Plan</p> <p>Staff Rules</p> <p>Implementing Procedures</p> <p>President’s bulletins and memorandums</p> <p>Office of Audit and Oversight</p> <p>Ethics Office</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Annual Financial Disclosure</li> <li>- Annual certification of compliance with IFAD’s Code of Conduct</li> </ul>	<p>As required</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Update on Change and Reform [I] (EB)</li> <li>• Special expenditure for reform actualization [I] (GC)</li> </ul> <p>• Annual Report on Investigation and Anticorruption Activities [R] (AC)</p> <p>• Annual Report on the Activities of the Office of Audit and Oversight [R] (AC)</p> <p>• IFAD internal audits</p>

