

Cote du document: EB 2013/110/R.32/Rev.1  
Point de l'ordre du jour: 11 d)  
Date: 12 décembre 2013  
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 2014**

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

#### Responsables:

#### Questions techniques:

##### **Bambis Constantinides**

Directeur du Bureau de l'audit et de la surveillance  
téléphone: +39 06 5459 2054  
courriel: c.constantinides@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

---

## **Table des matières**

<b>I. Introduction .....</b>	<b>1</b>
<b>II. Stratégie d'AOU pour 2014 et à moyen terme .....</b>	<b>1</b>
<b>III. Activités d'assurance et de conseil de l'audit interne .....</b>	<b>2</b>
<b>IV. Enquêtes et prévention.....</b>	<b>5</b>
<b>V. Budget et ressources d'AOU pour 2014 .....</b>	<b>5</b>

### **Annexe**

Plan de travail pour 2014 et liste provisoire des audits pour 2015	7
--	---

# Plan de travail du Bureau de l'audit et de la surveillance du FIDA pour 2014

## I. Introduction

1. Le présent rapport expose le plan de travail du Bureau de l'audit et de la surveillance (AUO) pour 2014, ainsi que les renseignements généraux qui s'y rattachent. Ce plan repose sur un exercice d'évaluation des risques et a reçu l'aval du Président. Conformément à son mandat, le Comité d'audit est habilité à soumettre des propositions à l'examen du Président. La version finale du plan sera présentée au Conseil d'administration pour aval à sa session de décembre 2013.
2. Le plan de travail est présenté au Comité d'audit avant la conclusion du processus budgétaire de 2014 de manière à ce que le volume et la complexité du plan de travail puissent être dûment pris en considération aux fins de l'établissement du budget d'AUO.

## II. Stratégie d'AUO pour 2014 et à moyen terme

### Les risques auxquels le FIDA est exposé en 2013/2014

3. Il ressort du Plan à moyen terme du FIDA 2013-2015, qui regroupe les plans de l'institution ainsi que les produits et les résultats escomptés, que le volume des activités du programme restera stable durant ces trois années. Toutefois, le rythme de changement organisationnel s'accroîtra fortement, avec de nombreuses améliorations de la qualité et de l'efficacité, amorcées pour la plupart par la Consultation sur la neuvième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA9). L'évaluation au niveau de l'institution de l'efficacité institutionnelle du FIDA et des opérations qu'il finance (ENI-E), réalisée par le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE), a elle aussi conduit à l'adoption de toute une série de mesures convenues, dont la mise en œuvre est sur le point de démarrer. La plupart des changements reflètent la transformation actuelle du Fonds en une organisation décentralisée, tant au plan géographique que fonctionnel, avec les ajustements nécessaires apportés aux structures et processus relatifs aux opérations, aux ressources humaines et aux finances. Ces mesures permettront, à moyen terme, de faire face aux risques en termes d'efficacité et d'efficacité du programme, mais pèseront lourdement sur le personnel et les ressources financières en 2014 ainsi que sur le cadre de contrôle interne du Fonds.
4. L'évaluation des risques à l'échelle institutionnelle montre que ce sont les contraintes budgétaires potentielles qui pourraient le plus fortement compromettre, à moyen terme, la réalisation des objectifs de haut niveau de l'organisation. Autre domaine à risque, l'aptitude du Fonds à mesurer les progrès accomplis sur la voie de la réalisation desdits objectifs et d'adapter de manière adéquate son modèle opérationnel. Les risques de rendement négatif des placements ainsi que de fraude et de corruption figurent toujours sur le registre des risques organisationnels dans la mesure où ils sont inhérents à l'environnement dans lequel intervient le FIDA, d'autant plus durant une période de grand changement.
5. L'évaluation des risques par AUO<sup>1</sup> a fait également ressortir des risques accrus liés à la délégation de pouvoir, notamment en relation avec les

---

<sup>1</sup> L'évaluation des risques réalisée par AUO se concentre sur les éléments et les situations qui relèvent de son mandat et de ses compétences fonctionnels tels que:

- communication de renseignements inexacts, insuffisants et périmés aux utilisateurs, à la direction, aux organes de gouvernance et au public;
- non-respect des règles, des politiques, des procédures et des décisions de la direction;
- acquisition non économique, tardive ou inappropriée de biens ou de services;
- perte d'actifs matériels et virtuels;
- utilisation inefficace et inappropriée des ressources;
- processus ou fonctions opérationnels qui sont en deçà des attentes.

bureaux de pays, l'utilisation optimale des ressources dans le cadre des marchés de services, la surveillance des projets relatifs aux TI et le suivi global de l'utilisation des ressources. Les décaissements effectués au titre des prêts, domaine qui avait été identifié comme étant à haut risque en 2012, ne sont plus jugés comme tels en 2013 du fait des améliorations apportées dans l'intervalle.

### **Stratégie et priorités pour 2014 et à moyen terme**

6. AUO vise à fournir un service professionnel, compétent, efficace, pertinent, efficient et fiable qui aide le FIDA à atteindre ses objectifs à moyen terme. Il continuera d'évaluer les risques et les contrôles relatifs: à l'efficacité de l'utilisation des ressources financières et humaines; à la conformité avec le cadre de réglementation applicable; à l'intégrité des informations présentées; et à l'efficacité des processus organisationnels. AUO travaillera en synergie avec la direction pour cerner et gérer les risques institutionnels majeurs, tout en conservant son indépendance pour la sélection et la réalisation des missions ainsi que la rédaction des rapports correspondants.
7. AUO favorisera l'atténuation des risques grâce à ses activités d'enquête et à la mise en œuvre de son mandat de lutte contre la corruption. Il s'attachera à donner suite rapidement et efficacement aux allégations d'irrégularités. Le Bureau intensifiera ses efforts afin de prévenir les irrégularités dans les activités et les opérations du FIDA et, à cette fin, collaborera avec des partenaires internes et externes.
8. En 2014, les effectifs d'AUO seront moins nombreux du fait du départ de deux experts associés. Il devra donc faire largement appel à des experts externes, tant en matière d'audit que d'enquête, afin d'assurer une couverture suffisante des principaux risques institutionnels. AUO redoublera d'efforts dans le domaine des enquêtes et de la lutte contre la corruption, un objectif qui n'avait été que partiellement atteint en 2013 en raison de la charge de travail.

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

9. Conformément aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne fixées par l'Institut des auditeurs internes, le plan de travail d'AUO pour 2014 a été établi sur la base d'un exercice d'évaluation des risques. Le Bureau s'emploie principalement à recenser les risques importants qui peuvent compromettre la réalisation des objectifs institutionnels à court et à moyen terme, et accorde une attention particulière aux domaines qui relèvent de son mandat et de son éventail de compétences.
10. AUO a procédé à l'évaluation des risques en septembre 2013, et la sélection des audits a par ailleurs été opérée en tenant compte de questions pratiques comme la nécessité de ne pas concentrer un trop grand nombre d'audits dans un seul domaine et d'exploiter les possibilités de collaboration avec les fonctions d'audit interne des autres agences ayant leur siège à Rome, et aussi la taille et l'expérience de l'équipe d'audit interne.

### **Choix des missions pour 2014**

- **Structures de contrôle au niveau des entités – délégation de pouvoir (en particulier au niveau des bureaux de pays).** Ce type d'examen a été mené à la fin de 2010, et la direction, consciente de son importance, a indiqué que les structures de contrôle devraient faire l'objet d'un autre examen. Il ressort de l'évaluation des risques conduite par AUO que l'aspect relatif à la délégation de pouvoir, et son impact sur le cadre de responsabilité du Fonds et sur l'efficacité et l'efficience du personnel, est source de préoccupation. Compte tenu de la décentralisation progressive de l'organisation, il s'agit là d'une question majeure qui doit être correctement évaluée afin que l'organisation soit à même de réaliser des gains d'efficience

supplémentaires. Cet examen peut être considéré comme facultatif vu que l'organisation est en constante évolution.

- **Marchés de services.** De concert avec les autres institutions des Nations Unies ayant leur siège à Rome, le FIDA fait appel à toute une variété de prestataires en vue de la fourniture de services institutionnels (nettoyage, sécurité, restauration, expédition et hébergement des TI, notamment) à un coût annuel élevé. L'évaluation des risques conduite par AUO a mis en lumière un certain nombre de préoccupations en termes de compétitivité des prix, de processus d'approbation et de gestion de ces contrats. Pour ce type d'évaluation, des possibilités de coordination avec les fonctions d'audit interne des autres organisations ayant leur siège à Rome ont été identifiées et sont en train de voir le jour afin d'élargir la couverture de ce genre de services et de garantir valeur et assurance pour ces trois organisations.
- **Suivi et compte rendu de l'utilisation du budget.** Cet audit, qui a été approuvé dans le cadre du plan de travail de 2013, n'a pas été réalisé et a été reprogrammé pour 2014. Même si quelques améliorations ont pu être notées en 2013, des préoccupations subsistent quant à la fiabilité et à l'efficacité du système de compte rendu des engagements budgétaires. L'évaluation des risques conduite en 2013 a attiré l'attention sur certains aspects du processus de contrôle des dépenses, en particulier la gestion des fonds supplémentaires, des frais de voyages et des dépenses de personnel. Le contrôle des dépenses continue d'être un domaine à haut risque dans la mesure où il est essentiel pour que l'organisation puisse allouer et utiliser de manière efficace ses ressources financières limitées.
- **Gestion des consultants.** Le recours à des consultants, élément fondamental du modèle opérationnel du FIDA, représente l'une des principales dépenses administratives après les frais de personnel. Des préoccupations ont été exprimées concernant l'utilisation récurrente de consultants et les conflits d'intérêt potentiels. Depuis peu, l'établissement des contrats de consultants et leur administration sont en partie confiés aux divisions, et l'audit cherchera à fournir des assurances sur l'efficacité et l'efficacité du fonctionnement des activités décentralisées, contribuant ainsi à la révision du processus, en cours à l'heure actuelle.
- **Tests concernant le contrôle interne de l'information financière.** L'appui apporté par AUO à la direction se poursuivra moyennant la vérification indépendante de la structure du contrôle interne de l'information financière afin de soutenir la déclaration de la direction sur l'efficacité dudit contrôle. Comme en 2012, AUO coordonnera son action avec celles des commissaires aux comptes du FIDA afin de garantir que l'opinion émise par ceux-ci sur la déclaration de la direction repose sur une base fiable. Cela supposera, courant 2014, la vérification finale du contrôle pour 2013 (février/mars) et la vérification préliminaire des transactions se rapportant à 2014 (octobre/novembre).
- **Sécurité sur le terrain.** La sécurité du personnel et des consultants du FIDA sur le terrain, tant dans les bureaux de pays que lors des missions, revêt une importance primordiale pour l'organisation, ce d'autant plus au vu de l'élargissement de sa présence sur le terrain. L'efficacité des processus de sécurité risque toutefois d'être compromise si le personnel, les consultants ou les autres intervenants associés à la présence du FIDA sur le terrain ne respectent pas pleinement lesdits processus. De plus, les relations du FIDA avec le Département de la sûreté et de la sécurité des Nations Unies et la formation appropriée du personnel chargé de la sécurité constituent des éléments essentiels pour garantir la sûreté du personnel et des sous-traitants du FIDA. AUO propose de mener un examen de la conformité des exigences

relatives à la sécurité afin de fournir à la direction des assurances dans ce domaine et d'identifier d'éventuelles lacunes.

- **Audits de pays (2).** AUO continuera de réaliser au moins deux audits de pays afin de contrôler la conformité tant de la supervision du portefeuille du FIDA par rapport aux critères d'ordre fiduciaire que de la gestion d'ensemble des bureaux de pays. Les pays concernés seront sélectionnés en consultation avec les directeurs de division. Des commentaires très positifs ont en général été émis quant à l'utilité de ces examens, et AUO a mis à profit l'expérience acquise en la matière au cours des deux dernières années afin de procéder à une certaine normalisation du plan de travail, permettant ainsi d'améliorer l'efficacité et d'établir une base de confrontation plus large. Si les ressources le permettent, d'autres audits de ce genre pourraient être conduits dans le courant de l'année.
- Comme les années précédentes, AUO exécutera les activités d'audit récurrentes qui portent sur la **certification des dépenses relatives au siège devant être remboursées par le Gouvernement italien et sur l'examen des dépenses du Bureau du Président.** Ces activités d'audit couvriront les dépenses annuelles de la résidence du Président.
- **Rapport final sur la dépense extraordinaire pour l'actualisation de la réforme.** À la demande du Comité d'audit, AUO se concertera avec le Commissaire aux comptes pour procéder à l'examen du rapport fourni au Conseil d'administration à ce sujet afin de certifier que celui-ci rend compte de manière fiable et exhaustive de l'utilisation de ces crédits extraordinaires.

#### Liste provisoire des missions à réaliser en 2014/2015

- **Gouvernance et surveillance des projets de TI.** La nécessité de faire un usage meilleur et accru des instruments basés sur les TI est à maintes reprises apparue comme une condition essentielle pour améliorer la performance de l'organisation et aller de l'avant sur la voie de la décentralisation. Le budget d'investissement alloue un volume important de ressources aux TI. L'ENI-E, qui s'est conclue en 2013, a mis l'accent sur la nécessité d'améliorer les TI, en particulier en termes d'intégration et de gouvernance. La responsabilité de la mise en œuvre et du suivi de ces améliorations et de ces investissements dans le domaine des TI est essentielle si l'on veut obtenir les gains d'efficacité escomptés. Dans l'évaluation des risques qu'il a effectuée, AUO a émis un certain nombre de préoccupations concernant l'utilisation inefficace des TI, et propose d'examiner comment ces projets (d'investissement ou non) sont supervisés par rapport aux résultats attendus et à l'utilisation du budget au sens large.
- **Voyages (hôtels).** Le Programme d'hôtels à conditions préférentielles, mis en place récemment, avait pour finalité de réduire les coûts et d'obtenir des gains d'efficacité. AUO a reçu, de différentes parties de l'organisation, des échos négatifs concernant ce programme. Un bref examen de celui-ci permettrait de mettre à jour l'ampleur des problèmes et de voir si des économies sont dans l'ensemble réalisées. Toutefois, le programme n'ayant démarré qu'au début de 2013, un tel examen ne serait pas mené avant la fin 2014 ou 2015, ce afin de laisser le temps de résoudre les problèmes initiaux et de disposer d'une expérience suffisante sur la base de laquelle évaluer le programme.
- **Surveillance fiduciaire des dons.** Le FIDA offre à divers types de bénéficiaires (États membres, organisations intergouvernementales, entités hébergées, secteur privé, etc.) un large éventail de financements sous la forme de dons (par exemple, au titre du guichet mondial, régional ou à un pays spécifique). L'évaluation au niveau de l'institution sur la gestion des dons, qu'IOE devrait conclure début 2014, traite la plupart des aspects

relatifs au programme de dons du FIDA, mais n'évalue pas en profondeur l'aptitude du FIDA à assurer la surveillance fiduciaire de l'utilisation des fonds accordés sous forme de don. AUO propose d'examiner ces questions dans le détail afin de compléter les travaux d'IOE.

11. Certaines missions d'audit lancées en 2013 prendront fin durant les premiers mois de 2014. Un rapport sur l'état d'avancement du plan de travail de 2013 sera présenté au Comité d'audit en avril 2014. Un rapport de situation concernant le plan de travail pour 2014 sera présenté en septembre 2014.
12. AUO continuera d'offrir des services consultatifs, soit par le biais de son rôle d'observateur lors des comités de gestion, soit par le biais de missions spécifiques de portée limitée demandées par la direction. Ces services peuvent comporter la fourniture d'un avis indépendant en vue d'améliorer l'efficacité et le contrôle, ou bien d'un point de vue sur une question précise à l'échelle de l'institution. AUO continuera d'assurer le suivi des recommandations d'audit et d'appuyer les mesures d'amélioration mises en place par la direction.
13. AUO continuera à collaborer activement avec les fonctions d'audit interne de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) et du Programme alimentaire mondial (PAM), moyennant la tenue de réunions fréquentes, l'échange de personnel et la réalisation d'audits coordonnés (marchés de services), comme mentionné ci-dessus.

#### **IV. Enquêtes et prévention**

14. Au sein d'AUO, la Section des enquêtes a pour mandat d'enquêter, autant que de besoin, 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.
15. En 2014, la Section des enquêtes s'attachera en priorité à enquêter sur les allégations reçues en ce sens, dans le droit fil de la politique de tolérance zéro adoptée par le Fonds s'agissant de la fraude et de la corruption. Au cours des dernières années, AUO a demandé et obtenu de la direction des ressources additionnelles afin de pouvoir atteindre cet objectif. Si cela s'avérait nécessaire, il présentera à nouveau ce type de requête en 2014.
16. AUO redoublera d'efforts en matière de prévention et de sensibilisation, domaine quelque peu négligé au cours des dernières années en raison de problèmes d'effectifs.

#### **V. Budget et ressources d'AUO pour 2014**

17. La structure d'AUO a été revue en 2011 et 2012, en appui aux orientations stratégiques à moyen terme du Bureau. On trouvera dans le tableau ci-après la structure actuelle et la structure proposée pour 2014.

Tableau  
**Personnel et ressources à disposition d'AUO en 2013 et 2014**

<i>Structure d'AUO en 2013</i>	<i>Structure d'AUO en 2014</i>
Directeur	Directeur
Assistant administratif (0,5 équivalent temps plein [ETP])	Assistant administratif (0,5 équivalent temps plein [ETP])
Auditeur principal interne (1)	Auditeur principal interne (1)
Responsable d'audit interne (1)	Responsable d'audit interne (1)
Chargé d'audit, TI (1)	Chargé d'audit, TI (1)
Auditeurs internes associés (2 jusqu'en août)	Assistant d'audit (1)
Assistant d'audit (1)	Enquêteurs (2)
Enquêteurs (2)	Assistant d'enquête (1)
Assistant d'enquête (0,2)	
Budget d'AUO 2013 – déplacements et expertise externe – 102 000 USD	Le budget d'AUO pour les déplacements et l'expertise externe proposé pour 2014 est de 200 000 USD. En outre, un administrateur du cadre organique a été affecté à AUO pour une période de six mois.
Ressources supplémentaires fournies moyennant réallocation budgétaire – 146 000 USD	

18. En termes de capacités, la principale contrainte à laquelle AUO a dû faire face en 2012 et 2013 était liée aux enquêtes, ce en raison de la charge de travail. Des fonds additionnels ont été octroyés à AUO afin de garantir les capacités nécessaires dans ce domaine. Pour 2014, les effectifs de la section des audits seront réduits du fait du départ de deux experts associés en août 2013. AUO cherche activement à recruter de nouveaux experts associés, tant dans le domaine de l'audit que des enquêtes.
19. AUO a présenté pour 2014 une proposition de budget demandant des ressources additionnelles afin de maintenir sa capacité d'audit interne et de pouvoir faire face au nombre croissant d'enquêtes. La charge de travail et le recours à l'expertise externe, en particulier pour les enquêtes, sont imprévisibles, de sorte qu'une demande de ressources financières additionnelles pourrait être présentée en cours d'année.

## Plan de travail pour 2014 et liste provisoire des audits pour 2015

<i>Activités d'AUD prévues pour 2014</i>	<i>Jours de travail du personnel (plan 2013 entre parenthèses)</i>
Activités d'audit interne	<b>900 (1100)</b>
<i>Missions d'assurance</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Structures de contrôle au niveau des entités – délégation de pouvoir</li> <li>• Marchés de services</li> <li>• Suivi et compte rendu de l'utilisation du budget</li> <li>• Administration des consultants</li> <li>• Tests concernant le contrôle interne de l'information financière</li> <li>• Sécurité sur le terrain</li> <li>• Audit de certaines activités dans un pays 1</li> <li>• Audit de certaines activités dans un pays 2</li> <li>• Dépenses du Bureau du Président afférentes à 2012 (activité récurrente)</li> <li>• Dépenses à charge du gouvernement hôte (récurrentes)</li> <li>• Rapport final sur la dépense extraordinaire pour l'actualisation de la réforme</li> </ul>	
<i>Travaux consultatifs</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• À déterminer</li> <li>• Contribution aux efforts institutionnels et rôle d'observateur durant les comités de gestion</li> </ul>	
<p><u>Liste provisoire des audits pour 2015</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gouvernance et surveillance des projets TI</li> <li>• Voyages: utilisation des hôtels</li> <li>• Surveillance fiduciaire des dons</li> </ul>	
Activités d'enquête	<b>750 (705)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enquêtes</li> <li>• Promotion et défense de la politique de lutte contre la corruption du FIDA</li> <li>• Mise à jour des procédures d'enquête et de sanction</li> <li>• Appui au secrétariat de la Commission des sanctions</li> </ul>	
Gestion et renforcement des capacités du Bureau	<b>256 (315)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Représentation du Bureau et activités de sensibilisation à l'occasion de réunions internes et externes</li> <li>• Maintenance et développement d'outils d'appui aux audits et aux enquêtes</li> <li>• Recrutement, formation, évaluation et perfectionnement du personnel</li> <li>• Gestion et administration du Bureau</li> </ul>	