

Cote du document: EB 2014/113/R.25
Point de l'ordre du jour: 11 d)
Date: 12 novembre 2014
Distribution: Publique
Original: Anglais

F



Investir dans les populations rurales

Plan de travail du Bureau de l'audit et de la surveillance du FIDA pour 2015

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 treizième session
Rome, 15-16 décembre 2014

Pour: **Confirmation**

Table des matières

I. Introduction	1
II. Stratégie d'AUCO pour 2015 et à moyen terme	1
III. Activités d'assurance et de conseil de l'audit interne	2
IV. Activités d'enquête et de lutte contre la corruption	5
V. Budget et ressources d'AUCO pour 2015	6
Annexe	
Plan de travail pour 2015 et liste provisoire des audits pour 2016	7

Plan de travail du Bureau de l'audit et de la surveillance du FIDA pour 2015

I. Introduction

1. Le présent rapport expose le plan de travail du Bureau de l'audit et de la surveillance (AUO) pour 2015, ainsi que les renseignements généraux qui s'y rattachent. Ce plan, qui repose sur un exercice d'évaluation des risques, 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 soumise au Conseil d'administration, pour confirmation, à sa session de décembre 2014.
2. Le plan de travail est présenté au Comité d'audit avant la conclusion du processus budgétaire de 2015, de manière que son volume et sa complexité puissent être dûment pris en compte dans l'établissement du budget d'AUO.

II. Stratégie d'AUO pour 2015 et à moyen terme

Les risques auxquels le FIDA est exposé en 2014-2015

3. L'année 2015 marque la fin du Plan à moyen terme du FIDA 2013-2015. L'issue de la Consultation sur la dixième reconstitution, actuellement en cours, fixera de nouvelles attentes et de nouvelles priorités pour le Fonds, tant pour 2015 qu'à moyen terme. Parmi celles-ci figurera vraisemblablement la diversification des mécanismes de financement et des produits financiers du Fonds, diversification qui sera déterminante pour que le FIDA parvienne à l'avenir à s'acquitter de sa mission avec efficacité. Les changements nécessaires seront apportés aux processus opérationnels et financiers, outre les réformes institutionnelles en cours, pour la plupart lancées dans le cadre de l'évaluation au niveau de l'institution de l'efficacité institutionnelle du FIDA et de l'efficacité des opérations qu'il finance (ENI-E), réalisée par le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE). L'actuelle mise à niveau de la plateforme de planification des ressources de l'organisation (Oracle) appuiera ces changements mais viendra s'ajouter aux défis que doit relever le Fonds. En 2015, ces efforts nécessiteront des ressources importantes, tant en personnel que financières, et exigeront une attention renforcée vis-à-vis des risques et de leur gestion. C'est ce que reflète dans une certaine mesure l'évaluation des risques institutionnels du Fonds, aux termes de laquelle les contraintes financières potentielles et la capacité d'adaptation du modèle opérationnel constituent à l'heure actuelle des domaines à haut risque. Le risque de fraude et de corruption figure toujours sur le registre des risques institutionnels dans la mesure où il est inhérent à l'environnement dans lequel intervient le FIDA.

Stratégie et priorités pour 2015 et à moyen terme

4. De par son mandat, AUO doit évaluer les risques et les contrôles relatifs : à l'efficacité de l'utilisation des ressources financières et humaines; au respect du cadre réglementaire applicable; à l'intégrité des informations présentées; et à l'efficacité des processus opérationnels. AUO conduit moins d'audits pour ce qui est des risques relatifs à l'impact et à la durabilité des programmes, domaine qui relève de la compétence d'IOE.

5. 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 a été établi sur la base d'un exercice d'évaluation des risques¹. Le Bureau s'emploie principalement à recenser les risques importants susceptibles de compromettre la réalisation des objectifs institutionnels, immédiatement et à moyen terme, et accorde une attention particulière aux domaines qui relèvent de son mandat et de son éventail de compétences. L'évaluation prend en considération le contexte général de risque, et le choix des audits tient également compte d'aspects pratiques tels que la nécessité de ne pas concentrer un trop grand nombre d'audits dans un seul domaine et de choisir le moment opportun pour réaliser un audit, les possibilités de collaboration avec les services d'audit interne des autres organisations des Nations Unies ayant leur siège à Rome, et la taille et l'expérience de l'équipe d'audit interne.
6. Par le biais de fonctions d'enquête et la promotion de son programme de lutte contre la corruption, AUO continuera d'apporter sa contribution à la prévention de pratiques irrégulières dans le cadre des activités et opérations du FIDA. Il s'attachera à donner suite rapidement et efficacement aux allégations d'irrégularités. Il intensifiera ses efforts afin de prévenir les irrégularités dans les activités et opérations du FIDA et, à cette fin, collaborera avec des partenaires internes et externes.
7. En 2015, AUO consacrera du temps en personnel afin de renforcer ses capacités moyennant la mise à niveau de ses procédures (essentiellement en matière d'enquêtes et de sanctions) et le développement d'outils de TI en appui aux fonctions d'audit et de surveillance au sein d'une structure organisationnelle décentralisée. La dotation en effectifs sera la même qu'en 2014, et AUO continuera à faire largement appel à des experts externes afin d'assurer une couverture suffisante des principaux risques institutionnels.

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

Synthèse de l'évaluation des risques par AUO

8. L'évaluation des risques conduite par AUO en septembre 2014 a mis en lumière l'existence de risques accrus en relation avec la gestion du programme de dons, l'administration des consultants, la surveillance des projets relatifs aux TI, l'efficacité du traitement des paiements et des dépenses et le suivi global de l'utilisation des ressources. En 2013, AUO avait déjà identifié la plupart de ces questions comme étant à haut risque, et certains des audits prévus en 2014 aideront à proposer des mesures d'atténuation (comme l'audit des consultants), alors que d'autres aspects (comme la révision de la politique et des procédures du FIDA en matière de dons, ou encore la révision des procédures relatives aux consultants) sont abordés dans le cadre d'initiatives institutionnelles spécifiques, en cours à l'heure actuelle. Compte tenu de son coût et de son impact sur les opérations, le modèle opérationnel décentralisé, en constante évolution, a été identifié comme un domaine auquel AUO doit accorder une attention constante; la structure de gestion et de soutien des bureaux de pays du FIDA restera donc un domaine prioritaire. Pour couvrir celui-ci de manière plus efficace, une nouvelle

¹ L'évaluation des risques réalisée par AUO se concentre sur les domaines ou situations à risque qui relèvent des fonctions et des compétences d'AUO, à savoir:

- communication de renseignements inexacts, insuffisants ou tardifs aux utilisateurs, à la direction, aux organes directeurs et au public;
- non-respect des règles, des politiques, des procédures ou 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 opérationnels ou fonctions en deçà des attentes.

modalité d'audit à distance des bureaux de pays sera testée en 2015, en parallèle avec les visites de terrain.

9. Les audits proposés dans le plan de travail 2014 et figurant sur la liste provisoire pour 2015 ont été réexaminés dans le processus de planification de cette année. Alors qu'un audit relatif aux TI et aux voyages a été retenu et fait désormais partie des missions sélectionnées pour 2015 indiquées ci-après (et dont on trouvera la liste en annexe), l'audit concernant la gestion des dons n'a pas été retenu. Même si les dons restent un domaine présentant des risques élevés, la direction a amorcé un processus de redéfinition de la politique du FIDA en matière de dons et des procédures y relatives. Une première version devrait être soumise à l'examen de la direction en décembre, avant d'être présentée au Conseil d'administration, pour approbation, à la session d'avril 2015; par conséquent, AUO a décidé, de concert avec la direction, qu'il serait plus utile qu'AUO donne des conseils en amont, à partir de 2014.

Choix des missions pour 2015

- **Bureaux de pays:** la mise en place et le fonctionnement des bureaux de pays constituent un aspect essentiel, toujours plus important, de la structure institutionnelle et des opérations du FIDA, et l'éventuelle incapacité du Fonds à adapter son modèle opérationnel pour pouvoir atteindre les objectifs fixés en termes d'impact constitue l'un de ses principaux risques institutionnels. Au cours des dernières années, AUO a effectué l'audit de plusieurs aspects des bureaux de pays du FIDA – de la structure de contrôle budgétaire et financier aux services d'appui – ainsi que celui d'un ou deux bureaux de pays par an. Ces audits présentent notamment l'avantage d'évaluer si les structures et systèmes institutionnels sont adaptés à la transition opérée par le FIDA vers un modèle opérationnel décentralisé. À ce jour, AUO a examiné six bureaux de pays; cependant, comme il est prévu que leur nombre passe à 50, AUO a décidé d'inscrire sur son plan de travail annuel l'audit à distance (sans visite *in situ*) de trois à six bureaux plus petits. Les audits à distance porteront sur les aspects administratifs et organisationnels des bureaux de pays ainsi que sur le respect des responsabilités fiduciaires de gestion des programmes. Par ailleurs, un autre audit sera réalisé pour un bureau de taille plus importante et comportera une évaluation *in situ*. Il est prévu que le rôle institutionnel des chargés de programme de pays détachés sur le terrain qui dirigent les bureaux de pays et les difficultés qu'ils rencontrent en termes d'appui constituent un aspect de ces missions d'audit. Si le calendrier et les ressources d'AUO le permettent, un second audit *in situ* sera effectué. L'audit à distance nécessitera la mise à niveau et l'expansion des modèles et outils utilisés par AUO afin de mettre à profit l'amélioration de la connectivité et l'accès aux transactions effectuées par les bureaux de pays. Si l'audit à distance devait se révéler difficile à mener, des visites *in situ* pourraient être effectuées par AUO ou par des auditeurs recrutés à cette fin au niveau local. AUO a élaboré un plan de travail d'audit standard de manière à garantir l'efficacité et la cohérence des audits ainsi effectués, et à faciliter, si nécessaire, le recours à des auditeurs locaux pour réaliser des activités spécifiques sur place. Le choix des bureaux de pays devant faire l'objet d'un audit continuera de se faire, de concert avec le Département gestion des programmes (PMD) et d'autres divisions, en fonction du risque ainsi que sur la base de considérations d'ordre pratique, notamment la possibilité d'inclure les bureaux dans des pays pour lesquels IOE envisage de mener une évaluation du programme de pays en 2015-2016, de manière à garantir des synergies en termes de supervision. Grâce à un plan de rotation, tous les bureaux de pays devraient être couverts au cours des prochaines années.

- **Efficiences du processus relatif aux voyages:** l'audit des procédures et des coûts relatifs aux voyages en relation avec l'introduction du Programme d'hôtels à conditions préférentielles avait été inscrit à titre provisoire dans le plan de travail d'AUO pour 2014; cependant, ledit programme n'est plus obligatoire depuis 2014, son efficacité étant remise en cause. En dépit de cela et malgré d'autres changements positifs survenus au cours des dernières années, le processus relatif aux voyages, qui continue d'absorber un volume important de temps en personnel et de ressources financières, reste une source de préoccupation, en particulier concernant l'efficacité des préparatifs de voyage et les règlements. La décentralisation éventuelle de cette fonction est à l'étude, en relation avec les bureaux de pays.
 - **Gouvernance des projets de TI:** la nouvelle évaluation des risques est venue confirmer que cette question qui, dans le cadre du plan d'audit de l'an passé, figurait déjà sur la liste provisoire des audits pour 2015, est un domaine qui nécessite un travail d'audit accru. Cela est justifié par le volume important de ressources allouées aux projets de TI dans le cadre des budgets d'investissement et, surtout, par l'impact potentiel considérable de ce type de projets. La nécessité d'utiliser mieux et plus intensivement les outils de TI apparaît toujours comme une condition essentielle pour améliorer l'efficacité des processus opérationnels et aller de l'avant sur la voie de la décentralisation. Au sein de cette vaste rubrique, la portée et le but de l'audit seront déterminés par une évaluation spécifique des risques dans le cadre de la planification des missions d'audit, après avoir pris en considération les réformes mises en œuvre à l'heure actuelle par la Division des technologies de l'information et des communications.
 - **Tests concernant le contrôle interne de l'information financière:** l'appui apporté par AUO à la direction se poursuivra par le biais de tests indépendants concernant les principaux aspects du contrôle interne de l'information financière, aux fins de la déclaration de la direction sur l'efficacité dudit contrôle. Comme ce fut le cas pour les états financiers de 2012 et 2013, AUO collaborera avec les commissaires aux comptes du FIDA de manière à ce qu'ils puissent utiliser ces travaux comme base de leur attestation (opinion) sur la déclaration de la direction. En 2015, ces travaux engloberont la vérification finale du contrôle pour les états financiers de 2014 (février-mars) et la vérification préliminaire pour les transactions se rapportant aux états financiers de 2015 (octobre-novembre).
10. 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.
11. Entre la fin de 2014 et le début de 2015, la Consultation sur la dixième reconstitution des ressources du FIDA se conclura et les registres des risques institutionnels et le plan à moyen terme seront actualisés. En conséquence, et afin de garantir la pertinence constante des choix d'audit effectués par AUO, il est proposé d'identifier les thèmes de deux missions d'audit et de conseil début 2015 et d'en informer le Comité d'audit en septembre 2015 par le biais du rapport de situation 2015 qu'AUO présentera en milieu d'année. Les thèmes peuvent provenir des choix ci-après proposés à titre provisoire ou de nouveaux secteurs à risque.

Liste provisoire des missions à réaliser en 2015-2016

- **Bénéficiaires de dons – sélection et performance.** L'évaluation des risques conduite par AUO fait ressortir des problèmes dans ce domaine, qui n'a pas fait l'objet d'un audit au cours des dernières années. Compte tenu de la profonde réforme de la politique et des procédures en matière de dons en cours à l'heure actuelle, AUO déterminera à quel moment effectuer cet audit

et quelle devrait être sa portée, de manière à compléter les efforts déployés par la direction dans ce domaine.

- **Système d'allocation fondé sur la performance – contrôle de l'exactitude des données.** Il s'agit là d'un processus essentiel pour l'allocation des ressources du FIDA; la finalité de cet audit, dont la portée est limitée, sera de donner à la direction l'assurance de la fiabilité de la structure de contrôle en place en termes d'exactitude de l'information. S'il est confirmé, cet audit sera effectué en coordination avec l'évaluation qu'IOE envisage de réaliser sur ce thème.
 - **Gestion budgétaire des fonds extrabudgétaires.** Un audit sur ce thème figure dans le plan de travail d'AOU pour 2014 mais a dû être repoussé dans la mesure où les réformes récemment menées ont permis d'atténuer considérablement les risques en question. L'évaluation des risques réalisée par AOU en 2014 a mis en évidence certaines préoccupations qui subsistent dans le domaine de la gestion budgétaire des fonds extrabudgétaires; cet audit, qui figure sur la liste provisoire des audits proposés, fait suite à une évaluation de l'efficacité des mesures d'amélioration de la gestion adoptées actuellement dans ce domaine.
 - **Dispositions relatives à l'assurance et à l'autoassurance.** Le FIDA utilise une couverture d'assurance dans plusieurs domaines – assurance maladie pour le personnel et les consultants, incendie, responsabilité civile, vols et actes malveillants. La diversité des dispositions en vigueur pour les bureaux de pays a mis l'accent sur la nécessité d'établir un cadre d'assurance cohérent. Même si aucun problème spécifique n'a été soulevé dans ce domaine, celui-ci revêt une importance majeure en termes d'atténuation des risques et n'a pas fait l'objet d'un audit d'AOU au cours des dernières années. AOU propose de concentrer cet audit sur l'évaluation de l'économie, de l'efficacité et de l'efficacité des dispositions en vigueur.
12. Comme par le passé, un certain nombre de missions d'audit qui ont démarré cette année seront reportées l'année suivante. Un rapport complet sur l'état d'avancement de toutes les activités figurant dans le plan de travail pour 2014 et sur tous les travaux d'audit et d'enquête achevés en 2014 sera présenté au Comité d'audit en avril 2015. Un rapport de situation intermédiaire sur le plan de travail de 2015 sera présenté en septembre 2015. Ce document porte uniquement sur les nouveaux audits proposés pour 2015.

Travaux consultatifs

13. AOU 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 que lui confie la direction, ou encore sous la forme de commentaires sur les projets de politiques et de procédures. Ces services peuvent parfois consister en une portée ou un objectif convenus avec la direction et en un rapport sur les conclusions. Dans d'autres cas, ils peuvent comporter la fourniture d'un avis indépendant en vue d'améliorer l'efficacité et le contrôle, ou bien d'une perspective institutionnelle sur une question précise.
14. AOU continuera d'exercer un suivi actif des recommandations d'audit en attente d'application, et d'en rendre compte, et appuiera les mesures d'amélioration mises en œuvre par la direction.

IV. Activités d'enquête et de lutte contre la corruption

15. En 2015, la Section des enquêtes s'attachera en priorité à enquêter sur les allégations reçues, dans le droit fil de la politique de tolérance zéro adoptée par le Fonds s'agissant de pratiques irrégulières dans le cadre de ses activités et opérations. Au cours des dernières années, AOU a demandé à la direction des

ressources additionnelles afin de pouvoir atteindre cet objectif, et les a obtenues. Si cela s'avérait nécessaire, il présentera à nouveau ce type de requête en 2015.

16. Les processus d'enquête et de sanction en vigueur au FIDA feront l'objet, en octobre et novembre 2014, d'un examen externe dont les conclusions seront mises à profit pour que le FIDA et AUO puissent, le cas échéant, renforcer ces processus. Il est prévu de passer en revue les procédures et manuels concernés au début de 2015.
17. En 2014, AUO est parvenu à intensifier les efforts déployés dans le domaine de la sensibilisation et de la prévention des pratiques irrégulières grâce à l'actualisation de son site web public et à la participation à des réunions et ateliers régionaux et institutionnels. Ce domaine restera prioritaire en 2015 et, à cette fin, AUO intensifiera sa collaboration avec le Bureau du Contrôleur, PMD et le Bureau de la déontologie.

V. Budget et ressources d'AUO pour 2015

18. Comme on peut le voir sur le tableau ci-après, la dotation en effectifs d'AUO pour 2015 sera la même qu'en 2014, à l'exception du fait que le Bureau ne disposera plus, en 2015, des services d'un cadre de grade P-5 recruté temporairement en 2013 et qui était à la disposition d'AUO durant les deux premiers mois de 2014.

Tableau

Budget et ressources d'AUO

Dotation en effectifs d'AUO en 2014-2015

Directeur
Assistant administratif (0,5 équivalent temps plein)
Chargé d'audit
Responsable principal d'audit
Analyste affecté aux audits et aux enquêtes – TI
Assistant d'audit
Responsable principal des enquêtes
Chargé d'enquêtes
Assistant d'enquêtes

19. Dans le cadre de l'exercice de planification stratégique pour le personnel mis en œuvre à l'échelle institutionnelle en 2014, AUO avait demandé à pouvoir disposer d'un cadre supplémentaire de grade P-2/P-3, mais cela ne lui a pas été accordé. Il a alors demandé à ce que lui soit octroyée une allocation budgétaire hors personnel plus importante de manière à pouvoir recruter les spécialistes nécessaires, tant pour la section des enquêtes que pour celle de l'audit. Le budget d'AUO proposé pour 2015 s'élève à 1,89 million d'USD (contre 2,00 millions d'USD en 2014, y inclus les montants successivement alloués à AUO pour couvrir les besoins additionnels). En 2014, l'allocation budgétaire hors personnel d'AUO s'élevait au total à 275 000 USD alors que les fonds hors personnel demandés par AUO pour 2015 représentent 300 000 USD. Il est difficile de prévoir la charge de travail et les besoins en compétences externes, en particulier dans le domaine des enquêtes et dans celui de l'audit technique, et, comme par le passé, AUO espère que la direction mettra à sa disposition des ressources financières supplémentaires afin de pouvoir faire face à ces nouveaux besoins.

Plan de travail pour 2015 et liste provisoire des audits pour 2016

Activités d'AUD prévues pour 2015	Jours de travail du personnel (plan 2014 entre parenthèses)
Activités d'audit interne	882 (900)
<i>Missions d'assurance</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • Audits à distance des bureaux de pays (3-6) • Audit des bureaux de pays (1-2) • Gouvernance des projets de TI • Organisation des voyages et efficience du processus • Tests annuels concernant le contrôle interne de l'information financière au nom de la direction • Dépenses du Bureau du Président afférentes à 2014 (renouvelables) • Dépenses à charge du gouvernement hôte (récurrentes – portée limitée) • À déterminer 	
<i>Travaux consultatifs</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • Contribution aux efforts institutionnels et rôle d'observateur durant les comités de gestion • À déterminer 	
<u>Liste provisoire des audits pour 2015-2016</u> <ul style="list-style-type: none"> • Bénéficiaires de dons – sélection et performance • Système d'allocation fondé sur la performance – communication de l'information • Gestion budgétaire des fonds extrabudgétaires • Dispositions relatives à l'assurance et à l'autoassurance 	
Activités d'enquête	670 (750)
<ul style="list-style-type: none"> • Enquêtes • Promotion et défense de la politique de lutte contre la corruption du FIDA • Mise à jour des procédures d'enquête et de sanction 	
Gestion et renforcement des capacités du Bureau	250 (256)
<ul style="list-style-type: none"> • Représentation du Bureau et activités de sensibilisation à l'occasion de réunions internes et externes • Maintenance et développement d'outils d'appui aux audits et aux enquêtes • Recrutement, formation, évaluation et perfectionnement du personnel • Gestion et administration du Bureau 	