

Cote du document: EB 2015/116/R.25
Point de l'ordre du jour: 10 d)
Date: 4 novembre 2015
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 2016

Note pour les représentants au Conseil d'administration

Responsables:

Questions techniques:

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

Transmission des documents:

Alessandra Zusi Bergés
Responsable du
Bureau des organes directeurs
téléphone: +39 06 5459 2092
courriel: gb_office@ifad.org

Conseil d'administration — Cent seizième session
Rome, 16-17 décembre 2015

Pour: Confirmation

Table des matières

I.	Introduction	1
II.	Stratégie d'AUD pour 2016 et à moyen terme	1
III.	Activités d'assurance et de conseil de l'audit interne	3
IV.	Activités d'enquête et de lutte contre la corruption	6
V.	Budget et ressources d'AUD pour 2016	6
Annexe		
	Plan de travail pour 2016 et liste provisoire des audits à réaliser en 2017	7

Plan de travail du Bureau de l'audit et de la surveillance du FIDA pour 2016

I. Introduction

1. Le présent rapport expose le plan de travail du Bureau de l'audit et de la surveillance (AUO) pour 2016, 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 2015.
2. Le plan de travail est présenté au Comité d'audit avant la conclusion du processus budgétaire de 2016, de manière à ce que son volume et sa complexité puissent être dûment pris en compte dans l'établissement du budget d'AUO.

II. Stratégie d'AUO pour 2016 et à moyen terme

Les risques auxquels le FIDA est exposé en 2015-2016

3. En 2015, le processus de Consultation sur la dixième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA10) s'est conclu sur fond d'instabilité financière et monétaire des marchés, avec une aide publique au développement traditionnelle encore sous tension. Conformément aux objectifs établis lors du processus de reconstitution, le FIDA est en train de redéfinir ses priorités stratégiques et s'efforce de tirer parti des résultats qu'il obtient pour élargir l'impact de son action, notamment grâce à l'expansion de sa base de financement au moyen de l'emprunt souverain. Dans le même temps, le FIDA sort tout juste d'une période de réforme institutionnelle qui en fait désormais une organisation décentralisée, tant au plan géographique que fonctionnel. Les processus opérationnels et financiers ont été ajustés et le profil organisationnel et la culture du Fonds sont en constante évolution. Les réformes institutionnelles se poursuivent alors que changements et enjeux extérieurs viennent exacerber les risques auxquels le Fonds se trouve confronté; en effet, si les efforts déployés afin d'apporter des améliorations institutionnelles majeures (décentralisation, nouvelles modalités de financement et développement de systèmes opérationnels essentiels) ne sont pas assortis d'une mise en oeuvre optimale, cela risque de limiter l'obtention d'avantages potentiels, à un coût disproportionné. En 2016, on s'attachera principalement à consolider la réforme afin de s'assurer que la Dixième reconstitution repose sur une assise institutionnelle adaptée, bien structurée et solide, susceptible de garantir l'obtention des résultats attendus durant la période couverte par FIDA10. Reflétant cette vision d'ensemble en termes de risques, l'évaluation des risques institutionnels attire l'attention sur des domaines à haut risque pour le FIDA, à savoir les enjeux liés au financement et l'aptitude du Fonds à adapter son modèle opérationnel. 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 d'AUO pour 2016 et à moyen terme

4. De par sa fonction de contrôle interne, AUO a pour mission centrale d'offrir des services compétents, efficaces, pertinents, efficients, fiables et indépendants en termes d'assurance et de conseil, afin d'aider le Fonds à atteindre ses objectifs. Cette mission centrale restera inchangée, de même que le rôle joué par AUO s'agissant de contribuer dans une large mesure à la prévention de pratiques irrégulières dans le cadre des activités et opérations du FIDA et de donner suite rapidement et efficacement aux allégations d'irrégularités.

5. Tout au long de la période couverte par FIDA10, les priorités d'AUO continueront d'être déterminées sur la base d'une évaluation des principaux risques susceptibles d'entraver la réalisation des objectifs institutionnels du FIDA, par ailleurs inscrits dans les engagements pris au titre de FIDA10 et dans les indicateurs du CMR. De concert avec la direction, AUO continuera à identifier les risques et à évaluer les contrôles en place concernant: l'efficacité dans l'utilisation des ressources financières et humaines; le respect du cadre réglementaire en vigueur; l'intégrité des informations communiquées; et l'efficacité des processus opérationnels (avec une attention moindre accordée aux objectifs relatifs au programme qui sont couverts par le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA [IOE]).
6. Durant FIDA10, les résultats attendus en matière d'efficacité opérationnelle des programmes du FIDA et d'efficacité et d'efficience institutionnelles sont en lien direct avec la mission de surveillance incombant à AUO. L'accent est mis sur l'efficacité des processus internes et relatifs aux projets, l'optimisation de l'utilisation des ressources et l'engagement et la motivation de la force de travail. Dans ce contexte, et compte tenu des priorités et risques institutionnels actuels, AUO devra, à moyen terme, s'acquitter des tâches suivantes:
 - offrir des services d'assurance et de conseil en appui aux efforts de décentralisation et de renforcement de la présence sur le terrain;
 - offrir des services d'assurance et de conseil en appui à l'élargissement des modalités de financement et de mobilisation des ressources, notamment des produits financiers et des emprunts plus flexibles;
 - offrir des services d'assurance et de conseil en appui aux efforts déployés afin de développer et de renforcer les systèmes qui revêtent une importance cruciale pour les opérations du Fonds;
 - donner suite rapidement et efficacement aux allégations d'irrégularités; et
 - intensifier, en collaboration avec les partenaires internes et externes, les efforts déployés afin de prévenir les pratiques irrégulières dans le cadre des activités et opérations du FIDA.
7. Afin de mener à bien sa mission essentielle et de traiter les priorités institutionnelles émergentes de manière efficace, AUO s'efforcera:
 - de conduire un audit, tous les trois ans au moins, de tous les domaines ou processus qui, d'après lui, sont pour le Fonds à haut risque ou prioritaires;
 - d'apporter, en temps utile, une contribution pertinente aux principaux efforts d'amélioration déployés à l'échelle institutionnelle, en mettant notamment à profit la comparaison d'expériences, tant internes qu'externes;
 - de conclure toutes les enquêtes menées sur la base d'allégations crédibles dans les six mois à compter du moment où la plainte a été reçue, ou plus rapidement si des exigences opérationnelles ou autres le justifient; et
 - de défendre avec succès les principes d'intégrité propres au FIDA, tant au sein de l'organisation qu'en dehors, et d'apporter une contribution significative aux efforts visant à éradiquer la corruption des activités financées par le Fonds.
8. AUO continuera à évaluer ses capacités et à les renforcer de manière à pouvoir s'acquitter de sa mission centrale et traiter les priorités institutionnelles émergentes. Pour ce faire, il sera peut-être nécessaire, à moyen terme, de renforcer les effectifs d'AUO et les instruments à sa disposition, en particulier en matière d'enquête. Afin d'améliorer son efficacité, AUO s'efforcera: de collaborer étroitement avec les organismes des Nations Unies ayant leur siège à Rome, d'autres organisations des Nations Unies et des institutions financières internationales (IFI) aux fins de la mise en oeuvre d'initiatives à l'échelle du système des Nations Unies ou de missions spécifiques; d'établir et de développer

des partenariats au niveau local (avec des ONG, des organismes de lutte contre la corruption, des agences des Nations Unies et des IFI); et de faire appel à des compétences externes (en administrant des listes de consultants avec d'autres agences des Nations Unies et IFI). AUO renforcera les applications des technologies de l'information et des communications dont il dispose pour mener à bien ses enquêtes et développera des outils qui lui permettent de conduire les audits dans un contexte géographique décentralisé. La mise en œuvre, avec l'appui de la direction, des recommandations issues de l'examen externe dont ont fait l'objet, en janvier 2015, les processus relatifs aux enquêtes et aux sanctions, s'inscrit dans le droit fil de ces efforts de renforcement des capacités.

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

Synthèse de l'évaluation des risques par AUO

9. Chaque année, AUO sélectionne des missions spécifiques sur la base d'une évaluation annuelle des risques dans les domaines relevant de la compétence d'AUO. Parmi les facteurs pris en compte figurent: l'utilité et l'importance du processus, l'existence de risques antérieurs, les observations formulées par la direction et les principaux responsables, le registre des risques institutionnels et l'expérience en matière d'enquête, la concentration des audits dans un seul domaine, le choix du moment opportun pour réaliser l'audit, les possibilités de collaboration avec les services d'audit interne des autres organismes des Nations Unies ayant leur siège à Rome, et la taille et l'expérience de l'équipe d'audit interne.
10. Sur la base des considérations relatives aux risques et des priorités ci-dessus mentionnées ainsi que des conclusions de l'évaluation des risques réalisée par AUO en septembre 2015, il s'est avéré que le modèle opérationnel décentralisé était un domaine qui méritait l'attention constante d'AUO; en conséquence, la structure de gestion et de soutien des bureaux de pays du FIDA restera un domaine prioritaire. Les audits proposés dans le plan de travail 2015 sur la liste indicative pour 2016 ont été réexaminés dans le cadre du processus de planification de cette année. L'audit du Système d'allocation fondé sur la performance (SAFP) qu'il était envisagé de conduire a été annulé vu qu'IOE est sur le point d'achever une évaluation dans ce domaine; par contre, l'assurance et l'autoassurance, les dons et la gestion budgétaire des fonds supplémentaires ont de nouveau été confirmés comme étant des domaines à risque. Des missions spécifiques ont été intégrées dans le plan de 2016 et les raisons justifiant cette décision sont détaillées ci-après.

Choix des missions pour 2016

- Bureaux de pays. La méthode de l'audit à distance introduite par AUO en 2015 s'étant révélée efficace, AUO l'étendra en 2016 à d'autres bureaux de pays. L'année 2015 était l'année des bureaux de pays, et le FIDA continuera à revoir et affiner son approche de décentralisation et à accroître sa présence sur le terrain. Il s'agit là de l'une des mesures destinées à atténuer l'un des risques institutionnels majeurs: celui de ne pas parvenir à adapter le modèle opérationnel du FIDA à un paysage du développement en mutation. AUO a obtenu des gains d'efficacité grâce à la standardisation de la méthode adoptée en matière d'audit. En 2016, les audits réalisés par AUO devraient porter sur les aspects administratifs et organisationnels dans quatre bureaux de pays sur six (avec des visites sur site dans un ou deux cas) et le respect des responsabilités fiduciaires de gestion des programmes. Si cela s'avérait nécessaire, l'audit à distance pourrait être assorti de visites sur site effectuées par des membres d'AUO ou par des auditeurs recrutés localement par celui-ci. Les bureaux de pays qui feront l'objet d'un audit seront sélectionnés sur la base de l'évaluation des risques distincte réalisée début 2016 à la lumière de données actualisées sur les bureaux de pays, en consultation avec le Département gestion des programmes et d'autres divisions.

- Problèmes transversaux recensés lors des audits de bureaux de pays réalisés en 2015. Les audits de bureaux de pays conduits en 2015 ont mis en évidence un certain nombre de problèmes communs concernant les services et processus institutionnels; AUO a estimé que ceux-ci pourraient être mieux pris en compte une fois effectués tous les audits prévus, de manière à ce que la direction puisse disposer d'informations plus précises et plus exhaustives. Il ne s'agirait pas là de consolider les audits conduits l'année précédente, mais de préparer un rapport illustrant les différences ou similitudes existant entre les bureaux de pays ainsi que les questions similaires ou communes susceptibles de nécessiter l'intervention de la direction. Cette mission pourrait coïncider avec l'évaluation conduite par IOE sur le processus de décentralisation, de manière à y apporter son concours.
- Gestion fiduciaire des dons. Sur la base de l'évaluation des risques conduite par AUO, ce domaine, qui n'a fait l'objet d'aucun audit au cours des dernières années, offre des possibilités d'audit – sélection des bénéficiaires, supervision, procédures de clôture, recours à des bénéficiaires subsidiaires et discordance des prescriptions entre les accords de financement des donateurs et les accords de don respectifs. AUO ayant contribué sous la forme de conseils à l'élaboration, par la direction, de la nouvelle Politique du FIDA en matière de dons et des procédures y relatives, l'audit ne portera pas sur ces nouvelles procédures. La portée et le but de l'audit seront fonction des résultats de l'évaluation spécifique des risques effectuée en vue de planifier les missions d'audit, après avoir pris en considération les changements survenus récemment ainsi que ceux en cours.
- Sécurité de l'information. Ce domaine englobe le recensement des données importantes, la classification des informations pour contribuer à la protection des actifs numériques essentiels et les dispositions en vigueur en matière de gouvernance de l'information. Compte tenu de l'orientation stratégique adoptée par le FIDA vers la décentralisation des principales applications et initiatives opérationnelles de l'institution, le recensement et la protection des données et des informations d'importance cruciale pour les opérations, l'existence de rôles et fonctions nécessaires à la sécurité de l'information, et l'adéquation de la politique relative à la sécurité de l'information constituent des éléments extrêmement important. Cet audit pourrait également inclure un suivi de l'audit conduit en 2011 sur la sécurité du réseau des technologies de l'information, qui avait conclu que la gouvernance, la gestion des risques et les contrôles internes n'étaient pas satisfaisants. Même si, par la suite, des mesures correctives et des modifications ont été introduites, les risques liés à la cybersécurité occupent depuis quelques années une place prépondérante et ce domaine doit être suivi de près. L'étendue de l'audit sera fonction des résultats de l'analyse des mesures récemment mises en œuvre dans ce domaine.
- 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 c'est le cas depuis les états financiers de 2012, AUO collaborera avec les commissaires aux comptes du FIDA de manière qu'ils puissent utiliser ces travaux comme base de leur attestation (opinion) sur la déclaration de la direction. À l'instar de ce qui a été fait les années précédentes, la vérification finale du contrôle pour les états financiers de 2014 sera effectuée début 2016 (février/mars) et des tests préliminaires pour les états financiers de 2016 seront conduits fin 2016 (octobre/novembre).
- À déterminer. Il s'agira là d'affronter les priorités et les risques surgis durant l'année. Sous réserve de l'identification d'un thème approprié, cette mission d'audit pourrait être menée conjointement avec l'Organisation des Nations

Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) et le Programme alimentaire mondial (PAM). Les trois bureaux de contrôle collaborent déjà de multiples façons et s'efforcent vivement de renforcer la coordination en matière d'audit. Les possibilités d'audit conjoint sont importantes compte tenu de la proximité des sièges des trois organisations et de l'ampleur de la collaboration au niveau des programmes sur le terrain.

11. 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, y compris la résidence.
12. Les autres domaines susceptibles de faire l'objet d'un audit en 2016, si le temps à disposition est suffisant ou si les priorités ou la situation en matière de risques changent dans le courant de l'année, sont les suivants:

Liste provisoire des missions à réaliser en 2016 et 2017

- Dispositions relatives à l'assurance et à l'autoassurance. Pour se prémunir contre les risques (transfert), 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. Le traitement des demandes de remboursement des frais médicaux pour les indemnités liées au travail a fait l'objet d'un audit en 2014, mais cela fait longtemps que les plans d'assurance et d'autoassurance n'ont pas été vérifiés. À l'heure actuelle, la direction s'efforce de garantir l'alignement des procédures et des assurances correspondantes mais, dans ce domaine, des audits pourraient être menés sur certains aspects spécifiques comme la gestion des revenus générés par l'autoassurance et le compte commun de participation aux bénéficiaires, administré conjointement par la FAO et le PAM. AUO explorera la possibilité de collaborer sur ce dernier aspect avec les services d'audit interne des organismes des Nations Unies ayant leur siège à Rome.
 - Administration des fonds extrabudgétaires. L'ensemble du processus budgétaire a été renforcé au cours des dernières années, mais l'administration des financements provenant de sources autres que les reconstitutions pose encore un certain nombre de problèmes. Avec la mise en place du cadre d'emprunt, ce thème deviendra encore plus important, et la réalisation d'un audit dans ce domaine aiderait la direction à faire face aux problèmes qui persistent en termes de procédure et de contrôle.
13. AUO continuera d'offrir des services consultatifs, soit en tant qu'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 avoir une portée ou un objectif convenus avec la direction et inclure 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. AUO 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 que la direction est en train de mettre en œuvre.
 15. Comme cela est déjà survenu dans le passé, un certain nombre de missions d'audit qui ont démarré cette année seront reportées sur l'année suivante. Un rapport complet sur l'état d'avancement de toutes les activités figurant dans le plan de travail pour 2015 et achevées en 2016 sera présenté au Comité d'audit en avril 2016, et un rapport de situation intermédiaire sur le plan de travail de 2016 sera présenté en septembre 2016. Ce document porte uniquement sur les nouveaux audits proposés pour 2016.

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

16. En 2014, les procédures du FIDA relatives aux enquêtes et aux sanctions ont fait l'objet d'un examen conduit par une équipe d'experts externes, qui a formulé des recommandations en vue de leur renforcement. AUO collabore actuellement avec les bureaux du Vice-président et du Conseiller juridique aux fins de la mise en œuvre des recommandations, et cette collaboration se poursuivra si nécessaire jusqu'à début 2016.
17. La Section des enquêtes continuera, en priorité, à enquêter dans les plus brefs délais 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. En 2016, AUO est parvenu à intensifier les efforts déployés dans le domaine de la sensibilisation et de la prévention des pratiques irrégulières grâce à la mise à niveau de son site web public et à la participation active à des réunions et ateliers régionaux et institutionnels.

V. Budget et ressources d'AUO pour 2016

18. Comme il ressort du tableau ci-après, les effectifs dont disposera AUO en 2016 seront les mêmes qu'en 2015, exception faite de l'éventuel reclassement du poste de Responsable principal des enquêtes (grade P-4) en Chargé d'enquête (grade P-5).

Tableau
Effectifs d'AUO

2015	2016
<ul style="list-style-type: none"> • Directeur • Assistant administratif (0,5 équivalent temps plein [ETP]) • Chargé d'audit • Responsable principal d'audit • Analyste affecté aux audits et aux enquêtes – TI • Assistant d'audit • Responsable principal des enquêtes • Responsable d'enquête • Assistant d'enquête 	<ul style="list-style-type: none"> • Directeur • Assistant administratif (0,5 équivalent temps plein [ETP]) • Chargé d'audit • Responsable principal d'audit • Analyste affecté aux audits et aux enquêtes – TI • Assistant d'audit • Chargé d'enquête (<i>proposition</i>) • Responsable d'enquête • Assistant d'enquête

19. Dans le cadre de l'exercice institutionnel de planification stratégique pour le personnel mené en 2015, AUO a demandé que le poste de Responsable principal des enquêtes (grade P-4) soit reclassé en Directeur des enquêtes (grade P-5), ce afin de garantir le recrutement d'une personne ayant l'expérience de gestion nécessaire pour superviser une équipe (membres du personnel et consultants) chargée de traiter un portefeuille d'affaires toujours plus complexes. Cette requête est encore à l'étude.
20. Le budget d'AUO proposé pour 2016 s'élève à 1,94 million d'USD (contre environ 2 millions d'USD en 2015, y inclus les montants successivement alloués à AUO pour couvrir des besoins additionnels). En 2015, l'enveloppe budgétaire hors personnel allouée à AUO s'élevait à 400 000 USD, montant sur lequel une somme de 65 000 USD était allouée à AUO et aux Bureaux du Vice-président et du Conseiller juridique pour la mise en œuvre d'une initiative spéciale d'amélioration. Pour 2016, la demande de fonds hors personnel avancée par AUO s'élève pour l'instant à 315 000 USD. Compte tenu du caractère imprévisible de la charge de travail et du recours à l'expertise externe, en particulier pour les enquêtes et les audits techniques, il est possible, comme par le passé, qu'AUO doive demander à la direction des ressources financières additionnelles.

Plan de travail pour 2016 et liste provisoire des audits à réaliser en 2017

Activités d'AJO prévues pour 2016	Estimation du nombre de jours de travail (personnel)
Activités d'audit interne	860
Missions d'assurance	
<ul style="list-style-type: none"> • Achèvement des missions de 2015 • Audits à distance de bureaux de pays (3-6) • Audit des bureaux de pays (1-2) • Problèmes institutionnels transversaux recensés lors des audits de bureaux de pays réalisés à distance en 2015. • Gestion fiduciaire des dons • Sécurité de l'information • Tests concernant le contrôle interne de l'information financière • Dépenses du Bureau du Président afférentes à 2015 (activité récurrente) • Dépenses à charge du gouvernement hôte (récurrentes – portée limitée) • Mission à déterminer 	
Travaux consultatifs	
<ul style="list-style-type: none"> • Contribution aux efforts institutionnels et rôle d'observateur durant les comités de gestion • Mission à déterminer 	
Liste provisoire des audits pour 2016-2017	
<ul style="list-style-type: none"> • Dispositions relatives à l'assurance et à l'autoassurance • Administration des fonds extrabudgétaires 	
Activités d'enquête	662
<ul style="list-style-type: none"> • Enquêtes • Promotion et défense de la politique du FIDA en matière de lutte contre la corruption • Mise à jour des procédures d'enquête et de sanction 	
Gestion et renforcement des capacités du Bureau	260
<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 	