

Cote du document:	<u>EB 2017/121/R.22</u>
Point de l'ordre du jour:	<u>10</u>
Date:	<u>16 août 2017</u>
Distribution:	<u>Publique</u>
Original:	<u>Anglais</u>

F



Investir dans les populations rurales

Plus de transparence pour un meilleur respect
du principe de responsabilité

Conseil d'administration — Cent vingt et unième session
Rome, 13-14 septembre 2017

Pour: Examen

Note pour les représentants au Conseil d'administration

Le présent document est soumis au Conseil d'administration pour examen.

Afin que le temps imparti aux réunions du Conseil soit utilisé au mieux, les représentants qui auraient des questions techniques à poser au sujet du présent document sont invités à se mettre en rapport, avant la session, avec les responsables du FIDA ci-après:

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

William Skinner
Responsable
Bureau du Secrétaire
téléphone: +39 06 5459 2974
courriel: w.skinner@ifad.org

Cassandra Waldon
Directrice
Division de la communication
téléphone: +39 06 5459 2659
courriel: c.waldon@ifad.org

Ruth Farrant
Directrice
Division des services de gestion financière
téléphone: +39 06 5459 2281
courriel: r.farrant@ifad.org

Advit Nath
Directeur
Division de la comptabilité et du Contrôleur
téléphone: +39 06 5459 2829
courriel: a.nath@ifad.org

Matthias Meyerhans
Directeur
Division des services administratifs
téléphone: +39 06 5459 2492
courriel: m.meyerhans@ifad.org

Pierre Moreau-Peron
Directeur
Division des ressources humaines
téléphone: +39 06 5459 2820
courriel: p.moreau-peron@ifad.org

Luis Jiménez-McInnis
Directeur
Bureau des partenariats et de la
mobilisation des ressources
téléphone: +39 06 5459 2705
courriel: l.jimenez-mcinnis@ifad.org

Lisandro Martin
Chef
Unité de la programmation et de l'efficacité
opérationnelles
téléphone: +39 06 5459 2388
courriel: lisandro.martin@ifad.org

Emmanuel Maurice
Conseiller juridique par intérim
téléphone: +39 06 5459 2457
courriel: e.maurice@ifad.org

Thomas Bousios
Directeur
Division des technologies de l'information
et des communications
téléphone: +39 06 5459 2288
courriel: t.bousios@ifad.org

Les demandes concernant la transmission des documents de la présente réunion doivent être adressées à:

William Skinner
Chef
de l'Unité des organes directeurs
téléphone: +39 06 5459 2974
courriel: gb@ifad.org

Table des matières

I.	Introduction et champ couvert	1
II.	Accroître la transparence des opérations	2
	A. Pratiques de diffusion et restrictions actuelles	2
	B. Opportunités potentielles de renforcement de la transparence	3
III.	Accroître la transparence de la gestion des ressources financières et de la surveillance interne	6
	A. Pratiques de diffusion et restrictions actuelles	6
	B. Opportunités potentielles de renforcement de la transparence	7
IV.	Accroître la transparence de la gestion des ressources humaines	8
	A. Pratiques de diffusion et restrictions actuelles	8
	B. Opportunités potentielles de renforcement de la transparence	8
V.	Accroître la transparence de l'information communiquée aux organes directeurs	9
	A. Pratiques de diffusion et restrictions actuelles	9
	B. Opportunités potentielles de renforcement de la transparence	10
VI.	Résumé et étapes suivantes	11

Plus de transparence pour un meilleur respect du principe de responsabilité

I. Introduction et champ couvert

1. Les principales parties prenantes du FIDA sont les bénéficiaires de ses programmes, les fournisseurs et destinataires de ses financements, ses partenaires de développement, son personnel, les gouvernements et communautés des pays d'accueil, et ses États membres. Les organes directeurs et la direction se partagent la responsabilité de la réalisation des objectifs des programmes et de la bonne gestion des ressources financières et humaines¹.
2. Le respect du principe de responsabilité suppose l'application d'un degré élevé de transparence. Lors de la deuxième session de la Consultation sur la Onzième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA11), la direction a présenté le modèle opérationnel de FIDA11² en déclarant: "Dans l'ensemble de l'organisation, une importance considérablement accrue sera accordée à la transparence. La transparence est un facteur incitatif de premier plan pour améliorer la qualité des données, utiliser les ressources de manière plus efficiente, exercer un suivi plus attentif, et améliorer le respect des politiques et l'évaluation comparative." Le FIDA estime que, de tous les éléments qui constituent une culture des résultats, la transparence est peut-être le plus capable de produire un grand changement. Le fait que les informations pertinentes soient disponibles et accessibles au moment voulu peut modifier les relations de responsabilité entre parties prenantes, par exemple en offrant aux petits agriculteurs les données dont ils ont besoin pour amener les décideurs à rendre compte de l'utilisation qu'ils font des ressources du FIDA.
3. La politique du FIDA en matière de diffusion des documents a évolué progressivement au cours de ces dernières années. En 2010, le Fonds a adopté le principe de la présomption de diffusion intégrale afin d'offrir un accès élargi aux documents et informations du FIDA sur ses activités. Comme le stipule la Politique révisée du FIDA en matière de diffusion des documents (2010)³, le Fonds peut rendre publiques toutes les informations en sa possession qui ne figurent pas sur sa liste d'exceptions, conformément aux bonnes pratiques de respect de la confidentialité suivies par les autres institutions financières internationales (IFI). Dans une optique de présomption de diffusion intégrale, le FIDA s'engage à élargir encore l'accès aux informations relatives à ses activités. La transparence est aussi un aspect inhérent à d'autres documents de gouvernance et de stratégie, comme la Politique d'évaluation du FIDA, les Procédures d'évaluation sociale, environnementale et climatique du FIDA, ou encore la Politique du FIDA en matière de prévention de la fraude et de la corruption dans le cadre de ses activités et opérations.
4. L'évolution des attentes des parties prenantes et de l'environnement externe dans lequel le FIDA opère, l'actualisation des normes internationales – y compris celles de l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide (IITA), dont le FIDA est membre –, mais aussi les bonnes pratiques, la modification des pratiques en vigueur dans les institutions homologues, la modification de l'architecture financière du FIDA, ou encore l'émergence de nouveaux modes de communication sont autant de facteurs qui font naître de nouvelles demandes et opportunités eu égard à la divulgation de l'information et au renforcement de la transparence.

¹ Un document intitulé "Informations actualisées sur le dispositif d'application du principe de responsabilité au FIDA" (EB 2013/110/INF.5) a été soumis au Conseil d'administration en décembre 2013. Il fournissait une description détaillée des composantes de la gouvernance et de la structure institutionnelle qui font en sorte que l'organisation rende compte de la réalisation des objectifs institutionnels à ses parties prenantes.

² Voir le document IFAD11/2/R.3, intitulé "Renforcer le modèle opérationnel de FIDA11 pour obtenir un impact à grande échelle".

³ Voir le document EB 2010/100/R.3/Rev.1.

5. Le présent document offre un aperçu des politiques actuelles du FIDA et étudie des moyens qui pourraient permettre de s'assurer que les informations pertinentes sont fournies au bon moment aux parties prenantes du FIDA. Les sections suivantes abordent des aspects institutionnels spécifiques: II) opérations; III) gestion des ressources financières et surveillance interne; IV) gestion des ressources humaines; et V) information des organes directeurs. La sixième section présente un résumé et les prochaines étapes. L'objectif ultime est d'encourager une culture des résultats.
6. Alimentée par les avis exprimés par le Comité d'audit et le Conseil d'administration en septembre 2017, une proposition sera soumise au Conseil d'administration en décembre 2017. Ce document passera en revue les actions proposées et les conclusions d'autres analyses des avantages et risques potentiels, recensera les besoins de ressources humaines et financières, étudiera les implications juridiques et les pratiques des institutions homologues, et répertoriera les obligations en matière de protection des données personnelles et de confidentialité.

II. Accroître la transparence des opérations

A. Pratiques de diffusion et restrictions actuelles

7. La réalisation des objectifs opérationnels est mesurée et fait l'objet de rapports publiés: Cadre de mesure des résultats convenu avec les États membres, Cadre relatif à l'efficacité en matière de développement, Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement, Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA, évaluations d'IOE, rapports d'avancement sur le plan stratégique et à moyen terme, et rapport au Comité d'audit sur les rapports d'audit des projets. De plus, des informations détaillées sur les activités du cycle des projets sont mises à la disposition du public et des organes directeurs; elles concernent la conception, la mise en œuvre, la supervision et l'évaluation des différents projets et programmes. Des informations sur les enquêtes et les activités anticorruption, y compris des résumés d'affaires précises, sont publiées chaque année sur le site web public.
8. Aux termes de la Politique du FIDA en matière de diffusion des documents, les informations suivantes ne doivent pas être rendues publiques⁴:
 - les informations fournies à titre confidentiel par des États membres ou des tierces parties;
 - les délibérations ou les informations jugées sensibles par le gouvernement du pays concerné – les documents diffusés se limiteront aux conclusions des délibérations, et ne porteront pas sur le déroulement des délibérations ayant permis d'aboutir aux conclusions ou décisions, à moins qu'il n'en soit décidé autrement;
 - les procédures de passation des marchés supposant une sélection préalable des soumissionnaires;
 - l'analyse de la solvabilité et de la note de crédit des pays.
9. Cette politique établit aussi les critères permettant de déterminer si un document peut être diffusé⁵:
 - "...il faudra tenir dûment compte de la nécessité de préserver la confidentialité d'informations dont la divulgation pourrait éventuellement nuire aux intérêts du Fonds ou de tiers, mais aussi de protéger les informations confidentielles ou financières dont la divulgation risquerait d'entraver l'aptitude du FIDA à mener à bien ses activités.

⁴ La liste complète des exceptions figure à l'annexe III de la Politique du FIDA en matière de diffusion des documents.

⁵ Politique du FIDA en matière de diffusion des documents, annexe V.

- En conséquence, avant de diffuser un document, il faudra veiller à déterminer les passages ou données qui ont un caractère confidentiel ou qui sont susceptibles, en cas de diffusion, de nuire au rapport entre le FIDA et l'emprunteur et/ou le bénéficiaire. Le cas échéant, le FIDA pourra consulter l'emprunteur et/ou le bénéficiaire et/ou des tierces parties et/ou procéder à l'ajustement des documents pour tenir compte des questions qui préoccupent l'emprunteur et/ou le bénéficiaire, avant de les divulguer.
 - Au cas où le FIDA ne serait pas le seul propriétaire des documents ou des informations, une autorisation sera sollicitée avant diffusion."
10. Ainsi, certains documents en rapport avec des projets dont le FIDA n'est pas l'auteur ne sont pas diffusés publiquement. De même, certaines informations relatives à l'emprunteur, telles que des modalités de prêt spécifiques ou une note d'évaluation, ne sont pas divulguées.
11. Les pratiques de divulgation du FIDA concernant la gestion des programmes sont alignées, à de nombreux égards, sur celles d'autres IFI ayant un modèle opérationnel similaire. Les différences sont mises en évidence dans l'examen des possibilités à la section suivante.
- B. Opportunités potentielles de renforcement de la transparence**
12. Les opportunités suivantes ont été recensées; un examen plus approfondi pourrait toutefois s'avérer nécessaire pour certaines actions à entreprendre, y compris une évaluation plus détaillée des répercussions sur les ressources.
- i) Pleine adhésion à l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide. Les IFI, dont le FIDA, manifestent régulièrement un niveau d'engagement élevé vis-à-vis de l'IITA. Elles fournissent un soutien financier considérable au Secrétariat de l'IITA, et constituent, parmi les signataires, le groupe qui obtient les meilleures performances. Pourtant, la fréquence et la portée des données IITA publiées par le FIDA accusent un retard par rapport à ses pairs, et doivent être améliorées. Le FIDA prend actuellement des mesures concrètes pour mieux respecter les normes IITA. L'une d'elles est la déclaration automatique, qui va améliorer la qualité des données et accroître la fréquence de notification. La transmission des données, pour l'heure manuelle, sera bientôt automatisée entre les systèmes du FIDA et le registre de l'IITA; dans la phase suivante, ce seront les transactions sur les décaissements, et puis, ultérieurement, les données de systèmes d'information géographique (SIG) sur les zones des projets et des liens vers les documents sur les projets publiés sur le site web du FIDA. En appelant à adhérer plus largement au principe de transparence, le FIDA encouragera clairement les gouvernements et les organismes d'exécution à publier auprès de l'IITA des données financières et des résultats relatifs aux programmes qu'il finance. Dorénavant, les accords à cet effet seront enregistrés dans les programmes d'options stratégiques pour les pays (COSOP). En octobre 2017, le FIDA accueillera l'Assemblée des signataires de l'IITA, ce qui devrait offrir l'occasion d'établir de nouvelles évaluations comparatives autour de la transparence avec ses homologues.
 - ii) Diffusion publique de tous les rapports d'achèvement de projet. Cette pratique est déjà en place dans d'autres IFI et, si elle était adoptée par le FIDA, elle lui permettrait de mieux rendre compte des résultats de ses programmes. Elle n'implique aucun risque significatif ni défi technologique. Toutefois, il pourrait être nécessaire d'instaurer de nouvelles procédures pour obtenir l'autorisation de propriétaires ou d'auteurs de documents, en l'occurrence les gouvernements bénéficiaires. Des ressources additionnelles pourraient être requises pour adapter les outils, flux de travail et directives opérationnelles internes. De plus, il conviendra d'évaluer soigneusement s'il

est juridiquement possible de pratiquer cette divulgation de façon rétroactive, ainsi que les répercussions sur les ressources.

- iii) Diffusion publique des rapports du Commissaire aux comptes sur les projets. Cette pratique est déjà appliquée par de nombreuses autres IFI et, si elle était adoptée par le FIDA, elle améliorerait la transparence et lui permettrait de mieux rendre compte de l'utilisation de ses financements. Elle ne devrait pas entraîner d'importantes répercussions sur les ressources. Il convient cependant d'évaluer plus précisément les éléments nécessaires à l'élaboration initiale des flux de travail sur le site de l'organisation et les ajustements qu'il faudrait apporter au système de suivi des rapports d'audit. En ce qui concerne les risques impliqués, une mesure d'atténuation consistera à vérifier que l'auteur de chaque document a donné son autorisation et que les contenus sensibles demeurent confidentiels. Une atténuation des risques associés sera recherchée selon les méthodes suivies par les autres IFI, sans demander aux parties concernées des actions de suivi exigeant beaucoup de temps. Pour permettre cette diffusion, il pourrait être nécessaire d'adopter des dispositions juridiques appropriées et de réviser les Directives du FIDA relatives à l'audit des projets ainsi que les Procédures opérationnelles relatives à l'audit des projets et programmes. Un document d'orientation sur la révision des Directives du FIDA relatives à l'audit des projets ainsi que les Procédures opérationnelles relatives à l'audit des projets et programmes sera soumis au Comité d'audit en septembre, avec une présentation détaillée du processus de déploiement des nouvelles directives en 2018. De plus, il conviendra d'évaluer si une application rétroactive est juridiquement possible.
- iv) Rapports supplémentaires aux organes directeurs sur la gestion financière des projets et sur les mécanismes fiduciaires, faits nouveaux et résultats. Les rapports soumis au Comité d'audit, qui portent actuellement sur l'audit des projets, les résultats des audits, le respect des délais de transmission des rapports et les évolutions constatées, prendront un tour plus ample et plus global pour inclure des informations sur l'évolution de la gestion financière, les efforts d'harmonisation avec les autres IFI et les résultats obtenus. Les faits marquants de ces rapports pourraient aussi être communiqués au Conseil d'administration lorsqu'ils relèvent de son mandat. Cette démarche renforcera la transparence quant à l'application des politiques d'assurance en matière de gestion financière et le respect des normes internationales et des meilleures pratiques. Elle ne s'assortit d'aucun risque, et les ressources additionnelles éventuellement nécessaires devraient être modestes si les plateformes et processus de compte rendu existants sont utilisés; des préparatifs ont déjà été accomplis pour équiper la Division des services de gestion financière de moyens de compte rendu améliorés afin qu'elle puisse contribuer à la préparation de cet élargissement du champ couvert par les rapports.
- v) Diffusion publique de la classification des emprunteurs par modalité de prêt. La plupart des IFI publient beaucoup plus de données que le FIDA dans ce domaine, y compris les catégories de revenu des pays. Si elle était adoptée par le FIDA, cette pratique renforcerait la transparence et lui permettrait de mieux rendre compte de l'utilisation de ses financements. Bien que les répercussions sur les ressources ne soient probablement pas importantes, il conviendra d'évaluer les efforts requis pour mettre les données en place, et pour les notifier et les publier sur le site web. Aucun risque significatif n'est à prévoir, car le FIDA appliquera les procédures sous-jacentes de l'établissement des modalités de prêt; il a déjà été indiqué, lors des Consultations sur FIDA11, que la direction avait l'intention d'étoffer les rapports présentés à ce sujet.

- vi) Informations supplémentaires sur les produits et les conditions, destinées aux emprunteurs et aux bénéficiaires. Le FIDA prépare une série de notes d'information sur ses produits et conditions, y compris la tarification des prêts en une seule monnaie, pour aider les emprunteurs à mieux comprendre les modalités et conditions de financement spécifiques au FIDA. Les autres IFI ont déjà commencé à publier de telles notes sur leurs produits.
 - vii) Publication de la localisation géographique de toutes les opérations du FIDA sous la forme de cartes facilement accessibles. Plusieurs autres IFI ont déjà pris une initiative similaire, qui constitue non seulement un moyen de localiser l'emplacement des projets mais aussi d'offrir aux habitants, aux gouvernements et aux donateurs une plateforme en ligne sur laquelle ils peuvent voir où se situent leurs investissements, et améliorer ainsi le ciblage, la coordination et l'évaluation de l'aide. Le FIDA travaille à l'élaboration d'un géoportail doté d'une infrastructure et d'une base de données SIG robustes aux fins de la gestion centrale des données spatiales liées aux opérations du FIDA. Dans le cadre de ce projet, des données sur les zones des projets seront exportées et affichées sur le site web du FIDA par le biais d'une interface interactive et simple à utiliser, avec une actualisation pratiquement en temps réel. Une phase de test est en cours pour l'installation du système et la préparation des données en vue de la migration; elle sera suivie, en 2018, d'un déploiement sur le site web du FIDA. Cette pratique contribuera à rehausser la visibilité du FIDA et à améliorer encore l'accès aux données.
 - viii) Rapports supplémentaires au Conseil d'administration sur des éléments clés de la méthode servant à établir le Système d'allocation fondé sur la performance (SAFP). La direction continue à améliorer les rapports qu'elle établit sur la mise en œuvre du SAFP. À cette fin, elle fournira au Conseil d'administration un rapport de synthèse présentant, pays par pays, les données sur les engagements effectifs approuvés par le Conseil d'administration au titre du programme de prêts et dons sur la période couverte par une reconstitution.
13. Parmi les autres actions envisagées figurent la publication des rapports institutionnels sur la performance et les résultats des opérations financées par le FIDA ainsi que la divulgation des réponses aux enquêtes auprès des clients. La première permettrait au FIDA de mieux partager les données sur ses activités. Elle n'entraîne aucun risque significatif, car la plupart de ces informations sont déjà disponibles dans des documents diffusés publiquement. Elle aura cependant une incidence sur les ressources puisqu'elle suppose de mettre au point du contenu, d'automatiser la publication et d'entretenir ces outils. La divulgation des réponses aux enquêtes auprès des clients renforcerait l'aptitude du FIDA à atteindre l'excellence opérationnelle en mettant en place des boucles de rétro-information régulières avec les gouvernements et les bénéficiaires. Elle consoliderait aussi les partenariats du FIDA avec ses parties prenantes en favorisant un suivi régulier des retours d'information. Des ressources seront nécessaires pour mettre ce contenu à disposition sur le site web, et pour organiser et mettre en œuvre les flux de travail nécessaires à l'établissement d'une communication bidirectionnelle avec les bénéficiaires et à la gestion rapide d'éventuels risques de réputation.

III. Accroître la transparence de la gestion des ressources financières et de la surveillance interne

A. Pratiques de diffusion et restrictions actuelles

14. Les performances financières font l'objet, annuellement ou périodiquement, de rapports financiers, budgétaires et sur les placements à l'intention des organes directeurs; la plupart de ces rapports sont accessibles au public et disponibles sur le site web externe. La liste d'exceptions qui figure dans la Politique en matière de diffusion des documents est semblable à celle d'autres IFI et organismes des Nations Unies. Les restrictions actuelles en matière d'informations financières et de surveillance s'appliquent aux éléments suivants:
- les informations, décisions et/ou recommandations de la Commission des sanctions ou de tout autre organe interne institué au sein du FIDA afin de prendre des décisions et de formuler des recommandations sur des questions de nature confidentielle;
 - les avis juridiques confidentiels donnés par le Bureau du Conseiller juridique (LEG) aux organes directeurs et à la direction;
 - les documents relatifs aux mesures de sécurité pour le FIDA et son personnel;
 - l'information financière interne;
 - les documents portant sur le déroulement des délibérations⁶;
 - les procédures de passation des marchés supposant une sélection préalable des soumissionnaires.
15. Par conséquent, les procédures administratives et financières internes du FIDA ne sont normalement pas divulguées, de même que les comptes rendus du déroulement des délibérations ou des informations telles que les procès-verbaux des réunions de comités, les communications et instructions internes, ou encore des considérations relatives à l'évaluation de risques institutionnels.
16. Une comparaison générale des pratiques des organismes des Nations Unies et des IFI sur la base d'informations aisément disponibles montre que les pratiques du FIDA en matière de divulgation dans ce domaine sont généralement alignées sur les pratiques de ses pairs. Il existe cependant des possibilités d'harmonisation supplémentaires, qui sont répertoriées dans le contexte de propositions spécifiques.
17. Pour ce qui est des informations sur la surveillance interne, certains fonds et programmes des Nations Unies affichent leurs rapports d'audit interne sur leur site web public, mais ce n'est généralement pas la pratique suivie par les organismes spécialisés des Nations Unies ni par les IFI. Celles-ci présentent généralement un rapport annuel d'audit interne à leurs organes directeurs, mais seulement une partie de ces rapports est diffusée sur leur site web public. Dans l'ensemble, les IFI ne diffusent aucune information sur les résultats de leurs activités d'audit interne. Le FIDA soumet au Comité d'audit un rapport annuel qui présente un aperçu des principaux résultats des audits menés, l'état d'avancement de l'application des recommandations d'audit, et des informations sur les activités d'enquête et de prévention de la corruption, y compris des résumés de certaines affaires. La partie du rapport qui concerne les enquêtes et la lutte contre la corruption est affichée sur le site web du FIDA.

⁶ La Politique en matière de diffusion des documents précise que les documents diffusés se limiteront aux conclusions des délibérations, et ne porteront pas sur le déroulement des délibérations ayant permis d'aboutir aux conclusions ou décisions, à moins qu'il n'en soit décidé autrement. Le compte rendu intégral des délibérations des organes directeurs ou des opérations internes d'administration et des processus de délibération seront publiés sous réserve de l'autorisation expresse des instances concernées.

B. Opportunités potentielles de renforcement de la transparence

18. Les opportunités suivantes ont été recensées; un examen plus approfondi pourrait toutefois s'avérer nécessaire pour certaines actions à entreprendre, y compris une évaluation plus détaillée des répercussions sur les ressources.
- i) Publication des grandes tendances financières. L'examen des pratiques d'autres IFI et organismes des Nations Unies en la matière indique que la plupart d'entre elles divulguent des informations sur les principaux donateurs, cofinanceurs et dépenses par catégorie. Les répercussions sur les ressources seraient faibles à modérées, en fonction de l'ampleur de la diffusion, et aucun risque n'est à prévoir. La direction est favorable à la divulgation de ces informations à l'intention des parties prenantes, et il n'existe aucun obstacle juridique empêchant de le faire.
 - ii) Divulgation au Comité d'audit d'informations sur les risques institutionnels et les pratiques de gestion des risques. Le Comité d'audit est chargé, aux termes de son mandat, d'examiner chaque année les risques auxquels le Fonds est exposé, d'évaluer les pratiques et procédures existantes de gestion des risques, et de transmettre au Conseil son opinion et des commentaires à ce sujet. La direction apportera son plein soutien au Comité en diffusant des informations sur les risques institutionnels et sur le processus de gestion des risques de l'organisation. Les répercussions sur les ressources ne sont pas substantielles, et un examen plus approfondi des risques institutionnels par le Comité renforcera la gouvernance et la surveillance de l'organisation.
 - iii) Soumission au Conseil d'administration d'informations résumées sur l'audit et les enquêtes. Cette pratique est déjà appliquée par la plupart des organismes des Nations Unies et certaines IFI, généralement sans diffusion publique. Dans le cas du FIDA, cela supposerait de transmettre le Rapport annuel sur les activités du Bureau de l'audit et de la surveillance (AUO) au Conseil d'administration, avec un aperçu des principaux résultats des audits menés, l'état d'avancement de l'application des recommandations d'audit, et des informations sur les activités d'enquête et de prévention de la corruption, y compris des résumés de certaines affaires. Les répercussions sur les ressources et sur le plan des risques ne sont pas substantielles. Cependant, cela pourrait entraîner une duplication des efforts, puisque le Comité d'audit examine déjà le Rapport annuel d'AUO dans le contexte de son évaluation de l'efficacité des mécanismes de surveillance.
 - iv) Publication de certains éléments des directives du FIDA relatives à la passation des marchés. Les directives du FIDA relatives à la passation des marchés sont globalement alignées sur celles des organismes des Nations Unies et des autres IFI. Le FIDA prendra des mesures pour publier ces directives sur son site web en sus des informations déjà disponibles sur le Portail mondial pour les fournisseurs des organismes des Nations Unies. Le risque juridique devra être évalué avant d'adopter ces mesures, compte tenu des différences de cadre juridique entre le FIDA et les institutions homologues ayant déjà adopté cette pratique.
 - v) Publication de certains éléments des directives du FIDA relatives aux voyages du personnel. Les directives du FIDA relatives aux voyages sont globalement alignées sur celles des organismes des Nations Unies et des autres IFI. Les directives relatives aux voyages du personnel ne font généralement pas l'objet d'une diffusion publique par les institutions comparables, bien que certains éléments soient communiqués aux organes directeurs ou au public par le biais des rapports budgétaires ou d'autres rapports publiés. La direction étudiera la possibilité de divulguer les principaux éléments de ses directives sur les voyages à l'intention de ses

organes directeurs ou de les publier sur son site web, après avoir évalué les risques potentiels.

IV. Accroître la transparence de la gestion des ressources humaines

A. Pratiques de diffusion et restrictions actuelles

19. Des informations sur certains aspects de la gestion des ressources humaines sont disponibles par le biais du processus budgétaire et des rapports périodiques sur les questions organisationnelles et administratives. La liste d'exceptions qui figure dans la Politique en matière de diffusion des documents est semblable à celle d'autres IFI et organismes des Nations Unies. Les restrictions visant actuellement les informations sur les ressources humaines sont les suivantes:
 - les informations d'ordre personnel telles que les dossiers des fonctionnaires, les informations médicales et les communications personnelles du Président, des autres hauts fonctionnaires et du personnel du FIDA; et les communications personnelles des administrateurs, de leurs suppléants et de leurs principaux conseillers;
 - les informations, décisions et/ou recommandations de la Commission des sanctions ou de tout autre organe interne institué au sein du FIDA afin de prendre des décisions et de formuler des recommandations sur des questions de nature confidentielle;
 - les avis juridiques confidentiels donnés par LEG aux organes directeurs et à la direction;
 - les dossiers, projets de documents et courriels de la Division des ressources humaines;
 - les documents portant sur le déroulement des délibérations.
 20. Par conséquent, les procédures internes du service des ressources humaines ne sont normalement pas divulguées, ni les comptes rendus du déroulement des délibérations, ni des informations telles que les procès-verbaux des réunions de comités, ou encore les communications et instructions internes. De même, les dossiers confidentiels (par exemple, sur les enquêtes, les recrutements et la résolution de litiges) ne sont pas divulgués, ni en interne ni à l'extérieur, même si des résultats ou informations synthétiques sur les tendances sont diffusés périodiquement.
 21. Le FIDA applique le régime commun des Nations Unies, et ses pratiques en matière de ressources humaines sont semblables à celles d'autres organismes. Dans la plupart des institutions comparables étudiées, les politiques de diffusion publique prévoient un degré semblable de divulgation pour ce qui est des questions et politiques de ressources humaines. La Politique du FIDA en matière de ressources humaines est publiée, mais les procédures et directives en la matière ne le sont pas. De plus, conformément aux bonnes pratiques, aucune information en rapport avec des membres du personnel n'est publiée si elle risque de constituer une menace pour la sécurité d'un individu, une violation de ses droits ou une atteinte à sa vie privée.
- ##### B. Opportunités potentielles de renforcement de la transparence
22. D'autres actions envisagées sont la publication d'éléments constituant d'importantes orientations en matière de ressources humaines et présentant potentiellement un intérêt pour le public. Comme indiqué ci-dessus, les institutions comparables publient des éléments de leur politique en matière de ressources humaines mais ne divulguent généralement pas les règles, procédures ou directives en la matière. La direction va étudier la possibilité de diffuser publiquement des informations sur les principes sous-jacents des politiques

de ressources humaines présentant potentiellement un intérêt pour le public. Cette pratique contribuerait à élargir le public de candidats intéressés et contribuerait au partage d'informations au sein du régime commun des Nations Unies. Des ressources pourraient être nécessaires, dans un premier temps, pour un examen du dossier et une évaluation des risques.

V. Accroître la transparence de l'information communiquée aux organes directeurs

A. Pratiques de diffusion et restrictions actuelles

23. Une condition indispensable aux organes directeurs du FIDA pour qu'ils puissent assurer correctement leur rôle dans la gouvernance est qu'ils disposent en temps opportun des informations pertinentes. Au travers de la plateforme interactive réservée aux États membres, ceux-ci ont accès aux documents soumis, en amont des réunions, au Conseil des gouverneurs et au Conseil d'administration, ainsi qu'à leurs organes subsidiaires et groupes de travail, pour examen, approbation ou information. Des documents sont également publiés sur le site web public.
24. Des restrictions s'appliquent à l'accès des États membres à certaines catégories de documents et archives du FIDA; elles reflètent essentiellement les exceptions et critères exposés dans la Politique du FIDA en matière de diffusion des documents. À quelques exceptions près, les représentants au Conseil d'administration peuvent consulter tous les documents du Comité d'audit en passant par l'accès sécurisé à la plateforme interactive réservée aux États membres. Les rapports que communique le Comité d'audit au Conseil d'administration sur les délibérations tenues lors de ses réunions sont rendus publics. Entre 50% et 60% des documents examinés par le Comité d'audit sont également présentés au Conseil d'administration et sont de ce fait rendus publics. L'Examen comparatif des pratiques de diffusion du Comité d'audit (AC 2014/131/R.7) mené en 2014 a conclu que l'approche du FIDA était à la hauteur des meilleures pratiques en la matière parmi les institutions comparables.
25. Les membres du Comité d'audit ont accès à des informations plus détaillées, non publiées, comme les rapports d'audit interne, conformément à leur rôle de conseillers auprès du Conseil d'administration; ce rôle concerne l'efficacité des pratiques de gestion financière et de gestion des risques au FIDA ainsi que celle des mécanismes d'audit interne et externe. L'accès aux documents soumis pour délibération au Comité d'audit est donc restreint et les participants aux réunions du Comité sont tenus d'en respecter la confidentialité. À l'heure actuelle, les représentants au Conseil d'administration qui ne sont pas membres du Comité d'audit n'ont pas accès aux rapports d'audit interne, lesquels peuvent être examinés par le Comité d'audit en séance à huis clos.
26. En mars 2017, la direction a mené une évaluation comparative de l'accès des administrateurs des IFI aux rapports d'audit interne. Sur les six grandes IFI étudiées, trois accordent l'accès aux rapports d'audit interne à leurs administrateurs, deux ne le font pas, et une offre l'accès à la discrétion du Comité d'audit. En juillet 2017, le Comité d'audit a tenu un débat préliminaire sur cette question. Les membres sont convenus de solliciter l'opinion du Conseil d'administration sur ce point, et un nouveau débat sera mené dans le contexte de l'examen du présent document.
27. Un autre ensemble de documents à accès restreint concerne les informations qui sont partagées avec les Coordonnateurs et amis. La raison en est principalement la nature informelle de ce groupe de représentants des trois listes, dont le rôle est de faciliter la prise de décision en amont des réunions officielles des organes directeurs, grâce à un dialogue continu avec la direction et le Bureau du Secrétaire.

28. Pour référence, on trouvera ci-dessous la liste des exceptions figurant dans la Politique en matière de diffusion des documents qui peuvent concerner la publication des informations soumises aux organes directeurs:
- les avis juridiques confidentiels donnés par LEG aux organes directeurs;
 - les documents du Comité d'audit, à l'exception des rapports d'enquête annuels;
 - les délibérations ou les informations jugées sensibles par le gouvernement du pays concerné⁷ – les documents diffusés se limiteront aux conclusions des délibérations, et ne porteront pas sur le déroulement des délibérations ayant permis d'aboutir aux conclusions ou décisions, à moins qu'il n'en soit décidé autrement;
 - le compte rendu intégral des délibérations des organes directeurs et le compte rendu intégral des délibérations administratives internes et du déroulement des délibérations. Afin de protéger l'intégrité du déroulement de ces délibérations et d'encourager la transparence dans les échanges et les soumissions écrites, la publication du compte rendu intégral des délibérations nécessitera l'autorisation expresse des instances concernées.

B. Opportunités potentielles de renforcement de la transparence

29. Des propositions spécifiques d'ouverture de l'accès des organes directeurs à certaines informations figurent dans les sections précédentes. Sous réserve de leur évaluation plus poussée, les actions suivantes pourraient contribuer à renforcer la transparence dans ce domaine.
- i) Transmission aux membres du FIDA d'une note précisant les informations diffusées publiquement. Les commentaires reçus des États membres sont clairs: il arrive souvent que les informations publiées ne soient pas aisément disponibles en raison de connaissances limitées, de la difficulté d'accès et de la date de publication. Cette note constituerait une première étape pour renforcer l'accessibilité et, en fonction de retours d'information à recevoir ultérieurement, d'autres mesures seront prises dans des domaines spécifiques pour améliorer cet accès.
 - ii) Accès des représentants au Conseil d'administration à des documents du Comité d'audit à diffusion restreinte, comme les rapports d'audit interne. En matière d'accès des administrateurs aux rapports d'audit interne, les pratiques des IFI sont diverses: plusieurs n'autorisent pas cet accès, d'autres le font, et une IFI requiert l'autorisation expresse du Comité d'audit dans chaque cas. Dans tous les cas, les rapports d'audit interne ne sont pas rendus publics. Il est à noter que les autres IFI ont un conseil résident, et que les administrateurs désignés ont des obligations quelque peu différentes de celles des représentants au Conseil d'administration du FIDA. Avant de décider d'autoriser l'accès aux documents du Comité d'audit à diffusion restreinte, le Conseil doit soigneusement prendre en considération: i) la nécessité qu'il y a à accéder à des informations spécifiques; et ii) le régime de confidentialité qui s'applique aux informations en question.
 - iii) Élargissement de l'accès aux documents des Coordonnateurs et amis. La plupart des documents partagés avec les Coordonnateurs et amis sont des projets informels de documents, fournis en anglais seulement et sans codification officielle en tant que documents des organes directeurs. Ils sont destinés à servir de base à des débats et à solliciter des retours des Coordonnateurs et amis sur divers sujets, dont certains sensibles. En leur capacité de représentants des trois listes, toutefois, les Coordonnateurs et

⁷ La Politique en question précise que le compte rendu intégral des délibérations des organes directeurs sera publié sous réserve de l'autorisation expresse des instances concernées.

amis peuvent communiquer ces documents à leur liste respective. Un élargissement de l'accès à ces documents devrait être évalué à l'aune de ces considérations. Les risques potentiels ont principalement trait à la disparition de la confidentialité inhérente à la fonction des réunions des Coordonnateurs et amis⁸.

VI. Résumé et étapes suivantes

30. La direction est déterminée à améliorer la disponibilité, la pertinence, l'accessibilité et l'actualité des informations transmises aux parties prenantes du FIDA. À cette fin, elle va prendre les mesures suivantes – selon un calendrier déterminé par la disponibilité de ressources, d'éventuelles conditions juridiques préalables et les améliorations à apporter aux systèmes:
- automatiser la publication dans le registre de l'IITA des données qui sont actuellement transmises, puis ajouter des données sur décaissements et les zones des projets, avec des liens vers les documents sur les projets;
 - encourager les gouvernements et les partenaires d'exécution à publier sur la plateforme IITA des données et résultats financiers relatifs aux programmes appuyés par le FIDA;
 - fournir des rapports supplémentaires au Comité d'audit sur la gestion financière des projets et sur les mécanismes fiduciaires, faits nouveaux et résultats;
 - publier une série de notes d'information sur les produits du FIDA et leurs modalités, y compris sur la tarification des prêts et les prêts dans une seule monnaie;
 - divulguer la localisation géographique des opérations du FIDA à l'aide de cartes facilement accessibles sur le site web du FIDA;
 - fournir au Conseil d'administration des informations supplémentaires sur le SAFR, y compris sur les engagements effectifs du programme de prêts et dons dans les pays;
 - fournir au Comité d'audit des informations sur les risques institutionnels et sur les pratiques de gestion des risques;
 - publier des informations supplémentaires sur les tendances financières d'importance; et
 - transmettre aux États membres du FIDA une note faisant état des informations publiquement disponibles auprès du FIDA.
31. La direction prendra des mesures visant à rendre publiques les informations dont la liste suit, après en avoir évalué les conséquences juridiques et sur le plan des ressources, et avoir déterminé les éventuelles étapes préliminaires ainsi que leur portée et le calendrier:
- informations sur la classification des emprunteurs par modalité de prêt;
 - rapports d'achèvement de projet et rapports du Commissaire aux comptes sur les projets;
 - rapports du FIDA sur la performance et les résultats des opérations appuyées par le FIDA et réponses apportées aux enquêtes auprès des clients;

⁸ Une proposition de plan d'action visant au renforcement du rôle et des modalités des Coordonnateurs et amis figure dans le document "III^e Journées de réflexion du Conseil d'administration: Tableau des questions et des mesures visant à renforcer la gouvernance du FIDA" qui sera soumis au Conseil d'administration pour approbation en septembre 2017 (document EB 2017/121/R.32).

- éléments des politiques relatives à la passation des marchés, aux voyages et aux orientations importantes en matière de ressources humaines présentant un intérêt pour le public.
32. La direction se référera aux retours d'information du Comité d'audit et du Conseil d'administration pour prendre d'autres mesures:
- fournir au Conseil d'administration un résumé des audits et des enquêtes, dans la mesure des informations actuellement fournies au Comité d'audit;
 - offrir aux représentants au Conseil d'administration l'accès aux documents du Comité d'audit à diffusion restreinte tels que les rapports d'audit interne;
 - élargir l'accès aux documents des Coordonnateurs et amis.
33. Le présent document est soumis pour examen au Comité d'audit et au Conseil d'administration. En fonction des réponses qu'il suscitera, les mesures d'accroissement de la transparence seront classées par priorité et leur formulation sera étoffée à partir de l'analyse des avantages et risques potentiels, des besoins de ressources humaines et financières, des répercussions informatiques et juridiques, et d'une comparaison avec les pratiques des autres IFI.
34. Le document qui sera soumis au Conseil d'administration en décembre 2017 présentera des informations actualisées sur les mesures prises par la direction, des propositions finales nécessitant l'approbation du Conseil et, si nécessaire, des propositions de révision de certaines politiques du FIDA.