

Cote du document: EB 2017/121/R.25
Point de l'ordre du jour: 11 a) iii)
Date: 13 septembre 2017
Distribution: Publique
Original: Anglais

F



Investir dans les populations rurales

Rapport du président du Comité d'audit sur la cent quarante-cinquième réunion du Comité

Note pour les représentants au Conseil d'administration

Responsables:

Questions techniques:

Mikio Kashiwagi
Vice-Président adjoint,
Responsable principal des finances
et Contrôleur principal
Département des opérations financières
téléphone: +39 06 5459 2403
courriel: m.kashiwagi@ifad.org

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

Allegra Saitto
Chef de
l'information financière et de l'activité fiduciaire
institutionnelle
téléphone: +39 06 5459 2405
courriel: a.saitto@ifad.org

Transmission des documents:

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

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

Pour: Examen

Rapport du président du Comité d'audit sur la cent quarante-cinquième réunion du Comité

1. Le Comité d'audit souhaite porter à l'attention du Conseil d'administration les questions qu'il a examinées à sa cent quarante-cinquième réunion, tenue le 6 septembre 2017.
Adoption de l'ordre du jour
2. L'ordre du jour a été adopté sans qu'y soit ajouté l'examen des rapports d'audit interne au titre des questions diverses, les membres n'ayant transmis aucune demande en ce sens.
Procès-verbal de la cent quarante-quatrième réunion du Comité d'audit
3. Les procès-verbaux de la réunion et de la séance à huis clos ont été approuvés sans commentaire.
Aperçu général du programme de travail et des budgets ordinaire et d'investissement du FIDA axés sur les résultats pour 2018, et aperçu du programme de travail et budget axé sur les résultats pour 2018 et plan indicatif pour 2019-2020 du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA
4. Il a été indiqué que le projet de budget intégrait les dépenses récurrentes liées aux principaux éléments du programme de travail, ainsi que les budgets ordinaire et d'investissement du FIDA, et que le document présentait également l'aperçu du programme de travail et budget axé sur les résultats pour 2018 ainsi que du plan indicatif pour 2019-2020 du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA.
5. Présentant le document, la direction a fait observer que le budget 2018 est de toute première importance dans le contexte de la réalisation des objectifs qui sont assignés au FIDA dans le cadre de la Consultation sur la Onzième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA11). La direction a également souligné que les hypothèses et les dépenses seraient examinées dans le cadre des travaux ordinaires de préparation du budget, avant que celui-ci ne soit définitivement arrêté.
6. La direction a insisté sur les points suivants: le programme de prêts et dons du FIDA prévu pour 2017 était toujours de 1,50 milliard d'USD, le programme de prêts et dons était estimé à 877 millions d'USD pour 2018 et le budget ordinaire proposé pour 2018 s'élève à 157,82 millions d'USD; à titre de comparaison, le budget approuvé pour 2017 était de 149,42 millions d'USD. Cela représente une augmentation de 5,6% en valeur nominale, qui correspond à une hausse de 4,6% en termes réels et une inflation de 1,0%. Pour 2018, le budget d'investissement n'est que de 2,5 millions d'USD. Ce budget prévoit une enveloppe de dépenses non récurrentes et d'investissement d'un montant compris entre 10 millions d'USD et 12 millions d'USD pour financer les activités relatives à l'excellence opérationnelle au service des résultats (OpEx).
7. Le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE) a présenté son programme de travail et budget pour 2018, attirant l'attention sur le fait qu'il conduirait une nouvelle évaluation au niveau de l'institution portant sur la contribution du FIDA au développement de filières au profit des pauvres. IOE réalisera également cinq nouvelles évaluations de la stratégie et du programme de pays. En 2018-2019, la fonction d'évaluation du FIDA fera l'objet d'un examen externe par les pairs. Le budget d'IOE proposé pour 2018 s'élève à 5,91 millions d'USD, ce qui correspond à 0,6% du montant du programme de prêts et dons du FIDA prévu pour le prochain exercice, soit une proportion nettement inférieure au plafond de 0,9% fixé par le Conseil d'administration pour le budget d'IOE.

8. Les membres du Comité ont accueilli avec satisfaction ce premier projet de budget fondé sur l'approche des résultats par pilier, mais ils ont souligné que, dans la prochaine version du document, ils attendent un chiffrage plus détaillé, plus de clarté et une justification plus solide de certaines dépenses essentielles. Certains membres ont insisté sur l'inquiétude que suscite pour eux l'augmentation du budget, et la direction a été incitée à rechercher toutes les mesures envisageables pour s'employer à améliorer le rapport coût/efficacité et à réduire les dépenses, compte tenu également de l'essor prévu de la décentralisation et des activités relatives à l'OpEx. La présentation de cette initiative a été appréciée, mais étant donné qu'elle est encore en phase de définition, des précisions ont été demandées. Les membres ont par ailleurs fait remarquer que, dans une certaine mesure, le budget préjugait des résultats de la Consultation sur FIDA11, et ils ont par conséquent souhaité obtenir des éclaircissements sur les risques qui pourraient apparaître si certains des scénarios prévus ne se réalisaient pas.
9. La direction a expliqué que l'augmentation du budget en termes réels est liée à l'amélioration du plan de décentralisation et à l'accélération de sa mise en œuvre, qui découlent principalement des efforts déployés par le FIDA pour mettre en œuvre ses priorités institutionnelles et atteindre les objectifs de développement durable. S'agissant de l'OpEx, il a été précisé que cette initiative a pour finalité de permettre au FIDA d'être reconnu sur le plan international en tant qu'institution la plus performante de sa catégorie et comme partenaire privilégié pour tout l'éventail de ses opérations. Les activités relatives à l'OpEx ont été divisées en plusieurs phases (définition, conception et mise en œuvre des projets). Le processus sera pleinement participatif, et l'ensemble des parties prenantes seront consultées, tant au FIDA qu'à l'extérieur. Durant la phase de conception, des mesures concrètes seront arrêtées, sous la forme de résultats attendus spécifiques, afin de remédier aux problèmes et, finalement, ces mesures seront mises en œuvre. Les constatations qui se dessinent sont conformes aux priorités de la Consultation sur FIDA11. La direction a également précisé que la réalisation d'un programme de prêts et dons d'un montant plus élevé n'était que l'un des nombreux facteurs qui déterminent les dépenses.
10. Les membres ont accueilli avec satisfaction les informations fournies, ont indiqué qu'ils souhaitaient obtenir plus de détails, notamment sur l'estimation du budget, et ont demandé que la direction tienne le Comité régulièrement informé de la progression des activités relatives à l'OpEx.
11. L'examen du document relatif à l'aperçu du budget a été considéré comme achevé.
Rapport de situation sur le plan de travail du Bureau de l'audit et de la surveillance du FIDA pour 2017
12. Un résumé des activités du Bureau de l'audit et de la surveillance (AUO) menées au cours du premier semestre 2017 a été présenté au Comité. La présence sur le terrain et la décentralisation demeurent en tête des priorités en matière d'audit. La direction continue d'accorder une grande importance à la mise en œuvre des recommandations issues de l'audit. Dans le domaine des enquêtes, le nombre de nouvelles allégations enregistrées est resté élevé, les dossiers étaient variés et aucune tendance ne s'en dégage; certaines affaires ont été portées à l'attention de la Commission des sanctions. Il a été noté que AUO avait demandé et obtenu des ressources financières additionnelles pour faire face à ses besoins en ressources humaines. AUO a informé le Comité qu'un chargé d'audit interne avait démissionné et que AUO prenait les mesures nécessaires pour accélérer le recrutement d'un remplaçant, de manière à éviter autant que possible de compromettre la continuité du bon fonctionnement du Bureau en 2017.
13. Les membres du Comité se sont félicités de la qualité de l'action menée pour mettre en œuvre le programme de travail, et ils ont noté que les domaines que le FIDA veut traiter au moyen de l'OpEx correspondent aux questions qui ont été

régulièrement signalées à la direction par l'équipe de AUO dans le cadre de ses activités d'audit. Le Comité a demandé des précisions sur l'adéquation des ressources dans le contexte de la décentralisation et AUO s'est félicité que la direction soit favorable au renforcement de l'effectif du Bureau en 2018. La direction a confirmé qu'elle s'est engagée à doter AUO de ressources suffisantes.

14. L'examen du rapport a été considéré comme achevé.
Document d'orientation concernant la révision des Directives du FIDA relatives à l'audit des projets
15. La direction a présenté le projet de révision des Directives du FIDA relatives à l'audit des projets actuellement en vigueur; la première édition de ces directives a été publiée en 2003, et elles ont ensuite été révisées en 2011. La version révisée proposée prend en considération les nombreuses évolutions intervenues en matière de normes internationales d'audit et d'information. Elle tient compte des enseignements dégagés de l'expérience depuis 2011, de l'harmonisation avec les autres banques multilatérales de développement et des changements institutionnels qui se sont produits au FIDA.
16. Le document proposé énonce essentiellement des principes, de manière à mettre en place un mécanisme souple permettant de répondre à l'évolution des pratiques en matière d'audit et d'information. L'ambition est de présenter ce cadre conceptuel à la prochaine réunion du Comité d'audit afin de solliciter l'approbation définitive du Conseil d'administration en décembre 2017, en vue d'une application progressive au cours de l'année 2018. Le cadre conceptuel qui sera soumis à l'approbation du Conseil d'administration remplacera les Directives du FIDA relatives à l'audit des projets actuellement en vigueur, auxquelles se substituera également un manuel opérationnel sur l'information financière et l'audit des projets financés par le FIDA, que la direction publiera à l'intention des emprunteurs et des bénéficiaires afin de fournir des indications détaillées sur les normes à appliquer et une analyse des procédures d'information financière et d'audit.
17. Observant la qualité du travail accompli sur ce sujet, le Comité a demandé des précisions concernant certains aspects techniques, et il s'est déclaré satisfait des réponses apportées. L'examen du présent document a été considéré comme achevé.
Deuxième examen du Cadre d'emprunt souverain du FIDA – Emprunts auprès d'États souverains et d'institutions bénéficiant de l'appui d'un État
18. La direction a présenté le deuxième examen du Cadre d'emprunt souverain, notant que le premier accord signé en vertu de ce cadre a été conclu avec l'Agence française de développement.
19. Aucune modification du cadre actuel n'est proposée, étant donné qu'un nouveau cadre global relatif à toutes les formes d'emprunt sera prochainement élaboré.
20. Il a également été noté que les swaps de devises permettront de conclure plus d'accords de prêt au titre du Cadre d'emprunt souverain. Les membres ont souligné un certain manque de cohérence entre l'évaluation positive du Cadre d'emprunt souverain et les problèmes potentiels que posait pourtant l'instrument lui-même.
21. En réponse à des questions de membres du Comité, la direction a précisé que le Cadre d'emprunt souverain demeurerait à l'avenir un outil efficace pour permettre au FIDA de lever des fonds, même après l'éventuelle mise en place des prêts de partenaires à des conditions favorables et des emprunts sur les marchés de capitaux.
22. L'examen du document a été considéré comme achevé.

Examen de l'adéquation du niveau de la Réserve générale

23. Présentant ce point de l'ordre du jour, la direction a rappelé que le Conseil des gouverneurs avait établi la Réserve générale en 1980 pour atténuer quatre risques spécifiques relatifs à l'engagement excessif des ressources du FIDA. Au fil des ans, le Conseil d'administration a approuvé plusieurs transferts, portant le montant de la Réserve générale à son niveau actuel de 95 millions d'USD. Il a été indiqué que les stratégies et les mécanismes adoptés au cours des ans pour limiter les risques de surengagement avaient permis de renforcer le cadre financier dans lequel le FIDA mène ses activités, au fil de l'évolution de ses modes opératoires.
24. Il a par ailleurs été noté que, depuis l'adoption du principe de flux de trésorerie durable pour déterminer la capacité d'engagement du FIDA, la Réserve générale a perdu de sa pertinence en ce qui concerne cet aspect. Depuis FIDA9, des mesures ont été prises pour atténuer les risques de surengagement des ressources du FIDA en veillant à ce que le Fonds dispose d'un volume de liquidités suffisant pour faire face à l'ensemble des besoins de décaissement.
25. La direction a également fait remarquer que le document à l'examen a été établi après l'examen de l'adéquation de la Réserve générale effectué en 2016, qui a eu pour résultat d'élargir la finalité de cette Réserve, désormais considérée comme un mécanisme souple permettant d'atténuer les risques financiers, y compris les nouveaux risques qui découlent des activités d'emprunt.
26. L'examen du document a été considéré comme achevé, et la recommandation a été validée en vue de son approbation par le Conseil d'administration lors de sa cent vingt et unième session.

Plus de transparence pour un meilleur respect du principe de responsabilité

27. Présentant ce point de l'ordre du jour, la direction a fait part de sa détermination à améliorer la disponibilité, la pertinence, l'accessibilité et l'actualité des informations transmises aux parties prenantes du FIDA. 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. La direction a défini et proposé les mesures énumérées dans ce document après une première évaluation des pratiques en vigueur au sein d'institutions comparables, des risques, des répercussions sur les ressources et des mesures envisageables. En fonction des observations suscitées, les mesures seront classées par ordre de priorité et leur formulation sera étoffée, puis un document final sera soumis au Conseil d'administration en décembre 2017. Ce document présentera des informations actualisées sur les mesures prises par la direction, des propositions définitives nécessitant l'approbation du Conseil et, si nécessaire, des propositions de révision des politiques du FIDA ayant trait à ces questions.
28. Le Comité a félicité la direction d'avoir présenté ce document et s'est déclaré satisfait des propositions visant à améliorer la transparence. Les membres ont suggéré d'envisager d'aller au-delà des mesures proposées dans certains domaines. En ce qui concerne la diffusion au public, il a été suggéré que le FIDA étudie la possibilité d'aligner ses pratiques sur celles déjà en vigueur dans d'autres institutions financières internationales, comme la publication de la politique en matière de ressources humaines, des conditions de prêt, de la classification des emprunteurs et de la politique de protection des lanceurs d'alerte. Il a également été suggéré que des renseignements complémentaires soient communiqués au Comité d'audit (dans le respect le plus absolu de la confidentialité), en particulier en ce qui concerne les procédures qui pourraient avoir été contournées ou les contrôles qui pourraient ne pas avoir été appliqués dans des affaires détectées et analysées au cours d'enquêtes ou dans des affaires dont la Commission des sanctions a été saisie. La direction a répondu qu'un accueil favorable serait réservé à ces suggestions lors de l'élaboration de nouvelles mesures. Le Comité a

également fait observer qu'il était en faveur de la communication aux représentants au Conseil d'administration des documents confidentiels du Comité d'audit. Dans le même temps, le Comité a précisé qu'il espérait qu'un sujet aussi délicat, compte tenu de ses implications dans de nombreux domaines, ferait l'objet d'un débat au Conseil d'administration, étant donné que la décision lui revenait de droit. Enfin, le Comité a suggéré que la direction étudie la possibilité de récapituler certains types d'informations dans un document unique afin d'en faciliter la gestion. Le Comité d'audit avait en particulier à l'esprit la possibilité de fournir au Conseil d'administration un tableau de bord des risques, outil très largement utilisé qui permet d'appréhender sans difficulté plusieurs types de risques courants qui pèsent sur l'organisation et les méthodes permettant de les maîtriser. Enfin, il a aussi été souligné qu'il était important d'améliorer la transparence du traitement des questions opérationnelles, notamment par des retours d'informations de la part des bénéficiaires.

29. L'examen du document est considéré comme achevé.

Informations actualisées sur l'application de la section consacrée à la dépréciation dans la Norme internationale d'information financière (IFRS) 9: Instruments financiers

30. La direction a présenté des informations actualisées sur l'application de la norme IFRS 9. Elle a fait observer que cette norme comprend trois sections.

- i) Le FIDA a réussi à se conformer à la section portant sur la classification et l'évaluation des actifs financiers, en application de laquelle le Fonds devait classer les actifs financiers en fonction des caractéristiques contractuelles des flux de trésorerie et au regard du modèle opérationnel sous-jacent du FIDA, et tout le travail nécessaire a été accompli en ce qui concerne cette section.
- ii) La section de la Norme comptable internationale 39 (norme IAS 39) portant sur la comptabilité de couverture faisait souvent l'objet de critiques en raison de sa complexité et du fait qu'elle se fondait sur des règles, et donc qu'elle ne prenait pas en considération les activités de maîtrise des risques de l'entité. En application de la norme IFRS 9, la comptabilité de couverture est régie par des principes, et les effets des activités de maîtrise des risques d'une entité sont reflétés dans ses états financiers. Toutefois, l'application de cette norme reste très complexe. Ce principe comptable n'est pas encore obligatoire, mais il sera utile lorsque le FIDA commencera à conclure des contrats sur instruments dérivés.
- iii) La section concernant la dépréciation devra obligatoirement être appliquée pour l'exercice 2018. On entend par "dépréciation" une détérioration importante de la solvabilité des emprunteurs ou des émetteurs d'instruments financiers. La norme IFRS 9 a été conçue en réaction à la crise financière mondiale de 2008. Elle s'écarte de la logique qui inspirait la norme IAS 39, qualifiée de modèle fondé sur les "pertes subies", qui consiste essentiellement à constater la dégradation de la solvabilité dans les comptes d'une entité lorsque la survenue d'un événement déclencheur est observée. Aux termes de la norme IFRS 9, le modèle de dépréciation est prospectif, et la dépréciation est établie en fonction des pertes de crédit attendues sur la toute la durée du cycle de vie des instruments financiers (tels que des prêts). Cela suppose qu'une entité évalue la probabilité de défaut à la date d'émission ou d'acquisition de l'instrument financier ou du prêt et, par la suite, jusqu'au terme de la durée de vie de l'instrument financier sous-jacent.

31. L'évaluation de ces pertes doit être actualisée et suivie en permanence pour rendre compte des variations et de l'évolution du risque de crédit qui s'attache aux instruments financiers ou aux prêts.

32. Pour le FIDA, le défi à relever serait d'établir un système de notation interne par emprunteur sur un horizon à long terme, compte tenu de la durée des prêts accordés par le FIDA. Il a été observé que l'application de la norme IFRS 9 constitue un défi pour le secteur financier dans son ensemble. La direction a noté les nombreuses mesures prises pour préparer la pleine application de cette norme, notamment l'analyse comparative des pratiques d'autres institutions financières internationales, ainsi que la collaboration avec un cabinet de conseil afin d'adapter cette approche au modèle opérationnel du FIDA.
33. Ces informations actualisées ont été considérées comme enregistrées.
- La gestion des risques institutionnels au FIDA
34. Dans sa présentation de ce point de l'ordre du jour, la direction a fait observer que le FIDA applique une approche globale de la gestion des risques. Le Comité de gestion des risques a été créé en 2008, et le Conseil d'administration a approuvé la Politique de gestion des risques au FIDA la même année. Cette politique est intégrée à l'ensemble des processus de gestion et de prise de décisions, et ce à tous les niveaux. Dans le contexte de FIDA10, 18 risques institutionnels ont été recensés et mis en correspondance avec les grands domaines d'activité (stratégique, financier et opérationnel). Pour faire face à ces risques, le FIDA dispose d'un système spécifique de gestion décentralisée des risques. En outre, il utilise un registre des risques institutionnels pour recenser, évaluer et gérer les 10 principaux risques institutionnels du FIDA. Ce registre est évalué au moins tous les trois ans, à la lumière des résultats de la reconstitution et de la préparation du plan à moyen terme. Il a été indiqué que le Corps commun d'inspection des Nations Unies et AUO ont procédé à l'examen du cadre de gestion des risques institutionnels du FIDA. La gestion des risques relève de la responsabilité conjointe de la direction et du Conseil d'administration.
35. Saluant la qualité de la présentation, les membres du Comité ont demandé des éclaircissements sur l'appétence pour le risque et la prise en compte des risques liés aux activités menées dans le cadre des activités relatives à l'OpEx. La direction a apporté les précisions demandées et réaffirmé sa détermination à poursuivre la collaboration avec le Comité d'audit sur ce sujet.
36. Ces informations actualisées ont été considérées comme enregistrées.
- Rapports financiers régulièrement soumis au Conseil d'administration
37. La direction a soumis à l'examen du Comité d'audit le rapport sur le portefeuille de placements du FIDA au deuxième trimestre 2017.
38. Le Trésorier a donné au Comité des informations actualisées sur les dernières évolutions concernant ce portefeuille, en soulignant la performance positive (+1,75 point de base) enregistrée au 28 août 2017. Il a également été noté que tous les paramètres de risque sont restés inférieurs au niveau du budget arrêté dans l'Exposé de la Politique de placement du FIDA.
39. L'examen du rapport a été considéré comme achevé.
- Questions diverses
40. Aucune question n'a été abordée sous cette rubrique.