

Cote du document: EB 2018/125/R.48/Rev.1
Point de l'ordre du jour: 6 g)
Date: 15 novembre 2018
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 2019

Note pour les représentants au Conseil d'administration

Responsables:

Questions techniques:

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

Deidre Walker
Responsable des audits
téléphone: +39 06 5459 2162
courriel: d.walker@ifad.org

Sangwoo Kim
Responsable des enquêtes
téléphone: +39 06 5459 2427
courriel: sangwoo.kim@ifad.org

Transmission des documents:

Deirdre McGrenra
Chef de l'Unité
des organes directeurs
téléphone: +39 06 5459 2374
courriel: gb@ifad.org

Conseil d'administration — Cent vingt-cinquième session
Rome, 12-14 décembre 2018

Pour: **Confirmation**

Table des matières

I.	Introduction	1
II.	Stratégie de surveillance interne à moyen terme (2019-2021)	1
	A. Environnement de risque du FIDA	1
	B. Objectifs stratégiques d'AUO pour FIDA11	3
	C. Plan pour l'assurance fondé sur les risques d'AUO pour 2019-2021	4
	D. Besoins en ressources et en capacités d'AUO pour 2019-2021	4
III.	Plan de travail envisagé pour AUO en 2019	6
	A. Vue d'ensemble	6
	B. Activités d'audit interne	7
	C. Enquête et activités de lutte contre la corruption	10
 Annexes		
I.	Principaux risques au cours de FIDA11	12
II.	Plan pour l'assurance fondé sur les risques d'AUO pour 2019-2021	13

Plan de travail du Bureau de l'audit et de la surveillance du FIDA pour 2019

I. Introduction

1. Le présent document expose la stratégie de surveillance interne à moyen terme du Bureau de l'audit et de la surveillance (AUO), ainsi que le plan de travail d'AUO pour 2019 et des informations générales.
2. Le plan de travail d'AUO pour 2019 a été approuvé par le Président. Comme l'y autorise son mandat, le Comité d'audit peut soumettre des propositions au Président pour examen. Une fois la version définitive établie, le plan de travail sera soumis pour confirmation au Conseil d'administration lors de la session de décembre 2018.
3. Le plan de travail est présenté au Comité d'audit avant la conclusion du processus budgétaire de 2019 afin que le volume et la complexité des activités puissent être dûment pris en compte dans l'établissement du budget d'AUO.

II. Stratégie de surveillance interne à moyen terme (2019-2021)

4. La mission d'AUO est d'apporter à la direction et aux organes directeurs du FIDA des services indépendants de conseil et d'assurance au sujet de l'efficacité des mécanismes de contrôle et de maîtrise des risques du Fonds; de l'efficacité et de l'efficience des processus opérationnels; et du respect des règles et réglementations applicables. AUO est également chargé d'enquêter, de manière indépendante, sur toutes les allégations de faute, fraude ou corruption dans les activités et opérations financées par le FIDA. En outre, il aide le FIDA à atteindre ses objectifs en limitant les risques qui pèsent sur leur réalisation. La stratégie de surveillance interne à moyen terme (2019-2021) présente les actions, initiatives et outils auxquels AUO aura recours, dans le cadre de son mandat, pour contribuer aux objectifs du FIDA, y compris ceux qui sont liés à la Onzième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA11).

A. Environnement de risque du FIDA

5. En février 2018, les États membres du FIDA ont décidé que le Fonds devait entamer une accélération ambitieuse pour optimiser sa contribution aux objectifs de développement durable. Pour ce faire, ils ont recensé plusieurs améliorations à apporter au modèle opérationnel pour garantir l'excellence des opérations, et décidé de renforcer la base de ressources et la portée du Fonds. Ces objectifs sont intégrés au Cadre de gestion des résultats pour FIDA11, qui comprend des variables permettant d'apprécier: i) l'impact, l'efficacité et l'efficience des activités du FIDA, ii) la capacité du Fonds à mobiliser des ressources et les allouer de manière pertinente et iii) l'efficacité de la gestion des ressources humaines et financières. Pendant FIDA11, la quantité et la qualité des programmes exécutés par le Fonds augmenteront. En outre, le Fonds adoptera (ou se préparera à adopter) de nouvelles modalités de financement et reformera bon nombre de ses fonctions et processus opérationnels. Ces efforts permettront d'améliorer la focalisation, l'efficacité et l'efficience des opérations du FIDA. Toutefois, l'ampleur et la portée de ces changements, conjuguées à des facteurs externes tels que les risques inhérents à la mobilisation de ressources supplémentaires, créent un environnement de risque complexe pour le FIDA à moyen terme.
6. Grâce au travail du Comité de gestion des risques, la direction a recensé les principaux risques susceptibles d'influencer la capacité du FIDA à atteindre ses objectifs. Ces risques sont répertoriés dans le registre des risques institutionnels du FIDA, ainsi que dans le tableau de bord des risques du Fonds présenté aux organes

directeurs en septembre 2018. Après avoir étudié cette liste dans le contexte de la planification stratégique et des résultats attendus pour FIDA11, AUO l'a étoffée avec sa propre opération d'évaluation¹ afin que les principaux risques susceptibles d'entraver la réalisation des objectifs stratégiques du Fonds (à court comme à moyen terme) soient pris en compte. Les principaux risques recensés par AUO figurent à l'annexe I. Pour cet exercice, AUO a mis l'accent sur les événements qui auraient un impact particulièrement négatif sur la capacité du FIDA à atteindre ses objectifs à moyen terme. Cela ne signifie pas que ces événements surviendront, ni que la direction ne prend pas de mesures adéquates d'atténuation des risques.

7. Les principaux risques répertoriés ont été organisés en trois catégories (annexe II) et sont résumés ci-dessous:

- **Risques susceptibles de compromettre la réalisation des objectifs programmatiques à moyen terme.** Il s'agit par exemple de perturbations ou de retards dans l'exécution des programmes en raison de la mise en œuvre inefficace ou incomplète du modèle de plateforme (avec délégation adéquate des pouvoirs); de problèmes de portée ou de coordination des activités d'adaptation ou de contraintes liées aux outils informatiques ou aux capacités du personnel; de la déformation des objectifs des programmes en raison d'un détournement ou d'une mauvaise utilisation du financement du FIDA; de la non-réalisation des objectifs du programme de prêts et dons en raison d'une demande en prêts consentis aux conditions ordinaires (nouvelles conditions de financement y compris) inférieure aux prévisions et, plus généralement, du risque de perturbation de l'exécution des programmes.
- **Risques susceptibles de compromettre la capacité du Fonds à soutenir financièrement ses objectifs stratégiques, aujourd'hui et demain.** Cette catégorie regroupe les risques suivants: incapacité à lever les financements nécessaires pour proposer une offre élargie et diversifiée de produits financiers en raison de problèmes de préparation et de mobilisation des ressources additionnelles, y compris par l'emprunt; perte de pouvoir d'achat des ressources financières confiées au Fonds en raison d'une mauvaise gestion; impact négatif sur la durabilité financière du FIDA à long terme du fait d'une évolution défavorable de l'architecture financière du Fonds (notamment au regard du Cadre pour la soutenabilité de la dette); dilapidation des fonds du FIDA par la fraude et la corruption; atteinte à la réputation des financements du FIDA, associés à des activités criminelles ou illicites (blanchiment d'argent par exemple); incapacité du FIDA à gérer une architecture financière plus complexe en l'absence des outils informatiques, structures et compétences du personnel nécessaires; dégradation de la crédibilité financière du Fonds en conséquence d'une présentation inadaptée des risques et des éléments financiers aux parties prenantes.
- **Risques susceptibles de réduire l'efficacité des opérations du FIDA pendant la transition.** Dans un contexte de stabilité de l'enveloppe budgétaire, le processus de changement ainsi que l'augmentation attendue du volume et de la qualité des produits des programmes devraient fortement solliciter l'ensemble des processus opérationnels du Fonds et mettre ses mécanismes de contrôle sous pression. Les risques de cette catégorie sont les suivants: diminution de la performance des processus opérationnels de base ou du bien-être du personnel en raison d'un défaut de coordination des charges de travail et de la participation du personnel aux activités d'adaptation; augmentation des cas de pratiques frauduleuses ou contraires à la déontologie dans le sillage d'une diminution des garanties et des contrôles; perturbations découlant d'une insuffisance ou d'une absence de test des plans

¹ En 2018, l'évaluation des risques menée par AUO s'est appuyée sur les résultats de l'évaluation des risques au niveau de l'institution, les retours d'information des responsables et l'analyse des obstacles susceptibles de compromettre la réalisation des principaux résultats institutionnels.

de continuité de l'activité, et absence de détection et de gestion rapides des risques opérationnels émergents.

8. La capacité de la direction à repérer et gérer les risques et leur évolution sera un facteur déterminant pour la réalisation des objectifs de FIDA11.

B. Objectifs stratégiques d'AUO pour FIDA11

9. La surveillance interne ne peut être efficace et source de valeur ajoutée que si elle contribue à la réalisation des objectifs institutionnels. AUO entend atteindre sa mission de surveillance et contribuer aux objectifs du FIDA en ciblant les objectifs stratégiques suivants pendant FIDA11:
- Fournir des services de conseil et d'assurance objectifs, prompts et de qualité, afin d'aider la direction et les organes directeurs à faire face à tous les risques élevés susceptibles de menacer la réalisation des objectifs institutionnels du FIDA. Il s'agit notamment de l'obtention des résultats escomptés pour FIDA11 et de la bonne exécution des engagements de FIDA11.
 - Contribuer à la prévention et à la détection des actes répréhensibles dans les activités et opérations du FIDA, et veiller à ce que toutes les allégations d'actes répréhensibles fassent rapidement l'objet d'une enquête approfondie.
10. AUO considérera ces objectifs comme atteints si les résultats suivants sont obtenus.
- Au besoin, AUO proposera à la direction des suggestions d'amélioration et d'atténuation des risques concernant les fonctions et processus opérationnels dont la contre-performance ou la défaillance risque d'avoir un impact significatif sur la réalisation des objectifs du FIDA². Produit: à au moins une reprise entre 2019 et 2021, AUO auditera l'ensemble des fonctions et processus opérationnels considérés comme essentiels à la réalisation de ce résultat.
 - S'appuyant sur son expérience, ses compétences, ses outils méthodologiques et son réseau professionnel, AUO proposera, sur demande de (ou en accord avec) la direction, des conseils pertinents et objectifs sur les réformes ou initiatives actuelles et prévues afin d'atténuer les risques. Produit: en fonction des ressources disponibles pour la surveillance, AUO répondra rapidement à toutes les demandes relevant de sa mission de conseil pour lesquelles il est le plus à même de répondre et dont le produit est clairement pertinent pour les résultats de FIDA11.
 - AUO veillera à ce que toutes les allégations d'actes répréhensibles dans les activités et opérations du FIDA fassent l'objet d'une enquête rapide et approfondie, qui respecte les droits de toutes les parties concernées et les exigences opérationnelles. Produit: AUO veillera à ce que toutes les allégations "hautement prioritaires" concernant les activités et opérations du FIDA fassent l'objet d'une enquête dans les six mois suivant leur réception par le Fonds, voire moins si le contexte opérationnel l'exige. AUO veillera également à ce que toutes les autres allégations d'actes répréhensibles au sein des activités et opérations du FIDA soient traitées, par ses soins ou par d'autres entités, dans un délai raisonnable.
 - AUO participera à des manifestations et en organisera, réalisera des supports de sensibilisation, se coordonnera avec les partenaires internes et externes et saisira toutes les occasions qui se présentent pour prévenir les actes répréhensibles dans les activités et opérations du FIDA. Produit: en fonction

² AUO réduira sa participation aux domaines dans lesquels des organes internes ou externes (le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA ou le Commissaire aux comptes externe par exemple) sont mandatés pour apporter une assurance objective à la haute direction et aux organes directeurs du FIDA.

des ressources disponibles pour la surveillance, AUO se rapprochera du personnel, des contreparties et des autres acteurs lors de toutes les manifestations dont le public et le programme sont pertinents, et utilisera des canaux efficaces de communication numérique, de sensibilisation et de transmission des informations. Pour atteindre cet objectif, AUO travaillera avec des départements du FIDA et des entités externes.

C. Plan pour l'assurance fondé sur les risques d'AUO pour 2019-2021

11. L'annexe II détaille la stratégie envisagée par AUO pour contribuer à la réalisation des objectifs du FIDA au cours de la période 2019-2021. Ces initiatives sont destinées à aider la direction à gérer les risques recensés au moment opportun pendant le processus de réforme en cours. L'assurance fournie par les autres sources indépendantes (le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA, le Commissaire aux comptes externe et les examens de l'Évaluation externe des risques menés par le Conseil d'administration par exemple) est également prise en compte. Conscient des changements profonds qui touchent la quasi-totalité des processus opérationnels du FIDA, AUO contribuera à la surveillance interne par une palette flexible et diversifiée de produits conçus pour répondre rapidement aux besoins de surveillance dans un contexte d'évolution de l'organisation. Il s'agira notamment:
- d'audits des fonctions ou des processus opérationnels essentiels à la réalisation des objectifs de FIDA11,
 - d'audits de l'exécution des éléments clés de la réforme, par exemple la décentralisation et l'amélioration de l'architecture financière,
 - du suivi, de l'évaluation et de l'établissement de rapports relatifs aux principaux risques et aux mesures d'atténuation au moyen de l'analyse des données,
 - d'un retour d'information concernant les aspects liés aux risques et au contrôle des nouvelles politiques et des nouveaux produits,
 - de la participation, en tant qu'observateur, aux comités clés de la "deuxième ligne de défense" (Comité consultatif pour les questions financières et de placement, Comité de gestion des risques et Comité sur la gouvernance des technologies de l'information notamment), avec retour d'information. Cela permettra à AUO d'apporter des éclairages et de mieux comprendre les activités d'atténuation des risques de la direction,
 - d'enquêtes efficaces et rapides sur toutes les allégations d'actes répréhensibles, et
 - d'une démarche proactive de sensibilisation et de plaidoyer sur les enjeux de lutte contre la corruption et de bonne gouvernance.
12. Compte tenu de la vitesse à laquelle les choses changent, environnement de risque du FIDA y compris, la liste des missions (annexe II) est indicative: des modifications risquent d'être nécessaires en fonction des circonstances, des risques et des priorités. En outre, la couverture envisagée pour l'assurance dépendra de la capacité d'AUO à disposer de ressources humaines et financières adéquates.

D. Besoins en ressources et en capacités d'AUO pour 2019-2021

13. L'annexe II présente le plan pour l'assurance pour la période 2019-2021. Son objectif est d'apporter un niveau d'assurance adéquat que les principaux risques recensés par AUO sont gérés de manière efficace. Ce plan repose sur les hypothèses suivantes:

- les ressources humaines et financières d'AOU suffisent à réaliser 12 audits ou missions de portée limitée chaque année,
 - le personnel d'AOU parvient à consacrer 7% de son temps au conseil et 3% de son temps à la diffusion d'informations (chiffres basés sur l'expérience de 2017),
 - l'équilibre dans la composition des effectifs d'AOU permet d'allier flexibilité adéquate, bon mélange de compétences (personnel, consultants et prestataires externes y compris), contrôle qualité solide, surveillance et la conservation des savoirs,
 - le personnel d'AOU possède (ou acquerra) un niveau adéquat de compétences dans les domaines techniques prioritaires, afin de réaliser ou superviser des missions d'assurance dans ces domaines,
 - la tendance à l'augmentation du nombre allégations d'actes répréhensibles se confirme en conséquence: de la décentralisation du FIDA et de la proximité croissante du personnel du FIDA et des projets, du renforcement des moyens de communication des lanceurs d'alerte et de l'intensification des activités de sensibilisation à l'éthique et à la lutte contre la corruption. D'après les projections, 70 allégations seront reçues en 2019 (contre 57 pour les neuf premiers mois de l'année 2018).
14. Compte tenu des hypothèses formulées ci-dessus, la structure envisagée pour les effectifs d'AOU pour 2019-2021 est présentée dans le tableau 1 ci-dessous.

Tableau 1
Effectifs envisagés pour AOU pour 2019-2021

2018	2019	2020/2021
Directeur	Directeur	<i>Directeur</i>
Assistant administratif (0,5 équivalent temps plein)	Assistant administratif / Assistant d'audit	<i>Assistant administratif / Assistant d'audit</i>
<u>Audit interne</u>	<u>Audit interne</u>	<u>Audit interne</u>
Responsable des audits	Responsable des audits	<i>Responsable des audits</i>
Vérificateur principal	Vérificateur principal	<i>Vérificateur principal</i>
Chargé d'audit	Chargé d'audit	<i>Chargé d'audit</i>
Assistant d'audit	<i>Chargé d'audit (proposé)</i>	<i>Chargé d'audit (proposé)</i>
<u>Enquêtes</u>	Assistant d'audit	<i>Assistant d'audit</i>
Responsable des enquêtes	<u>Enquêtes</u>	<u>Enquêtes</u>
Chargés d'enquêtes (2)	Responsable des enquêtes	<i>Responsable des enquêtes</i>
Assistant d'enquêtes	<i>Fonctionnaire principal chargé d'enquêtes (proposé)</i>	<i>Fonctionnaire principal chargé d'enquêtes (proposé)</i>
	Chargés d'enquêtes (2)	<i>Chargés d'enquêtes (2)</i>
	Assistant d'enquêtes	<i>Assistant d'enquêtes</i>

15. AOU cherchera à répondre aux besoins croissants du FIDA en matière d'assurance en conjuguant apport du personnel, recours à des experts externes et partenariats dans des domaines tels que le plaidoyer ou la diffusion d'informations. Selon les estimations, AOU aura besoin d'environ 350 000 USD par an en ressources hors personnel pour couvrir les frais liés à l'expertise externe, les déplacements et les formations spécialisées.
16. AOU continuera de travailler avec les organismes ayant leur siège à Rome, d'autres organisations des Nations Unies et des institutions financières internationales (IFI) sur les possibilités de coordination à l'échelle du système des Nations Unies ainsi que sur des missions spécifiques. AOU s'emploiera également à forger et faire prospérer des partenariats avec des organisations non gouvernementales, des organismes de lutte contre la corruption, des entités des Nations Unies et des IFI, partenariats pour lesquels l'engagement du FIDA sera bénéfique aussi bien pour le Fonds que pour ses partenaires de développement.

17. Le budget d'AUO envisagé pour 2019 s'élève à 2,38 millions d'USD, contre environ 2,11 millions d'USD en 2018, hors montants alloués ultérieurement pour couvrir des besoins supplémentaires. Si les ressources humaines supplémentaires envisagées ne sont pas mises à disposition d'AUO en 2019, des ressources supplémentaires hors personnel seront nécessaires pour la réalisation du plan d'assurance en 2019. Les besoins prévus en personnel et en ressources pour la période 2020-2021 sont, pour l'heure, fournis à titre indicatif.
18. Les normes qui s'appliquent à la fonction d'audit interne d'AUO précisent que, pour la prestation de services d'audit interne, les auditeurs internes doivent tous posséder les connaissances, les compétences et autres savoirs nécessaires pour mener leur mission avec efficacité. Par une autoévaluation et des formations aux domaines techniques liés au travail du FIDA, AUO poursuivra le suivi et le renforcement des capacités afin de mener à bien sa mission principale. Conformément aux suggestions figurant dans l'Évaluation externe de la qualité (2018), AUO conservera son programme d'amélioration de la qualité, qui prévoit un contrôle qualité par les pairs avant mise en forme définitive de tous les rapports d'AUO, des questionnaires clients à l'issue de chaque audit et un exercice annuel structuré d'autoévaluation intégrant le retour d'information de la direction et du Comité d'audit au sujet de l'efficacité et de la pertinence des services d'audit d'AUO. Les résultats des activités d'amélioration de la qualité seront présentés chaque année dans le rapport annuel d'AUO.

III. Plan de travail envisagé pour AUO en 2019

A. Vue d'ensemble

19. Le plan de travail d'AUO pour 2019 découle de la stratégie de surveillance interne à moyen terme et du plan pour l'assurance pour 2019-2021 tels que détaillés en annexe II.

Tableau 2

Plan de travail fondé sur les risques d'AUO pour 2019*Activités prévues par AUO pour 2019***Audit interne****Risques susceptibles de compromettre la réalisation des objectifs programmatiques à moyen terme**

- Audit de l'efficacité du cadre de garantie fondé sur les risques pour la gestion financière des programmes
- Audit de la mise en place des principaux progrès informatiques liés à la décentralisation et à l'évolution de l'architecture financière
- Trois audits de programmes de pays axés sur la cohérence et la qualité de la surveillance
- Examen de l'exécution du Plan d'action pour la transparence du FIDA
- Analyse des données: tendances et exceptions dans l'application des principales règles et normes institutionnelles au siège, dans les bureaux de pays du FIDA et les pôles régionaux
- Conseil: intégration des retours d'information sur le risque aux principaux projets informatiques, produits et conditions de financement envisagés

Risques susceptibles de compromettre la capacité du Fonds à soutenir financièrement ses objectifs stratégiques, aujourd'hui et demain

- Audit de la gestion des risques de fraude concernant les flux de trésorerie et les biens du FIDA (évaluation des risques de fraude)
- Audit des domaines à risque élevé mis en lumière par l'évaluation externe des risques financiers
- Audit des contrôles internes portant sur l'information financière
- Audit des dépenses engendrées par la résidence du Président (avril à mars), conformément à la résolution du Conseil des gouverneurs
- Certification des dépenses du siège soumise à l'Italie pour remboursement
- Conseil: participation au Comité sur la gouvernance des technologies de l'information et au Comité consultatif pour les questions financières et de placement, et retour d'information

Risques susceptibles de réduire l'efficacité des opérations du FIDA pendant la transition

- Analyse des données: analyse des tendances et exceptions en matière d'indicateurs de risques potentiels liés au personnel
- Conseil: participation en tant qu'observateur au Comité de gestion des risques et au Comité sur la gouvernance des technologies de l'information notamment, et retour d'information

Autres risques

- À déterminer

Conseil à la demande

- Uniquement les tâches qui contribuent à l'atténuation du risque organisationnel

Enquêtes et lutte contre la corruption

- Enquêtes efficaces et rapides
- Promotion de la nouvelle politique anticorruption (formation, sensibilisation, plaidoyer)
- Outil pilote de profilage des fraudes dans les programmes de pays
- Plaidoyer coordonné et travail de sensibilisation sur les risques de fautes
- À déterminer

Renforcement des capacités et coordination

- Représentation et plaidoyer lors de manifestations internes et externes
- Conception et entretien d'outils pour l'audit et les enquêtes
- Recrutement du personnel, formation, évaluation et développement
- Coordination avec le réseau d'enquête et d'audit des Nations Unies et des IFI

B. Activités d'audit interne

20. Des informations complémentaires relatives aux activités d'audit interne prévues par le plan sont présentées ci-dessous:

- **Audit de l'efficacité du cadre de garantie fondé sur les risques pour la gestion financière des programmes.** Le FIDA a adopté une approche fondée sur les risques pour le traitement des décaissements, qui comprend un traitement en continu des demandes de retrait pour les projets dont le risque est jugé peu élevé. En concentrant les efforts de contrôle sur les transactions plus risquées, cette approche renforce l'efficacité et l'efficacité de la surveillance fiduciaire du FIDA. Cependant, si elle n'est pas bien utilisée, des erreurs ou de mauvaises utilisations des fonds versés dans le cadre de prêts ou de dons peuvent passer inaperçues. Le volume croissant de fonds

décaissés accroît les risques potentiels. AUO réalisera un audit de l'application de ce cadre pour la première fois depuis son entrée en vigueur afin de garantir son efficacité.

- **Audits des programmes de pays (axés sur la cohérence et la qualité de la surveillance pendant la période de transition du FIDA).** Activité opérationnelle centrale, la surveillance est le principal outil que le FIDA utilise pour s'assurer que les financements servent effectivement à appuyer l'exécution des projets. Dans un contexte de changement profond (et d'augmentation attendue des volumes approuvés et des activités), la qualité de la surveillance des projets et programmes (volume, qualité, type et cohérence) risque d'être pénalisée. C'est la raison pour laquelle le plan de travail d'AUO continuera d'accorder beaucoup d'importance au fait d'apporter l'assurance que les programmes de pays du FIDA sont surveillés de manière adéquate. Le plan de travail comprendra donc deux ou trois audits des programmes de pays en 2019 (en fonction des ressources d'AUO). AUO continuera d'affiner son modèle d'évaluation des risques pour les programmes de pays afin d'améliorer la sélection des programmes à auditer. Des missions d'audit sur site avec des consultants locaux et internationaux seront utilisées pour étudier les pratiques de passation de marchés et de gestion financière des projets, ainsi que des outils de validation de l'adéquation de la surveillance et de l'audit des projets.
- **Audit des principaux progrès informatiques liés à la décentralisation et à l'évolution de l'architecture financière du FIDA.** De nombreux progrès informatiques ont été réalisés ou sont prévus pour permettre au FIDA de diversifier ses modalités de financement, soutenir les contrôles décentralisés et augmenter le nombre de programmes exécutés. Il s'agit notamment du lancement de nouveaux outils informatiques plus efficaces, tels que le Portail clients du FIDA, Notus, le Système de gestion des résultats opérationnels et de nouvelles applications financières, toutes ces innovations s'accompagnant d'activités de renforcement des capacités. Les risques inhérents à l'incapacité à concrétiser ces progrès à temps sont liés à la capacité du Fonds à atteindre ses objectifs. AUO auditera l'état d'avancement des principales initiatives d'amélioration (modifications de la portée ou du calendrier y compris), les modalités de transition et les mesures de gestion des risques. Il établira également un rapport sur d'autres risques éventuellement repérés.
- **Examen de l'état d'avancement du Plan d'action pour la transparence du FIDA.** En 2017, AUO a coordonné une équipe spéciale interdépartementale pour étoffer et présenter ce plan d'action. AUO préparera, pour le Conseil d'administration, une synthèse présentant l'état d'avancement à l'issue de la première année du plan d'action.
- **Analyse des données.** Il s'agit des tendances et exceptions dans l'application des principales règles et normes institutionnelles au siège, dans les bureaux de pays et les pôles régionaux, ainsi que du risque lié à la charge de travail. L'automatisation des processus opérationnels du FIDA augmentant, AUO utilisera l'analyse des données pour concevoir plusieurs outils capables d'évaluer une population dans son ensemble plutôt qu'un simple échantillon représentatif. Ces outils seront utilisés pour repérer les tendances, les exceptions et les volumes globaux. Ils apporteront des informations sur l'intégrité des données et la bonne gestion des principaux risques. Une fois l'analyse terminée, les résultats seront transmis à la direction sous forme de rapports thématiques synthétiques. Un rapport d'audit sera également rédigé. Il portera sur les principales conclusions des analyses et les actions convenues. L'analyse des données portera essentiellement sur les enjeux suivants:

- la garantie que le pouvoir de décision délégué par la décentralisation est utilisé de manière pertinente et efficace grâce à l'application de règles et de normes par le personnel du Département de la gestion des programmes et le recours à des délégations de pouvoirs,
 - l'accroissement des risques liés à la gestion du personnel et à la charge de travail en raison des nombreux changements que connaît actuellement le FIDA. L'analyse des données sera utilisée pour envisager l'adoption d'indicateurs de charge de travail.
- **Audit de la gestion des risques de fraude concernant les flux de trésorerie et les biens du FIDA (évaluation des risques de fraude)** La fraude est un risque inhérent à toute institution financière, mais il est accentué par le fait que le FIDA travaille dans des contextes difficiles. Dans le cas du FIDA, la fraude entraînerait un préjudice financier, mais porterait également atteinte à la réputation du Fonds, ce qui serait préjudiciable pour la confiance que les bailleurs de fonds lui accordent. Alors que le FIDA refond son processus de gestion du risque institutionnel et modifie bon nombre de ses processus opérationnels, AUO réalisera une évaluation des risques de fraude afin d'en garantir la bonne gestion. Pour ce faire, AUO pourrait concevoir, avec la direction, des outils d'analyse des données permettant de repérer les irrégularités dès les premiers signes.
 - **Audit des domaines à risque élevé mis en lumière par l'évaluation externe des risques financiers.** L'évaluation externe des risques financiers réalisée en 2018 a mis en lumière plusieurs risques découlant de l'architecture financière du FIDA. Le succès à long terme du FIDA, et notamment sa capacité à obtenir une bonne note de crédit, dépend de la maîtrise de ces risques. Le rapport final de l'évaluation externe des risques financiers comprendra une série de recommandations, et la direction prendra des mesures dans leur sillage. AUO propose d'auditer un ou plusieurs domaines considérés par l'évaluation externe des risques financiers comme présentant un risque élevé, afin de bien cerner les actions d'atténuation nécessaires. La priorité de l'audit dépendra du contenu du rapport final et des mesures envisagées par la direction. En outre, AUO cherchera à atténuer le risque d'inadéquation des plans d'amélioration de la direction. Si cela est jugé utile, AUO évaluera l'état d'avancement des mesures prises par la direction dans les prochaines années et formulera une opinion indépendante sur les mesures clés et la gestion des risques susceptibles d'entraver leur bonne mise en œuvre.
 - **Vérification du contrôle interne de l'information financière.** AUO aidera, par des tests, la direction à mettre en place un contrôle interne de l'information financière adéquat. Ces tests auront lieu en 2019 et porteront sur la mise en place de nouveaux contrôles liés à la Norme internationale d'information financière (IFRS) numéro 9.
 - **Audit des dépenses engendrées par la résidence du Président (avril à mars).** Puisqu'aucun problème particulier n'a été soulevé ces dix dernières années et que la majeure partie du processus de traitement des dépenses a été normalisé de manière informatique, les risques d'atteinte à la réputation qui justifient l'audit annuel de conformité consacré aux dépenses du Bureau du Président ont diminué. Par conséquent, AUO limitera la portée de cet audit annuel aux dépenses engendrées par la résidence du Président (avril à mars) afin de répondre à la résolution du Conseil des gouverneurs, qui exige un audit sur le plafond prévu.
 - **Certification des dépenses du siège soumise à l'Italie pour remboursement.** Bien qu'il ne s'agisse pas d'un domaine à risque élevé, AUO continuera de certifier l'exactitude de l'état annuel des dépenses du

siège du FIDA et de la demande de remboursement par l'Italie, pays où se trouve le siège, car il s'agit d'une demande expresse d'un État membre.

- **À déterminer.** AUO conservera, dans son plan de travail, une certaine disponibilité pour des audits supplémentaires et des examens de portée limitée, à déterminer en fonction des risques émergents, de l'évolution des priorités et d'éventuelles possibilités de collaboration avec d'autres organismes ayant leur siège à Rome, ainsi qu'en fonction des ressources d'AUO.
21. Outre son rôle d'observateur au sein des comités de gestion, AUO continuera d'effectuer des examens consultatifs à la demande de la direction et à fournir des commentaires de haut niveau sur les projets de politiques et de procédures. AUO continuera également de mener un suivi des recommandations d'audit en attente d'application, et d'en rendre compte, et aidera la direction à déterminer les mesures d'amélioration et de redressement nécessaires. Enfin, AUO forgera et pérennisera des liens étroits avec les fonctions de surveillance d'autres institutions des Nations Unies, organismes ayant leur siège à Rome et IFI y compris.

C. Enquête et activités de lutte contre la corruption

22. La Politique anticorruption du FIDA a été révisée pour intégrer les meilleures pratiques des autres IFI et renforcer le cadre juridique, pour le FIDA comme pour ses États membres, afin de prévenir et traiter plus efficacement les cas de corruption. En collaboration avec d'autres bureaux du FIDA, AUO appuiera la mise en œuvre et l'adoption des nouveaux éléments de cette politique et d'autres instruments juridiques grâce à une communication régulière avec les parties prenantes (personnel de projet et fournisseurs en particulier). Par des activités de sensibilisation et de renforcement des capacités destinées à prévenir, repérer et atténuer les pratiques non autorisées dans les activités financées par le FIDA, AUO contribuera à l'atténuation des risques, notamment au niveau des passations de marchés. Il s'agira notamment d'une formation en ligne consacrée à la lutte contre la corruption, d'une formation aux techniques et outils permettant de renforcer la capacité des parties prenantes à gérer des questions liées aux pratiques non autorisées (par l'intermédiaire de l'académie des opérations du FIDA, des ateliers organisés par la Division des services de gestion financière et des ateliers régionaux par exemple) et des formations d'orientation pour le personnel. Dans le contexte actuel de décentralisation, des efforts importants seront consentis pour assurer une bonne diffusion au niveau des bureaux de pays et des pôles régionaux.
23. En 2019, la Section des enquêtes d'AUO s'attachera, en priorité, à enquêter rapidement et efficacement sur les allégations reçues. Compte tenu de l'intensification des activités de sensibilisation à la lutte contre la corruption ces dernières années et de la proximité géographique d'une grande partie du personnel du FIDA et des activités des programmes, le nombre d'allégations d'actes répréhensibles transmises à AUO devrait continuer d'augmenter.
24. AUO intensifiera ses efforts de lutte contre la fraude et la corruption en adoptant une approche plus proactive. Ces efforts comprendront notamment un outil pilote de profilage de la fraude dans les programmes de pays qui pourra être utilisé lors de la conception des projets afin de repérer les points faibles en matière de gestion du risque de fraude et de fournir aux équipes des outils de détection et de prévention des fraudes. Pour cette activité, AUO utilisera les données disponibles du FIDA et d'autres IFI, notamment celles qui concernent les cas de corruption, les enquêtes sur les actions de sensibilisation à la lutte contre la corruption et les rapports d'audit des projets.
25. S'agissant des fautes commises par le personnel, AUO se rapprochera du Bureau de la déontologie afin de mieux sensibiliser les collaborateurs au code de conduite

du Fonds, notamment en matière de harcèlement, d'exploitation et d'atteintes sexuels.

26. Compte tenu de la variété des types de fraude et de corruption, AUO conclura des alliances stratégiques avec des organisations non gouvernementales spécialisées dans la lutte contre la corruption (Transparency International par exemple) pour échanger des savoirs et des expériences et optimiser la réponse du FIDA à ces enjeux.

Principaux risques au cours de FIDA11

Les membres du Conseil d'administration trouveront le contenu de la présente annexe sur le site du Comité d'audit.

Plan pour l'assurance fondé sur les risques d'AUO pour 2019-2021

Les membres du Conseil d'administration trouveront le contenu de la présente annexe sur le site du Comité d'audit.