

Cote du document: EB 2019/128/R.39/Rev.1  
Point de l'ordre du jour: 8 e)  
Date: 12 décembre 2019  
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 2020

### Note à l'intention des représentants au Conseil d'administration

#### Responsables:

#### Questions techniques:

**Bambis Constantinides**

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

**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 Mc Grenra**

Cheffe  
Gouvernance institutionnelle et  
relations avec les États  
membres  
téléphone: +39 06 5459 2374  
courriel: gb@ifad.org

Conseil d'administration — Cent vingt-huitième session  
Rome, 10-12 décembre 2019

---

Pour: **Confirmation**

## Table des matières

<b>I. Introduction</b>	<b>1</b>
<b>II. Environnement de risque du FIDA</b>	<b>1</b>
A. Risques susceptibles de compromettre la réalisation des objectifs programmatisés à moyen terme	1
B. Risques susceptibles de compromettre l'aptitude du Fonds à assumer financièrement la réalisation de ses objectifs stratégiques, aujourd'hui et à l'avenir	2
C. Risques susceptibles de réduire l'efficacité des opérations du FIDA durant la transition	2
<b>III. Stratégie de surveillance interne à moyen terme (2019-2021)</b>	<b>3</b>
<b>IV. Plan de travail d'AUC pour 2020-2021</b>	<b>4</b>
A. Activités d'audit interne	6
B. Activités d'enquête et de lutte contre la corruption	9
<b>V. Besoins en ressources humaines et financières d'AUC pour 2020</b>	<b>10</b>

## I. Introduction

1. Le présent rapport 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'AOU pour 2020, accompagnés d'informations utiles sur le contexte dans lequel ils s'inscrivent.
2. Le plan de travail d'AOU pour 2020 a été approuvé par le Président. Conformément à 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 à sa session de décembre 2019.
3. Le plan de travail est présenté au Comité d'audit avant la conclusion de l'élaboration du budget pour 2020, de manière à ce que le volume et la complexité des activités prévues puissent être dûment pris en compte dans l'établissement du budget d'AOU.

## II. Environnement de risque du FIDA

4. Le succès de la réforme organisationnelle et opérationnelle engagée au FIDA, et la capacité du Fonds à atteindre les objectifs programmatiques ambitieux arrêtés pour la période de la Onzième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA11) demeurent indispensables à la réalisation des buts que l'institution s'est fixés à court et à long terme. L'examen externe des risques non financiers réalisé par Marsh Risk Consulting, qui a été publié début 2019, a contribué à cerner les principaux risques opérationnels et stratégiques auxquels l'institution est actuellement confrontée. Cet examen complétait le rapport sur le cadre de gestion des risques financiers et l'évaluation des risques financiers publiés fin 2018 par Alvarez & Marsal; le tableau de bord des risques du FIDA a été mis à jour pour tenir compte de ces éléments et communiqué au Conseil d'administration. Pour actualiser son évaluation de l'environnement de risque jusqu'au terme de la période couverte par FIDA11, en complément des éléments obtenus à la faveur des examens mentionnés ci-dessus, AUO a compilé les indications concernant les risques issues des travaux d'audit, d'enquête et de conseil, des entretiens avec des membres du personnel, des remarques du Comité d'audit et d'informations sur les tendances tirées de l'analyse des données. Dans l'ensemble, ces nouveaux éléments confirment que les principaux risques détectés par AUO en 2018 sont toujours d'actualité.

### A. Risques susceptibles de compromettre la réalisation des objectifs programmatiques à moyen terme

5. Sous cette rubrique, en 2018, la principale menace détectée par AUO était le risque que les réformes en cours viennent perturber l'exécution du programme. En 2019, bien qu'il se soit atténué, ce risque subsiste.
6. La mise en place de la configuration fondée sur les pôles régionaux est dans une large mesure achevée pour ce qui est de l'organisation structurelle et des réaffectations de personnel, et plusieurs améliorations importantes ont été apportées à l'infrastructure des technologies de l'information nécessaire à son fonctionnement. Toutefois, certains éléments du renforcement des capacités des pôles et des bureaux de pays du FIDA ne sont pas encore en place: il faut notamment pourvoir les postes vacants, définir les plans relatifs aux pôles et se préparer aux répercussions de la réforme des Nations Unies sur les activités. Certes, le nombre de nouveaux projets approuvés et de projets en cours a légèrement diminué en 2018, mais il devrait repartir nettement à la hausse en 2019 et 2020. Les volumes des décaissements ont augmenté et des efforts importants sont déployés pour continuer d'améliorer les ratios de décaissement. Les missions auprès des pôles organisées début 2019 au titre de l'initiative relative

à l'excellence opérationnelle au service des résultats ont permis de constater qu'un certain nombre de problèmes étaient toujours d'actualité, comme la disponibilité de personnel d'appui, le rôle des pôles à l'échelle infrarégionale et la définition de lignes hiérarchiques claires. Certes, l'édition 2019 du Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE) ne fait pas état de répercussions notables de la décentralisation en cours sur la qualité de la supervision des projets, mais elle signale une légère détérioration de la qualité initiale de la conception des projets. La mise en application de la Politique révisée du FIDA en matière de prévention de la fraude et de la corruption dans le cadre de ses activités et opérations adoptée en décembre 2018 progresse, et le nombre d'allégations de corruption en rapport avec des projets signalées à AUO est en forte hausse en 2018 et 2019. Bien que cette augmentation s'explique peut-être par une meilleure connaissance des canaux à utiliser pour signaler ces fraudes, elle met également en évidence le risque élevé de corruption qui caractérise les projets financés par le FIDA. Le recrutement d'un conseiller principal en passation des marchés et la nomination d'un coordonnateur chargé des risques à la Division des politiques et des résultats opérationnels ont permis de renforcer les moyens de gestion du risque au sein du Département de la gestion des programmes (PMD), de même que le tableau de bord détaillé qui permet d'exercer un suivi diligent des indicateurs de performance et des résultats attendus dans le cadre du programme.

## **B. Risques susceptibles de compromettre l'aptitude du Fonds à assumer financièrement la réalisation de ses objectifs stratégiques, aujourd'hui et à l'avenir**

7. Les risques susceptibles d'empêcher le FIDA de disposer de ressources suffisantes pour prendre en charge un volume de produits financiers plus important et plus diversifié persistent. Les perspectives de disponibilité de ressources provenant des contributions de base aux reconstitutions restent stables, tandis que le volume des financements provenant d'autres sources, comme les prêts de partenaires consentis à des conditions favorables (ou prêts concessionnels de partenaires), est en hausse, de même que celui des cofinancements nationaux et internationaux. Une solution au problème que pose le Cadre pour la soutenabilité de la dette se dessine; en revanche, le montant des arriérés de prêts augmente légèrement depuis 2017.
8. Plusieurs éléments de la nouvelle architecture financière ont été mis au point et présentés aux organes directeurs, notamment un Cadre d'adéquation des fonds propres solide et des moyens de gestion des risques renforcés au sein du Département des opérations financières (FOD), où l'Unité de gestion du risque a été étoffée et une nouvelle fonction de contrôle financier a été créée. Ces avancées donnent suite à plusieurs des recommandations formulées par Alvarez & Marsal. Toutefois, la plupart des améliorations recommandées sont encore en chantier. Les variations de change continuent de se traduire par une forte instabilité du bilan, une politique de lutte contre la délinquance financière est présentée au Conseil d'administration et l'amélioration du système informatique de trésorerie en est encore à la phase de planification. Dans l'ensemble, pour ce qui a trait à l'architecture financière du FIDA, de nombreuses améliorations sont en cours, et tant qu'elles ne seront pas en grande partie achevées, des risques importants subsisteront.

## **C. Risques susceptibles de réduire l'efficacité des opérations du FIDA durant la transition**

9. Les risques opérationnels détectés par AUO en 2018 sont toujours d'actualité étant donné les incertitudes qui caractérisent encore de nombreux processus opérationnels et la redéfinition toujours en cours des attributions dans le cadre de

la "deuxième ligne de défense"<sup>1</sup>, à quoi s'ajoute le volume important de produits inscrits au programme de travail et d'initiatives institutionnelles à mener à bien avec un personnel et des ressources financières quasiment inchangés.

La reconfiguration des processus opérationnels en cours dans le domaine de la gestion des consultants, de la passation des marchés, des voyages, des recrutements et des décaissements, la mise en place des structures adaptées à l'objectif visé dans le cadre de l'initiative FIDA 2.0 et la préparation de la Consultation sur FIDA12 sont autant d'activités qui auront des répercussions sur les orientations stratégiques, financières et programmatiques et continueront de prendre sur le temps de travail du personnel et de mobiliser des moyens en se surajoutant à l'obtention des produits prévus au titre des programmes.

Ces éléments, conjugués à la complexité croissante des activités du FIDA, dont le volume est en augmentation, continuent de mettre l'environnement de contrôle à rude épreuve.

10. Au lendemain de la mise en place de la configuration fondée sur les pôles régionaux, le renforcement des capacités et la clarification des attributions sont toujours en cours. Il est possible que les réaffectations de membres du personnel et les modifications apportées aux délégations de pouvoirs soient à l'origine du ralentissement du rythme d'application des recommandations issues des audits portant sur des mesures à prendre par les bureaux de pays et les pôles qu'AUO a constaté lors de l'évaluation réalisée en milieu d'année. Parmi les préoccupations exprimées dans le Sondage mondial du personnel de 2018 figurent l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, la gestion de la performance, la mobilité, la progression des carrières et les procédures de recrutement. Un certain nombre d'initiatives importantes sont actuellement prises pour répondre à ces préoccupations, notamment l'élaboration de principes en matière de mobilité et de promotions et l'examen de la procédure de gestion de la performance, mais les risques liés à la charge de travail et au moral du personnel restent d'actualité. La Division des technologies de l'information et des communications (ICT) exerce un contrôle étroit pour assurer la sécurité des systèmes et données informatiques, mais ce domaine reste exposé à des risques élevés compte tenu de trois facteurs: l'évolution des risques liés à la cybersécurité, l'automatisation de la plupart des processus opérationnels, et la généralisation de l'accès aux applications et données informatiques par des tiers, ou à l'extérieur des locaux, à l'aide de toute une série d'appareils électroniques. Le Conseil d'administration a approuvé le Cadre de contrôle interne, mais l'application des mesures d'atténuation proposées dans le rapport sur les risques non financiers établi par Marsh Risk Consulting, qui préconisait notamment l'adoption d'une politique de gestion du risque institutionnel adaptée, est toujours en cours.

### **III. Stratégie de surveillance interne à moyen terme (2019-2021)**

11. AUO a pour mission de conseiller la direction et les organes directeurs et de leur fournir une assurance indépendante quant à l'efficacité des mécanismes de gestion des risques et de contrôle du FIDA, à l'efficacité et l'efficacité des processus opérationnels et au respect des règles et procédures applicables. AUO est également chargé d'enquêter en toute indépendance sur l'ensemble des allégations de faute professionnelle, de fraude ou de corruption dans le cadre des activités et opérations financées par le FIDA. Compte tenu de ce mandat, c'est en s'employant à atténuer les risques susceptibles de compromettre la réalisation des objectifs du

<sup>1</sup> La deuxième ligne de défense regroupe les activités prises en charge par plusieurs éléments de la gouvernance interne (conformité, gestion des risques, qualité, informatique et autres services participant aux activités de contrôle). Leur rôle consiste à surveiller les méthodes de gestion des risques appliquées par les responsables opérationnels et à faciliter l'adoption de méthodes efficaces, tout en aidant les responsables de la gestion des risques à transmettre des informations appropriées concernant les risques, et ce à tous les échelons de l'institution (site Web du Chartered Institute of Internal Auditors).

FIDA qu'AUO pourra contribuer le plus efficacement à la réalisation de ces objectifs.

12. Les objectifs stratégiques pour la période de FIDA11 exposés dans le plan de travail d'AUO pour 2019 restent valables. En résumé, pour s'acquitter de sa mission de surveillance, AUO fournira en temps opportun des assurances et des conseils de qualité et objectifs afin d'aider la direction et les organes directeurs à faire face à l'ensemble des risques marqués qui menacent la réalisation des objectifs de l'institution. AUO contribuera à la prévention et à la détection des actes répréhensibles commis dans le cadre des activités et opérations du FIDA et fera en sorte que toute allégation de cet ordre fasse dans les meilleurs délais l'objet d'une enquête approfondie.
13. Pour atteindre ces objectifs, AUO entend :
  - proposer en temps opportun à la direction des suggestions d'atténuation des risques et d'amélioration concernant les fonctions et processus opérationnels dont le mauvais fonctionnement ou la défaillance risquent de porter particulièrement préjudice à la réalisation des objectifs institutionnels du FIDA<sup>2</sup>;
  - proposer, à la demande de la direction ou en accord avec elle, des conseils pertinents et objectifs sur les réformes ou initiatives actuelles ou prévues, afin d'atténuer les risques;
  - veiller à ce que toutes les allégations d'actes répréhensibles commis dans le cadre des activités et opérations du FIDA fassent dans les meilleurs délais l'objet d'une enquête approfondie, dans le respect des droits de toutes les parties concernées et compte tenu des exigences opérationnelles. En particulier, toutes les allégations hautement prioritaires doivent faire l'objet d'une enquête dans les six mois suivant leur réception, voire moins si les besoins opérationnels l'exigent, et toutes les autres allégations d'actes répréhensibles doivent être traitées dans un délai raisonnable;
  - participer à des manifestations et en organiser, réaliser des supports de sensibilisation, se coordonner avec les partenaires internes et externes et saisir toutes les occasions qui se présentent pour prévenir la commission d'actes répréhensibles dans le cadre des activités et opérations du FIDA.

#### **IV. Plan de travail d'AUO pour 2020-2021**

14. Pour établir le présent rapport, AUO a réexaminé l'évaluation des principaux risques à laquelle il avait procédé pour la période 2020-2021, afin de tenir compte de l'expérience acquise depuis le début de 2019. L'horizon temporel de ce plan correspond toujours à la période de FIDA11, étant donné la clarté des objectifs institutionnels, résultats à atteindre et actions à entreprendre qui se rattachent à la résolution sur FIDA11. Le plan de travail d'AUO présente les mesures, initiatives et outils auxquels AUO aura recours ou mettra en place, dans le cadre de sa mission de surveillance, pour contribuer à atteindre les objectifs du FIDA, notamment ceux qui sont liés à FIDA11. AUO contribuera à la surveillance interne au moyen d'une palette souple et diversifiée de produits conçus pour répondre rapidement aux besoins de surveillance dans le contexte d'une institution en mutation, qui comprendra des audits de processus opérationnels ou de fonctions, des audits de l'exécution des éléments clés de la réforme, l'évaluation des principaux risques et des mesures d'atténuation au moyen de l'analyse des données et l'établissement de rapports à cet égard, un retour d'information concernant les nouvelles politiques et des nouveaux produits essentiels, la réalisation d'enquêtes efficaces et rapides

---

<sup>2</sup> AUO réduira sa participation dans les domaines où des organes internes ou externes (le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA ou le Commissaire aux comptes par exemple) ont pour mission de donner des assurances objectives à la haute direction et aux organes directeurs du FIDA.

sur toutes les allégations d'actes répréhensibles, et des activités de sensibilisation et de plaidoyer sur la lutte contre la corruption et la bonne gouvernance.

15. La palette d'activités proposées pour la période de FIDA11 est conçue de manière à donner à la direction et aux organes directeurs l'assurance que la gestion des principaux risques détectés par AUO est satisfaisante. Le tableau 1 présente les tâches sélectionnées pour 2020 et celles qui sont envisagées à titre indicatif pour 2021.

Tableau 1  
**Activités prévues pour 2020 et 2021**

<i>Activités prévues pour 2020</i>	<i>Plan de travail indicatif pour 2021</i>
<p><b>Audit interne</b></p> <p><b>Activités d'audit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Six audits portant sur les pôles dotés des budgets les plus importants, axés sur l'efficacité, l'élaboration des budgets, la continuité des opérations et les communications (liste indicative: Côte d'Ivoire, Inde, Kenya, Panama, Turquie et Vietnam).</li> <li>▪ Trois audits de programmes de pays axés sur l'efficacité et la qualité de la supervision fiduciaire (liste indicative: Inde, Turquie et Vietnam)</li> <li>▪ Recouvrement de sommes correspondant à des dépenses non autorisées dans le cadre de financements sous forme de prêts ou de dons</li> <li>▪ Gestion des risques de fraude financière</li> <li>▪ Gestion des effectifs</li> <li>▪ Gestion du risque</li> <li>▪ Portail clients du FIDA - sécurité informatique</li> <li>▪ Contrôles internes pour les besoins de l'information financière</li> <li>▪ État d'avancement de la mise en œuvre du Plan d'action pour la transparence adopté par le FIDA</li> <li>▪ Dépenses liées à la résidence du Président et examen de la conformité des dépenses du Bureau de la Présidence et de la Vice-Présidence</li> <li>▪ Certification des dépenses du siège soumises au Gouvernement italien pour remboursement</li> <li>▪ Analyse des données: tendances, anomalies et indicateurs de risques liés au personnel</li> </ul> <p><b>Activités de conseil</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Participation, en qualité d'observateur, aux principaux comités de gestion qui font partie de la deuxième ligne de défense</li> <li>▪ Formulation d'observations et contribution aux principaux projets, produits et initiatives institutionnelles proposés</li> <li>▪ Uniquement les tâches qui contribuent à l'atténuation des risques institutionnels</li> </ul> <p><b>Activités d'enquête et de lutte contre la corruption</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Enquêtes efficaces et rapides</li> <li>▪ Promotion de la nouvelle politique anticorruption (formation, sensibilisation, plaidoyer)</li> <li>▪ Activités coordonnées de plaidoyer et de sensibilisation aux risques de manquements</li> </ul>	<p><b>Audit interne</b></p> <p><b>Activités d'audit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Audits de bureaux de pays ou pôles régionaux, portant sur six ou sept audits de pôles n'ayant pas fait l'objet d'un audit en 2020 et de bureaux de pays choisis sur la base d'une évaluation des risques</li> <li>▪ Quatre ou cinq audits de programmes de pays axés sur l'efficacité et la qualité de la supervision fiduciaire</li> <li>▪ Recours aux systèmes nationaux de passation de marchés et application des Directives du FIDA pour la passation des marchés</li> <li>▪ Communications publiques des bureaux de pays et des pôles avec les États membres et les partenaires extérieurs</li> <li>▪ Gestion des risques de taux d'intérêt et contrôle du recours aux instruments dérivés</li> <li>▪ Sécurité informatique et continuité de l'activité dans le domaine des technologies de l'information</li> <li>▪ Gestion des arriérés de prêts</li> <li>▪ Contrôles internes pour les besoins de l'information financière</li> <li>▪ État d'avancement de la mise en œuvre du Plan d'action pour la transparence adopté par le FIDA</li> <li>▪ Dépenses liées à la résidence du Président</li> <li>▪ Certification des dépenses du siège soumises au Gouvernement italien pour remboursement</li> <li>▪ Analyse des données: tendances, anomalies et indicateurs de risques liés au personnel</li> </ul> <p><b>Activités de conseil</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Participation, en qualité d'observateur, aux principaux comités de gestion qui font partie de la deuxième ligne de défense</li> <li>▪ Formulation d'observations et contribution aux principaux projets, produits et initiatives institutionnelles proposés</li> <li>▪ Uniquement les tâches qui contribuent à l'atténuation des risques institutionnels</li> </ul> <p><b>Activités d'enquête et de lutte contre la corruption</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Enquêtes efficaces et rapides</li> <li>▪ Promotion de la nouvelle politique anticorruption (formation, sensibilisation, plaidoyer)</li> <li>▪ Activités coordonnées de plaidoyer et de sensibilisation aux risques de manquements</li> </ul>

Renforcement des capacités et coordination	Renforcement des capacités et coordination
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Représentation et plaidoyer lors de manifestations au sein du FIDA et à l'extérieur</li> <li>▪ Mise au point et entretien d'outils d'audit et d'enquête</li> <li>▪ Recrutement, formation, évaluation et perfectionnement du personnel</li> <li>▪ Coordination avec le réseau d'enquête et d'audit des Nations Unies et des institutions financières internationales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Représentation et plaidoyer lors de manifestations au sein du FIDA et à l'extérieur</li> <li>▪ Mise au point et entretien d'outils d'audit et d'enquête</li> <li>▪ Recrutement, formation, évaluation et perfectionnement du personnel</li> <li>▪ Coordination avec le réseau d'enquête et d'audit des Nations Unies et des institutions financières internationales</li> </ul>

## A. Activités d'audit interne

16. Pour 2020, les travaux d'audit porteront principalement sur les pôles sous-régionaux récemment créés. Comme AUO l'a souligné dans son évaluation de l'environnement de risque du FIDA pour 2020, plusieurs des risques institutionnels critiques qui menacent l'exécution des opérations et des programmes ont trait à l'efficacité et l'efficacité du fonctionnement des pôles. Les changements en cours, le volume important des activités et des résultats attendus et les problèmes de personnel mettent les mécanismes de contrôle à rude épreuve, ce qui se traduit par une aggravation des risques d'insuffisance des produits, de baisse de la qualité, de fraude et d'autres problèmes d'intégrité, et de recul de l'engagement du personnel. Ces éléments sont les principaux facteurs qui ont dicté le choix des thèmes d'audit pour 2020. AUO s'attachera à déterminer les domaines dans lesquels l'exposition aux risques s'aggrave et à tirer les enseignements de l'expérience afin d'aider la direction à atténuer ces risques. On trouvera ci-après des informations complémentaires sur les activités figurant dans le plan de travail proposé:

- **Audits de pôles (6).** Une fois achevée la mise en place de la structure décentralisée arrêtée fin 2018, AUO examinera les principaux aspects du fonctionnement des pôles, c'est-à-dire la budgétisation et l'emploi des ressources, les communications, les mécanismes de suivi et les dispositions prises pour assurer la continuité des opérations. Les travaux d'audit comprendront des visites sur site pour au moins six pôles et une analyse du budget et des dépenses reposant sur une étude de données. L'examen du fonctionnement des pôles et de leur sécurité est indispensable pour faire en sorte que la mise en place du nouveau modèle d'activité leur permette de remplir leur mission dans la perspective de la réalisation des objectifs de FIDA11. Sous réserve de confirmation, ces audits devraient porter sur les pôles situés en Côte d'Ivoire, en Inde, au Kenya, au Panama, en Turquie et au Vietnam. La liste définitive pourra être adaptée en fonction des budgets effectivement alloués aux pôles pour 2020, qui donnent une indication quant aux pouvoirs qui leur sont délégués en matière financière.
- **Audit de programmes de pays (3).** La supervision des aspects fiduciaires des programmes de pays fera l'objet d'un audit pour trois des pays concernés par les audits de pôles. La supervision des projets reste une activité opérationnelle essentielle, dont la qualité et la régularité sont susceptibles de pâtir du fait que le personnel du Département PMD et de la Division des services de gestion financière (FMD) manque de temps car il est de plus en plus sollicité. Ces audits serviront à apprécier la qualité de la supervision et à évaluer et suivre les progrès accomplis dans la mise en place des améliorations apportées au cours de l'année écoulée en matière de passation des marchés au titre des projets. Outre les aspects concernant la passation des marchés et la gestion financière, les audits de programmes de pays porteront sur certains aspects de l'efficacité des projets, comme les frais généraux et les coûts de gestion, dont le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE) a souligné qu'ils méritaient un suivi plus attentif. Sous réserve de confirmation, ces audits



pourraient porter sur les programmes de pays de l'Inde, de la Turquie et du Vietnam.

- **Audit de la gestion des risques de fraude financière.** L'audit de la gestion des risques de fraude financière prévu dans le plan établi pour 2019 a été reporté. Aucune institution financière n'échappe au risque de fraude, qui est susceptible d'entraîner un préjudice financier, mais aussi de porter atteinte à la réputation et de saper la confiance des bailleurs de fonds. Alors qu'un certain nombre de modifications des processus opérationnels sont mises en place ou envisagées et que la gestion des risques institutionnels évolue, AUO réalisera un audit visant à évaluer la pertinence de la gestion des risques de fraude, en particulier dans le domaine de la gestion financière, afin d'être en mesure de donner des assurances quant à son efficacité.
- **Recouvrement de sommes correspondant à des dépenses non autorisées dans le cadre de financements sous forme de prêts ou de dons.** Compte tenu du risque inhérent de détournement ou de mauvais usage des financements accordés par le FIDA, aussi bien en raison d'actes de fraude ou de corruption que du fait d'un emploi des financements sous forme de prêt ou de don non conforme à leur finalité, AUO évaluera l'efficacité des procédures de recouvrement des montants correspondant à des dépenses non autorisées. Même si les montants en cause ne sont pas nécessairement en augmentation, les moyens et les procédures de recouvrement ont leur importance: il s'agit de faire en sorte que le FIDA soit en mesure d'atténuer les répercussions négatives qu'entraînerait le fait que les fonds ne parviennent pas à destination, qu'ils soient gérés directement par le personnel de projet ou par des partenaires intervenant en aval.
- **Portail client du FIDA - sécurité informatique.** Ces trois dernières années, le Fonds a progressivement mis en service le Portail client du FIDA dans les pays auxquels il accorde des prêts ou des dons, et les autorités de 48 de ses États membres y ont aujourd'hui accès. Non seulement ce Portail sert à soumettre les demandes de retrait de fonds et les rapports sur les prêts et les dons, mais il est également employé pour la procédure de non-objection, et la mise au point de nouveaux modules de gestion des contrats est en cours. Toutes ces fonctionnalités en font un outil essentiel pour améliorer les services proposés aux clients et l'efficacité, mais aussi pour renforcer le suivi. La cybersécurité et la sécurité informatique constituent un domaine de risque majeur pour toutes les organisations modernes, et les outils et systèmes ouverts sur l'extérieur peuvent s'avérer particulièrement vulnérables. Pour la première fois depuis que le Portail clients existe, AUO va procéder à un audit des structures et des procédures en place pour gérer la vulnérabilité face aux cyber-attaques et les risques liés aux accès non autorisés, et plus généralement à la sécurité informatique.
- **Gestion du risque.** Le FIDA a entrepris de remanier ses principes de gestion du risque, l'objectif étant de mettre en place des modalités pratiques solides et exemplaires. AUO s'attachera à faire le point sur la mise en application de cette nouvelle approche, particulièrement dans le domaine des risques qui menacent l'exécution des programmes et des risques opérationnels, et à évaluer le degré de maturité de la fonction de gestion du risque du FIDA. Les audits portant sur les pôles prévus pour 2020 seront l'un des moyens employés pour recueillir des observations et des éléments probants sur la façon dont ces domaines de risque sont gérés, de même que les travaux d'audit portant sur l'évaluation du risque de fraude financière. AUO va commencer cet audit à la fin de l'année 2020 afin de pouvoir exploiter ces résultats et de ménager le temps nécessaire à l'achèvement de l'élaboration des structures de gestion du risque. Prenant en considération le fait que ce travail est en cours, dans le cadre de cet audit, AUO cherchera à repérer les domaines dans lesquels la mise en place (formation,

activités de communication et application effective) pourrait avoir pris du retard ou dans lesquels le processus et les structures ne répondent pas de manière satisfaisante aux besoins de l'institution.

- **Gestion des effectifs.** Pour le FIDA, la question du personnel demeure un domaine exposé; à cet égard, la capacité de cerner l'évolution des besoins et de s'y adapter avec agilité, aussi bien sur le plan des compétences qu'en termes de volume des ressources humaines, reste un point particulièrement sensible. Les résultats du Sondage mondial du personnel publiés début 2019 ont mis en évidence les préoccupations du personnel en ce qui concerne, entre autres, l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, la mobilité, la progression des carrières et les procédures de recrutement, autant d'aspects sur lesquels l'aptitude de l'institution à répondre à ses propres besoins en matière d'effectifs a des répercussions. Une étude approfondie des ressources humaines a été entreprise et un certain nombre d'autres initiatives ayant trait à la gestion des effectifs sont en cours, notamment l'instauration de politiques de mobilité et de promotion, la révision du système d'évaluation des performances, et la mise en place de structures de gestion des talents. Fin 2020, AUO conduira un audit visant à évaluer l'efficacité de la gestion des effectifs. Les données utiles, qui seront recueillies, entre autres, à la faveur des audits de pôles, permettront d'étudier comment les responsables déterminent les besoins en personnel et en font état, comment ces besoins sont récapitulés, et les différents moyens employés pour les combler (à savoir, les mutations ou les recrutements, la planification et la gestion des vacances de postes, le recours aux consultants ou à du personnel employé pour une courte durée).
- **Examen de l'état d'avancement de la mise en œuvre du Plan d'action pour la transparence adopté par le FIDA.** En 2017, AUO a coordonné les travaux d'une équipe spéciale réunissant les représentants des différents départements chargée d'élaborer et de présenter ce plan d'action. Dans le prolongement de cette activité, AUO présentera au Conseil d'administration des informations sur l'état d'avancement de la mise en œuvre du plan d'action au terme de sa deuxième année.
- Les audits présentés ci-après contribueront à la gestion du risque que constitue la communication d'informations financières insuffisantes ou inexactes aux interlocuteurs internes et externes:
  - **Vérification du contrôle interne de l'information financière.** Afin d'aider la direction à instaurer des contrôles internes de l'information financière appropriés, AUO procédera pour le compte de la direction à des tests visant à étayer la déclaration annuelle concernant ces contrôles, sur lesquelles le Commissaire aux comptes émet un avis.
  - **Vérification des dépenses relatives au Bureau de la Présidence, y compris concernant la résidence du Président.** AUO vérifiera la conformité des dépenses du Bureau de la Présidence et de la Vice-Présidence, pour atténuer tout risque d'atteinte à la réputation, ainsi que les dépenses liées à la résidence du Président, conformément à la résolution adoptée par le Conseil des gouverneurs à cet égard.
  - **Certification des dépenses du siège soumises au Gouvernement italien pour remboursement.** AUO attestera de l'exactitude de la déclaration annuelle des dépenses et de la demande de remboursement par l'Italie, pays qui accueille le siège du FIDA, car il s'agit d'une demande expresse d'un État membre.
- **Analyse des données.** En 2019, AUO a commencé à mettre en place une structure et des capacités plus solides en matière d'analyse des données. Ces activités ont porté sur l'utilisation de l'analyse des données afin d'évaluer si

les règles et normes institutionnelles et les délégations de pouvoirs liés à la mise en œuvre du nouveau modèle opérationnel du FIDA sont correctement appliquées, et afin d'obtenir des indicateurs permettant de détecter une charge de travail susceptible de mettre le personnel sous pression (par exemple, le taux de renouvellement du personnel, les postes vacants, les heures supplémentaires, les congés, les horaires flexibles et le nombre de jours passés en déplacement professionnel). L'analyse a été conçue de manière à repérer les domaines dans lesquels il pourrait s'avérer nécessaire d'améliorer le suivi ou les informations dont dispose l'encadrement. Pour 2020, AUO a l'intention de développer ce type d'analyses, aussi bien pour détecter les tendances et approfondir l'analyse dans tous les domaines qu'afin d'obtenir des informations essentielles pour tous les audits qu'il est prévu d'effectuer dans l'année. AUO considère que ce type de travail est utile non seulement parce qu'il permet d'obtenir des données et des informations, mais aussi, compte tenu de l'automatisation des processus opérationnels du FIDA, parce qu'il s'agit d'un moyen d'apprécier l'intégrité des données.

17. **Activités de conseil.** Outre son rôle d'observateur au sein des comités de gestion, AUO continuera de réaliser, à la demande de la direction et à titre consultatif, des examens portant sur des questions précises et à fournir des commentaires de haut niveau sur les principaux projets de politiques et de procédures. AUO continuera d'exercer un suivi actif des recommandations d'audit en attente d'application et d'en rendre compte, et il aidera la direction à déterminer les mesures d'amélioration et les mesures correctives à mettre en œuvre.
18. AUO continuera de travailler en étroite collaboration avec les fonctions d'audit des autres organismes des Nations Unies et institutions financières internationales.

## **B. Activités d'enquête et de lutte contre la corruption**

19. En 2020, la Section des enquêtes d'AUO continuera de s'attacher en priorité à enquêter rapidement et efficacement sur les allégations reçues. L'intensification des activités de sensibilisation à la lutte contre la corruption menées ces dernières années et le fait qu'une grande partie du personnel du FIDA est géographiquement proche des activités menées au titre des programmes sont deux facteurs qui contribuent à la hausse du nombre d'allégations d'actes répréhensibles transmises à AUO, et il faut s'attendre à ce que cette tendance se confirme.
20. En collaboration avec les services responsables, AUO contribuera à la poursuite de la mise en œuvre de la politique de lutte contre la corruption et veillera à ce que les bureaux de pays et les pôles régionaux soient dûment sensibilisés à cet égard. Aux termes de cette politique, les pouvoirs publics des pays bénéficiaires sont tenus de prendre des dispositions pour être informés des allégations de fraude et de corruption intéressant les activités financées par le FIDA et pour y réagir, et ils ont l'obligation de désigner une autorité locale compétente et indépendante chargée de recevoir ces allégations, de les examiner et de procéder à une enquête. AUO cherchera à établir une coordination plus étroite avec les autorités locales en question afin d'optimiser les réponses que le FIDA apporte en cas de fraude ou de corruption.
21. AUO continuera de travailler en liaison étroite avec le Bureau de la déontologie pour traiter des allégations de harcèlement sexuel et d'exploitation et d'atteintes sexuelles, notamment lorsqu'elles se rapportent à des projets financés par le FIDA, et il continuera de collaborer étroitement avec les fonctions d'enquête d'autres organismes des Nations Unies et institutions financières internationales sur ces questions.

## V. Besoins en ressources humaines et financières d'AUO pour 2020

22. Les besoins en personnel d'AUO ont été estimés sur la base des activités de surveillance qu'il est prévu de réaliser en 2020. Pour faire face à l'augmentation des besoins d'assurance, AUO associera à son personnel des consultants à temps plein, des fonctionnaires détachés d'autres organismes des Nations Unies ou institutions financières internationales et d'autres divisions du FIDA et des spécialistes extérieurs, et il fera appel à des partenariats au sein du Fonds et à l'extérieur dans des domaines comme le plaidoyer et la sensibilisation. La dotation en effectifs d'AUO proposée pour 2020 est présentée dans le tableau 2:

Tableau 2  
Dotation en effectifs d'AUO proposée pour 2020

2019 (dotation actuelle)	2020
Directeur	Directeur
Assistant administratif (0,5 équivalent temps plein)	Assistant administratif (0,5 équivalent temps plein)
<b><u>Audit interne</u></b>	<b><u>Audit interne</u></b>
Responsable des audits	Responsable des audits
Fonctionnaire principal chargé d'audit	Fonctionnaire principal chargé d'audit
Chargés d'audit (2 - postes vacants)	Chargés d'audit (2):
Assistant d'audit	Assistant d'audit
<b><u>Enquêtes</u></b>	<b><u>Enquêtes</u></b>
Responsable des enquêtes	Responsable des enquêtes
Fonctionnaire principal chargé d'enquêtes (poste vacant)	Responsable principal des enquêtes
Chargés d'enquêtes (2)	Chargés d'enquêtes (2)
Assistant enquêteur	Assistant enquêteur

23. Selon les estimations, AUO aura besoin de 450 000 USD en ressources hors personnel pour prendre en charge le coût de trois consultants à temps plein et d'autres spécialistes (notamment sur le terrain), des enquêtes réalisées par des cabinets privés, des voyages, des licences des outils d'audit et d'enquête et des formations spécialisées.
24. Le budget d'AUO proposé pour 2020 s'élève à 2,45 millions d'USD, dépenses de personnel comprises, contre environ 2,38 million d'USD en 2019 (hors crédits alloués ultérieurement). AUO poursuivra la réévaluation et le renforcement des capacités afin de mener à bien sa mission principale, au moyen de formations dans les domaines techniques qui vont prendre de plus en plus d'importance pour le FIDA et en faisant appel à des outils d'audit et d'enquête plus performants. Comme les années précédentes, si les ressources hors personnel qui lui sont allouées dans le budget 2020 ne sont pas suffisantes pour effectuer les activités d'audit et d'enquête nécessaires, AUO cherchera à obtenir des ressources supplémentaires.