

Cote du document: EB 2021/134/R.64  
Date: 8 novembre 2021  
Distribution: Publique  
Original: Anglais

**F**



Investir dans les populations rurales

## **Gestion financière des projets: rapport de situation annuel comprenant l'examen du Cadre conceptuel relatif à l'information financière et à l'audit des projets financés par le FIDA**

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

#### Responsables:

#### Questions techniques:

**Ruth Farrant**

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

**Malek Sahli**

Responsable en chef de la gestion financière  
Division des services de gestion financière  
téléphone: +39 06 5459 2545  
courriel: m.sahli@ifad.org

**Yaena Choi**

Responsable déléguée aux finances  
téléphone: +39 06 5459 2206  
courriel: y.choi@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 trente-quatrième session  
Rome, 13-16 décembre 2021

---

Pour: **Information**

## **Table des matières**

<b>Sigles et acronymes</b>	<b>ii</b>
<b>I. Introduction et résumé</b>	<b>1</b>
<b>II. Pratiques et supervision en matière de gestion financière</b>	<b>2</b>
<b>III. Rapports d’audit des projets pour l’exercice 2020</b>	<b>8</b>
<b>IV. Cadre conceptuel relatif à l’information financière et à l’audit des projets financés par le FIDA</b>	<b>11</b>

### **Annexes**

I. Réformes structurelles de la gestion financière (2020-2021)	
II. Mesures exceptionnelles prises dans le cadre de la riposte à la COVID-19 en matière de gestion financière	
III. Rapports d’audit des projets – exercice 2020	

## **Sigles et acronymes**

BMD	banque multilatérale de développement
FMD	Division des services de gestion financière
MED+	matrice renforcée d'efficacité en matière de développement
PEFA	Dépenses publiques et responsabilité financière

## I. Introduction et résumé

1. Chaque année, le FIDA rend compte au Comité d'audit: i) de l'application des politiques et pratiques d'assurance en matière de gestion financière des projets, y compris l'évolution et les résultats du dernier cycle d'audit des projets; ii) de l'applicabilité continue du Cadre conceptuel relatif à l'information financière et à l'audit des projets financés par le FIDA. Le quatrième examen annuel consécutif a confirmé l'adéquation et l'applicabilité des principes énoncés dans le cadre.
2. Cet examen a fait ressortir la nécessité d'actualiser la définition du terme « emprunteur » de manière à étendre sa couverture aux entités du secteur privé et aux entités infranationales, comme suit:  
« Emprunteur: Tout État membre, entité infranationale ou entité du secteur privé qui reçoit un prêt, avec les précautions appropriées. »
3. Le FIDA a lancé diverses initiatives dans le but de réformer en profondeur la fonction de gestion financière des projets, de manière à renforcer la valeur apportée par le FIDA au chapitre de l'impact sur le développement. Dans le cadre de ces initiatives, le Fonds cible l'attention sur l'utilisation des systèmes nationaux plutôt que la poursuite d'approches axées sur chaque transaction, tout en renforçant la discipline financière. Les vastes réformes actuellement en cours consistent à réviser les politiques et procédures de gestion financière, innover au niveau des systèmes informatiques, adopter des pratiques de gestion du changement de manière à faciliter l'adaptation des états d'esprit à l'intérieur et à l'extérieur de l'institution, et renforcer les compétences du personnel.
4. Les mesures exceptionnelles prises en réaction à la COVID-19 continuent d'offrir une certaine souplesse aux emprunteurs et aux bénéficiaires, et le maintien des dispositions de travail à distance assure la poursuite des missions malgré les contraintes sanitaires, dans le respect des normes fiduciaires minimales. Ces mesures ont été harmonisées avec celles d'autres institutions financières du développement, suite à de longues consultations avec ces institutions, dans le but d'apporter une réponse conjointe à la situation liée à la pandémie. Cela étant, l'impossibilité pour le FIDA de mener des missions en présentiel pourrait accroître le nombre de dépenses non autorisées à l'avenir.
5. De nombreuses équipes de projet ont été autorisées à repousser la date de soumission des rapports d'audit en raison de la COVID-19, ce qui rend plus difficiles les comparaisons directes d'une année sur l'autre. Le respect des calendriers et la qualité des normes d'audit et de comptabilité sont néanmoins généralement jugés adéquats par suite des efforts de renforcement des capacités menés par le FIDA. De fait, à la date de rédaction du présent rapport, 96% des rapports d'audit des projets qui devaient être soumis au cours de l'exercice 2020 avaient été reçus, laissant seulement dix rapports en suspens ou ayant dépassé l'échéance. En ce qui concerne la qualité de l'information financière, 48% de l'ensemble des rapports financiers ont été jugés satisfaisants ou très satisfaisants, soit un pourcentage inférieur à celui de 53% obtenu durant l'exercice 2019. La moyenne établie pour les années précédant la pandémie de COVID-19 était par contre de 48%.
6. La proportion des rapports d'audit faisant l'objet de réserves est passée à 11%, contre 5% pour l'exercice 2019; il est vrai que le nombre de données pour ce dernier exercice était exceptionnellement faible en raison des reports accordés par suite de la COVID-19. Bien que cette proportion soit comparable à celles observées durant les années antérieures<sup>1</sup>, le FIDA impose la poursuite de plans d'action lorsque cela est nécessaire.

---

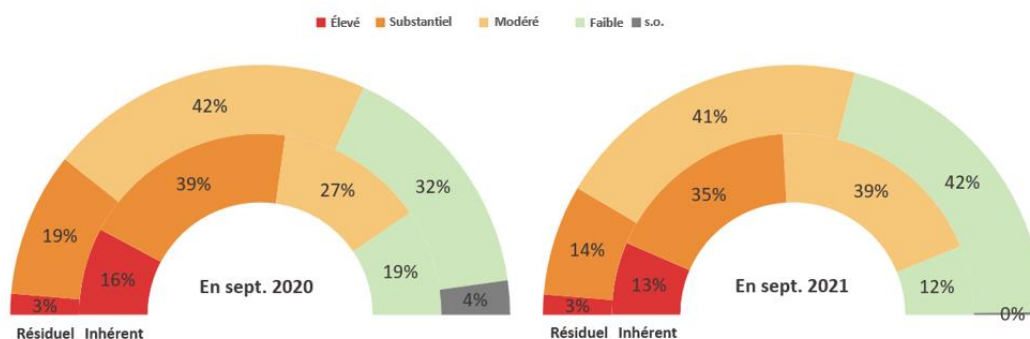
<sup>1</sup> 6% en 2016; 10% en 2017; 15% en 2018; 5% en 2019.

## II. Pratiques et supervision en matière de gestion financière

7. La présence de dispositions de gestion financière efficaces est un facteur décisif pour atteindre les objectifs stratégiques et de développement que poursuit le FIDA. Elles ont pour but de faire en sorte que des fonds suffisants soient disponibles pour les projets au bon moment, et de détecter et d'atténuer les risques afférents au processus grâce à des mesures appropriées, par exemple en veillant à ce que les fonds fournis soient bien utilisés aux fins prévues, en tenant dûment compte des considérations d'économie, d'efficacité et d'équité sociale.
8. L'évaluation des risques et les autres activités menées par la Division des services de gestion financière (FMD) reposent sur le cadre de garantie fondé sur les risques de la gestion financière des projets, qui concerne les risques liés à l'exécution des programmes<sup>2</sup>. Les comparaisons avec les résultats de l'année précédente, effectuées au moyen de l'échelle des risques à quatre niveaux qui a été adoptée et du recensement des risques de gestion financière inhérents<sup>3</sup> et résiduels<sup>4</sup>, font état d'une amélioration: la proportion de projets indiquant une appétence pour le risque résiduel du FIDA (modérée) a été ramenée de 22% à 17%.

Figure 1

**Profils de risque de gestion financière pour les projets d'investissement (aux 30 septembre 2020 et 2021)**



9. **Réforme structurelle de la division des services de gestion financière.** Conformément aux recommandations des examens internes et externes<sup>5</sup>, FMD procède à des réformes structurelles visant à améliorer radicalement la fonction de gestion financière des projets et à renforcer la promotion de la bonne gouvernance (voir l'annexe I). D'importantes modifications seront, de ce fait, apportées à la gestion financière des projets:
  - i) Les pratiques de gestion financière seront transformées de manière à privilégier le renforcement de la discipline fiduciaire des projets et le recours dans une plus large mesure aux contrôles internes et aux systèmes nationaux, ainsi qu'à éviter l'emploi de mécanismes parallèles et la poursuite d'approches axées sur les transactions individuelles.

<sup>2</sup> Il s'agit des risques qui influent sur la capacité d'atteindre les résultats escomptés dans le cadre des stratégies, des projets ou des programmes appuyés par le FIDA, et des risques de conséquences fortuites.

<sup>3</sup> Le risque inhérent est le risque que présente le domaine faisant l'objet de l'évaluation avant l'application ou en l'absence de mesures d'atténuation ou de contrôles effectués par le FIDA ou par les pouvoirs publics pour réduire activement le risque résiduel. C'est le degré de risque inhérent qui détermine le contrôle des décaissements effectué par le FIDA lors du traitement des demandes de retrait de fonds.

<sup>4</sup> Le risque résiduel est le risque qui subsiste une fois que tout a été fait pour détecter et éliminer les risques, à l'aide de mesures d'atténuation mises en place par les pouvoirs publics et par le FIDA pour réduire activement le risque inhérent.

<sup>5</sup> Bureau de l'audit et de la surveillance, *Disbursement Process Review*, FIDA, 2019; Alvarez & Marsal, *Business Process Re-engineering Report*, 2019; P. Birmingham, *IFAD Disbursement Controls*, 2021.

- ii) Le renforcement de la discipline financière des projets résultera de l'établissement régulier de rapports sur les résultats financiers et de leur suivi, grâce à la réintégration de responsables des finances dans les procédures de décaissement.
  - iii) La délégation réciproque au sein des cadres de gestion des risques sera renforcée, en particulier au niveau de la passation des marchés au titre des projets. Le FIDA encouragera l'évolution des mentalités en vue d'une moins grande frilosité au risque, et mettra l'accent sur les activités d'appui à l'exécution et l'harmonisation avec les pratiques d'autres institutions financières internationales.
10. À cette fin, les mesures suivantes seront appliquées:
- i) application de pratiques de gestion des changements visant à conforter l'adaptation des états d'esprit en interne et en externe et à ajouter de la valeur à la mise en œuvre des projets plutôt que de viser à assurer la conformité de manière plus rigide;
  - ii) intégration des outils informatiques et automatisation, mise au point de systèmes fiduciaires institutionnels intégrés (par exemple pour la passation des marchés, la gestion financière et la lutte contre la corruption);
  - iii) modification des politiques et procédures de gestion financière de manière à prendre en compte la poursuite d'une approche fondée sur les principes et non l'application de règles contraignantes, et délégation des pouvoirs appropriée à toutes les parties prenantes;
  - iv) mise à niveau des compétences techniques et des savoir-être des membres du personnel de manière à pouvoir répondre aux besoins futurs.

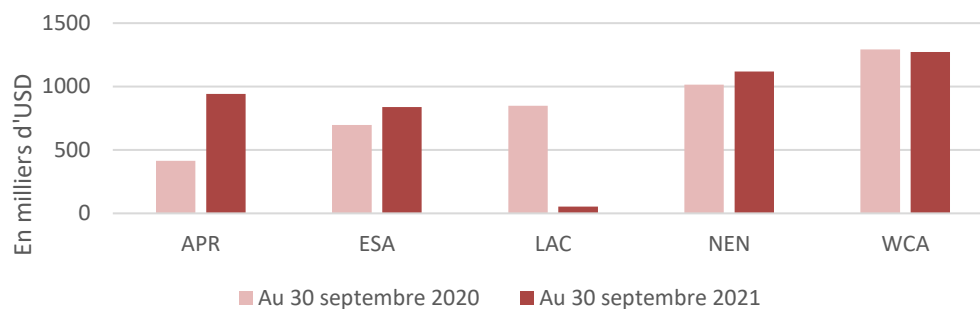
Le FIDA informera le Comité d'audit des progrès réalisés dans le cadre des réformes.

11. **Dépenses non autorisées.** FMD détecte et surveille les cas potentiels ou confirmés de dépenses non autorisées<sup>6</sup>. Les missions de supervision et l'audit externe des projets mené chaque année sont les deux mécanismes les plus efficaces pour repérer les dépenses non admissibles; ils sont par conséquent des outils clés au sein du cadre de garantie fondé sur le risque. Une réforme structurelle consistera à mettre à jour la définition des dépenses autorisées en considérant: la productivité des dépenses; leur impact sur l'efficacité dans le domaine du développement; la capacité du pays à respecter les normes fiduciaires du FIDA. Ces mesures devraient avoir des effets positifs au niveau de l'exécution.
12. Le montant total des dépenses non autorisées, confirmées ou non, varie fortement sur une année; en effet, les montants enregistrés sont continuellement examinés, ajustés, confirmés et résolus. À la date du rapport, le montant total en cours s'élevait à 4,2 millions d'USD; il était donc peu différent de celui enregistré en 2020 (4,3 millions d'USD). Le nombre de projets concerné a augmenté bien que le nombre de pays n'ait pas changé<sup>7</sup>. Une forte diminution a été observée dans la région Amérique latine et Caraïbes en raison de l'achèvement de plusieurs affaires portant sur des volumes élevés, tandis qu'une augmentation a été enregistrée dans la région Asie et Pacifique en raison d'un seul projet caractérisé par un problème de financement croisé avec les autorités publiques.

---

<sup>7</sup> En 2021, le nombre total de projets concernés se monte à 59, répartis sur 33 pays, une situation comparable à celle de 2020, avec 46 projets répartis dans 32 pays.

**Figure 2**  
**Dépenses non autorisées, confirmées et non confirmées, par région\***  
(en milliers d'USD)



\* Les abréviations ci-après correspondent aux régions suivantes: APR = Asie et Pacifique; ESA = Afrique orientale et australe, LAC = Amérique latine et Caraïbes; NEN = Proche-Orient, Afrique du Nord et Europe; WCA = Afrique de l'Ouest et du Centre.

13. **Mesures correctives.** La constatation de dépenses non autorisées et la remise tardive de rapports d'audit sont des raisons qui amènent couramment le FIDA à prendre des mesures correctives. Lorsqu'un cas de non-conformité est détecté, le FIDA engage rapidement un dialogue avec les responsables du projet et, si possible, envisage des mesures accommodantes qui auront un effet moins néfaste sur la mise en œuvre du projet<sup>8</sup>. Dans les cas de dépenses non autorisées confirmées, le FIDA demande des justificatifs appropriés ou un remboursement.
14. Ces 18 derniers mois, en réaction directe à la pandémie de COVID-19, FMD a mis en place un ralentissement de la procédure de signalement officiel des cas de non-conformité, en laissant plus de temps pour trouver une solution qu'il ne serait normalement toléré. À la date de rédaction du présent document, le seul pays faisant l'objet de mesures de suspension en raison de problèmes de gestion financière est la République bolivarienne du Venezuela, qui n'a pas encore soumis de rapports d'audit des projets pour les exercices 2017 et 2018.
15. Les mesures exceptionnelles prises en réaction à la pandémie de COVID-19, approuvées par le Président du FIDA en avril 2020, ont permis aux emprunteurs d'opérer avec plus de souplesse, tout en assurant le respect des normes fiduciaires minimales. Un aperçu et l'état des exceptions approuvées figurent à l'annexe II.
16. **Conception et supervision.** Des directives pour la conception et la supervision des opérations de gestion financière à distance ont été publiées en avril 2020 de manière à appuyer la poursuite de l'application des procédures à distance, devenue essentielle à la réalisation des activités durant la pandémie. Depuis la publication de ces directives, FMD a participé à plus de 180 missions à distance avec plus de 77 pays. La division a également pris part à des missions de conception à distance. Dans certains cas, des missions de suivi sont envisagées pour compléter les assurances reçues.
17. **Renforcement des capacités de gestion financière.** Le renforcement des capacités est généralement assuré au niveau des projets et des pays, mais aussi aux échelons infrarégional et régional, et constitue depuis longtemps l'une des principales fonctions à valeur ajoutée de FMD. En 2021, à la date de l'établissement du rapport, FMD avait organisé 10 ateliers régionaux en ligne et plus de 50 sessions de formation à l'intention du personnel de gestion financière des projets, des consultants en gestion financière et des auditeurs externes. Près de 1 000 personnes y ont participé. Ce contexte virtuel a permis d'organiser des formations plus fréquentes et d'accueillir un plus grand nombre de participants dans le cadre de chaque projet, et les responsables des finances ont utilisé des

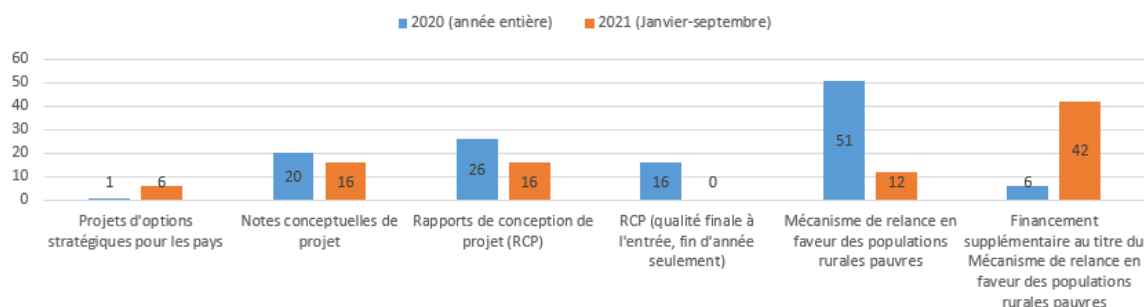
techniques de présentation innovantes pour présenter leur sujet de manière intéressante.

18. Le Chartered Institute of Public Finance and Accountancy organise l'élaboration d'un programme de certification professionnelle, destiné avant tout aux responsables financiers des projets qui travaillent sur des projets présentant un risque inhérent de gestion financière élevé ou substantiel. Ce programme contribue à l'amélioration du profil de risque global en matière de gestion financière du portefeuille de projets du FIDA. Cette initiative est financée par un don du FIDA intitulé « Atteindre l'excellence des projets en matière de gestion financière » (APEX). Les activités ont débuté en février 2021 et ont pour objectif général d'assurer une formation aux membres de tous les projets en cours d'ici la fin de la période couverte par le don (2023). Six cohortes ont été constituées; les activités ont été organisées dans les quatre langues officielles du FIDA, et plus de 150 responsables financiers de projets y ont participé à distance. La priorité a été donnée aux représentants des projets présentant un risque élevé ou substantiel dans le domaine de la gestion financière. Deux cohortes avaient achevé leur formation en septembre 2021. Le FIDA a entrepris de suivre les résultats pour les comparer aux données de référence, et communiquera des informations supplémentaires au Comité d'audit dans de futurs rapports.
19. **Structure de la division.** Dans le but d'appuyer davantage les bureaux régionaux, il a été décidé de constituer deux unités centrales au siège en 2021 – la première (Unité des opérations financières) est chargée d'apporter un soutien aux équipes opérationnelles mondiales, et la seconde (équipe chargée de la gestion financière, des politiques et procédures et de l'assurance qualité) est responsable des politiques et procédures et de l'assurance qualité:
  - i) L'Unité des opérations financières supervise le portefeuille mondial dans l'optique des opérations, en suivant la planification des effectifs et les indicateurs clés de performance opérationnelle, notamment l'examen des portefeuilles. La portée de l'examen semestriel du portefeuille régional a été étendue de manière à inclure le Département de la gestion des programmes, le Bureau de la gestion globale des risques, la Division du Contrôleur financier, et le Bureau de l'audit et de la surveillance, de manière à élargir les perspectives. Étant donné les nombreux retours d'information issus de la première série d'examens, la deuxième série, qui est prévue pour novembre, permettra d'examiner les mesures de suivi et la performance. Des améliorations ont été apportées de manière à assurer le suivi des indicateurs clés de performance et des principales statistiques à partir des tableaux de bord de la gestion financière et du budget. Un appui régulier aux opérations non souveraines a de surcroît été assuré, et a donné lieu à la réalisation d'examens de l'exercice de la diligence requise en matière de gestion financière dans le cadre de quatre opérations non souveraines incluses dans la réserve des projets par le Comité chargé des stratégies opérationnelles et de l'orientation des politiques.
  - ii) L'équipe chargée de la gestion financière, des politiques et procédures et de l'assurance qualité est responsable des politiques et procédures de gestion financière dans le cadre des projets, ainsi que de la gestion des connaissances. Elle fait partie intégrante des processus d'assurance qualité en vigueur au FIDA pour ce qui concerne la qualité initiale des projets. La portée de l'évaluation de la matrice renforcée d'efficacité en matière de développement (MED+) a été élargie en 2020 de manière à inclure les programmes d'options stratégiques pour les pays, le Mécanisme de relance en faveur des populations rurales pauvres, les propositions initiales et les financements additionnels.



Figure 3

**Examens de la MED+ dans le domaine de la gestion financière, par type de document**



20. À l'issue de la première année complète durant laquelle FMD a procédé à des examens de la MED+ (2020), une analyse approfondie des meilleures pratiques et des carences courantes a été réalisée à titre de référence et d'outil d'apprentissage de manière à appuyer les activités de conception et les examens de qualité devant être effectués à l'avenir. Une légère augmentation de la moyenne mondiale (à l'échelle de toutes les régions) a été observée en 2021, bien que les notes moyennes soient toujours comprises entre 4 (plutôt satisfaisante) et 5 (satisfaisante). L'équipe partage des enseignements sur une base régulière et a entrepris de concevoir de nouveaux outils d'apprentissage dans le but d'améliorer encore la qualité au stade de la conception.

Tableau 1

**Notes des examens de la MED+ en matière de gestion financière, exercices 2020 et 2021**

Examen MED+	Note moyenne (toutes régions)	
	2020 (Janvier-décembre)	2021 (Janvier-septembre)
Note attribuée à la conception du projet	4,2	4,6
Rapport de conception de projet	4,4	4,6

21. **Financement du développement.** FMD a continué d'accroître les services qu'elle propose dans le domaine du financement du développement en apportant des contributions techniques dans différents domaines; en codirigeant les discussions sur le reclassement des pays, l'analyse de la dette, les mécanismes d'allocation des ressources et la différenciation des conditions de financement; et en soutenant la mise en place de nouveaux instruments comme les financements sur la base de résultats, les opérations régionales et les opérations non souveraines. En outre, FMD suit de près les initiatives et tendances relatives à la dette occasionnée par la COVID-19 au niveau mondial et des pays.
22. Au nombre des récentes initiatives menées figurent différents types d'opérations de financement, notamment trois projets de prêt axés sur les résultats, deux opérations régionales, quatre opérations non souveraines et des opérations de prêt à des entités infranationales. Ces opérations pilotes offrent des enseignements pratiques et des informations qui aident à formaliser les exigences et directives en matière de gestion financière.
23. **Transparence.** Conformément aux engagements pris au titre de la Onzième reconstitution des ressources du FIDA en matière de transparence et d'obligation de rendre compte de l'utilisation des fonds des donateurs, le Fonds publie systématiquement les rapports d'audit des projets sur son site Web et continue d'améliorer le niveau et l'accessibilité des informations concernant les données sur les financements qu'il accorde.

24. **Collaboration stratégique.** En 2020, le FIDA a poursuivi de manière virtuelle sa collaboration stratégique avec les banques multilatérales de développement (BMD) et dans les instances internationales dans le but de promouvoir le dialogue sur l'harmonisation des exigences et les nouvelles pratiques au niveau mondial et des pays. Ces efforts ont donné lieu, notamment, au rétablissement des liens avec le Secrétariat de l'initiative Dépenses publiques et responsabilité financière (PEFA) en vue de l'offre d'une formation sur l'utilisation de la méthode PEFA, et à la conclusion d'un accord avec la Banque mondiale concernant l'organisation d'un atelier consacré au recours aux systèmes nationaux. Le FIDA interagit également, chaque trimestre, avec le Groupe de travail des BMD et des institutions financières internationales sur l'harmonisation de la gestion financière.
25. **Évolutions stratégiques:**
- i) En octobre 2021, le FIDA a participé aux réunions du comité directeur des donateurs d'INTOSAI, qui expose aux institutions supérieures de contrôle l'importance du renforcement des capacités.
  - ii) Le Forum des parties prenantes au Mécanisme de gestion de la dette et la réunion annuelle des BMD sur les questions relatives à la dette<sup>9</sup> ont couvert plusieurs sujets intéressant le FIDA, comme les politiques, pratiques et tendances en matière de dette, ainsi que les conséquences de la COVID-19 pour la soutenabilité de la dette. Le FIDA a participé au panel de l'une des séances.
26. **Outils et systèmes informatiques.** Les processus de contrôle et de supervision de la gestion financière reposent sur des outils informatiques actualisés. Des initiatives ont été lancées dans le but de concevoir des outils « intelligents » visant à intégrer les processus manuels.
27. Les mesures ci-après sont simultanément en cours de mise en œuvre dans le cadre de la réforme de la gestion financière:
- i) Dépenses non autorisées – amélioration du menu de manière à améliorer le suivi de la nature et de la supervision des dépenses;
  - ii) Synthèse fiduciaire au niveau du pays – augmentation du nombre de données systématiquement enregistrées;
  - iii) Notification de rapport d'audit – inclusion d'un système de notification et de rappel automatisé;
  - iv) Page « My Projects » du tableau de bord de la gestion financière – inclusion d'indicateurs actualisés sur les éléments en attente;
  - v) Page des consultants en gestion financière – rationalisation du registre des informations et optimisation du système de saisie des consultants;
  - vi) Poursuite de mesures pour assurer un examen adéquat du système de suivi des rapports d'audit au titre de processus particuliers aux dons, et établissement de dossiers concernant l'exercice de la diligence requise par les bénéficiaires et les activités de vérification de la Commission européenne.

---

<sup>9</sup> Le Mécanisme de gestion de la dette (*Debt Management Facility*) réunit des IFI, des organismes bilatéraux et des pays en développement. Participaient à la réunion des BMD sur les questions relatives à la dette des représentants de la Banque mondiale, du Fonds monétaire international, de la Banque interaméricaine de développement, de la Banque africaine de développement, de la Banque asiatique de développement, du Fonds monétaire arabe, de la Banque européenne d'investissement, de la Commission européenne et de la Banque centraméricaine d'intégration économique.

28. **Portail clients du FIDA.** Les efforts de déploiement se sont poursuivis malgré la pandémie de COVID-19 et ont produit des résultats notables, puisque 100% des clients éligibles (88 pays et 2 institutions) avaient accès au Portail à la fin du deuxième trimestre de 2021, soit six mois plus tôt que prévu. Le taux de couverture globale des projets du FIDA est actuellement de 96%. Le Portail clients du FIDA s'est révélé indispensable à la poursuite des opérations depuis le début de la pandémie. Les pays ou les équipes de projets qui n'avaient pas d'accès en ligne au Portail clients ont eu plus de difficultés à gérer ces processus hors ligne et il a fallu mettre en place d'autres mécanismes pour que les flux de fonds subissent le moins de perturbations possible<sup>10</sup>.

### III. Rapports d'audit des projets pour l'exercice 2020<sup>11</sup>

29. **Dispositions relatives à l'audit.** L'audit externe est une fonction indépendante de la gestion des projets, et sa couverture géographique est plus large que celle des missions de supervision, en particulier au niveau décentralisé. L'examen par le FIDA des rapports d'audit des projets fournit des informations clés pour la gestion, notamment:
- i) les progrès accomplis dans le recours aux systèmes nationaux, c'est-à-dire aux institutions supérieures de contrôle des finances publiques, qui atteint actuellement un taux de 43% (annexe III, tableau 1);
  - ii) l'adhésion aux normes internationales d'information financière et d'audit;
  - iii) le niveau de fiabilité des travaux d'audit, grâce à l'évaluation de la qualité et de la ponctualité des rapports d'audit soumis.
30. Les mesures exceptionnelles approuvées dans le contexte de la COVID-19 ont autorisé les responsables des projets à solliciter un report de la date prévue dans les documents juridiques pour la soumission des états financiers audités et non audités. Les demandes de report ont été prises en compte pour une période initiale de trois mois, avec la possibilité d'une prolongation de trois mois supplémentaires si nécessaire, sous réserve que les projets fassent l'objet d'un examen sur dossier supplémentaire. En 2020, 138 projets ont bénéficié d'un allongement du délai au titre de la COVID-19, dont 104 ont obtenu entre un et trois mois et 34 entre quatre et six mois. Du 1<sup>er</sup> janvier 2021 à la date d'établissement du présent rapport, 71 projets ont obtenu un allongement du délai, dont 66 ont obtenu entre un et trois mois et 4 entre quatre et six mois. L'annexe II présente une ventilation de toutes les mesures exceptionnelles en rapport avec la gestion financière, ainsi qu'un résumé des prorogations d'audit approuvées.
31. Bien que les données communiquées dans le rapport précédent aient été exceptionnellement limitées en raison de ces reports (141 projets pour l'exercice 2019 contre 226 pour l'exercice 2018), 267 projets ont été analysés pour l'exercice 2020, y compris les projets ayant bénéficié de prolongations de délai par suite de la COVID-19.
32. **Soumission des rapports dans les délais.** À la date de rédaction du présent rapport, 96% des rapports d'audit des projets (257) qui devaient être soumis au cours de l'exercice 2020 avaient été reçus, laissant 10 rapports en suspens ou ayant dépassé l'échéance. Sur ce total, 63% avaient été reçus dans les délais, c'est-à-dire au plus tard à la date d'échéance (annexe III, tableau 2).

<sup>10</sup> La Division du Contrôleur financier a mis en place un système de soumission électronique des demandes de retrait par partage sécurisé sur le *cloud*, tandis que FMD a instauré la soumission électronique des rapports d'audit des projets par l'intermédiaire de comptes de messagerie de l'administration nationale.

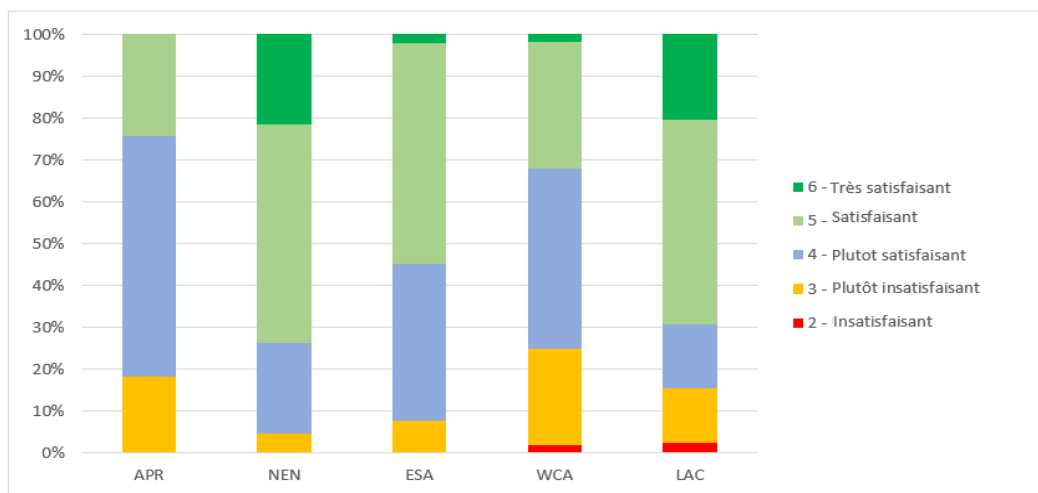
<sup>11</sup> L'expression « exercice 2020 » désigne la période financière se terminant entre le 1<sup>er</sup> janvier 2020 et le 31 décembre 2020. Il est à noter que 71 projets qui seraient normalement inclus dans cet ensemble de données en ont été exclus en raison du report de la date d'exigibilité des rapports d'audit qui a été accordé au titre des mesures exceptionnelles prises par le FIDA dans le contexte de la COVID-19. Plus de détails sont fournis à l'annexe II.

33. L'accomplissement dans les délais de l'examen et de la validation des rapports d'audit par FMD est également surveillé de près, conformément aux procédures internes qui prévoient la validation des rapports d'audit dans les 60 jours suivant leur soumission. Cette année, la proportion de rapports d'audit validés dans les délais prescrits a légèrement diminué pour s'établir à 67%, contre 73% l'année dernière. Ce résultat témoigne toutefois d'une amélioration remarquable compte tenu du nombre de rapports analysés en 2019, puisque 171 d'entre eux ont été validés en temps voulu, contre 88 pour l'exercice 2019.
34. **Rapports d'audit.** Le pourcentage d'opinions d'audit avec réserve n'a cessé de progresser: 6% en 2016, 10% en 2017 et 15% en 2018. Seulement 6 (5%) des 121 projets analysés ont donné lieu à la soumission d'une opinion avec réserve durant l'exercice 2019. Compte tenu du volume de données disponibles à des fins d'analyse à l'époque, il est toutefois difficile de procéder à des comparaisons. Comme indiqué au tableau 3 de l'annexe III, à la date de présentation de l'information de l'exercice 2020, 11% des projets avaient fait l'objet d'une opinion d'audit avec réserve. Ce résultat indique une augmentation par rapport à l'exercice 2019, mais est comparable à ceux des années antérieures.
35. Bien qu'il soit difficile de comparer directement les données disponibles et d'en tirer des conclusions en raison du faible volume des données disponibles pour l'année passée, l'expérience montre que les principaux problèmes recensés par l'audit se perpétuent généralement d'une année à l'autre, bien souvent dans l'ensemble des cinq régions. Il s'agit notamment des points suivants: i) faiblesse des contrôles internes ou de la conformité; ii) déficience des procédures de passation de marchés ou de la gestion des contrats; iii) manque d'efficacité dans l'utilisation des systèmes comptables; iv) absence de fourniture de justificatifs adéquats; v) application limitée ou non-respect des normes comptables internationales; vi) non-admissibilité des dépenses.
36. Le programme APEX de certification aux fins du renforcement des capacités (voir le paragraphe 18) est une initiative ciblée destinée à remédier à ces problèmes en partant de leur origine.
37. **Assurance qualité.** Dans le cadre des procédures d'assurance qualité de FMD, les rapports d'audit des projets font l'objet d'un examen ex ante par les pairs sur une base aléatoire qui, outre sa fonction d'examen de la qualité, sert aussi à encourager la standardisation et les échanges professionnels parmi les responsables financiers. Le dernier examen par les pairs, portant sur 40 rapports d'audit, montre que, hormis quelques cas isolés, l'évaluation des normes comptables et d'audit ainsi que les opinions d'audit ont été jugées raisonnables.
38. Il a été décidé de procéder à une opération d'assurance qualité supplémentaire des rapports d'audit et des informations financières en effectuant un quatrième examen indépendant annuel des rapports d'audit externes des projets vers la fin de 2020. L'examineur a procédé à trois opérations: i) analyse de la variance des rapports d'audit et d'information financière avec la Banque mondiale dans le but de déterminer les domaines devant faire l'objet d'améliorations; ii) analyse de la qualité des examens par les pairs; iii) préparation d'un rapport d'information pour détecter les nouvelles menaces pouvant compromettre l'indépendance des institutions supérieures de contrôle des finances publiques. Les constatations ont été examinées de manière approfondie lors de deux ateliers d'apprentissage organisés au niveau des divisions et ont été communiquées aux responsables des finances pour faciliter la fourniture d'un appui à la conception de nouveaux projets et à l'évaluation des projets en cours.
39. **Qualité des rapports financiers.** Au cours de l'exercice 2020, 43% des rapports financiers ont été établis sur la base des normes internationales (49% pour l'exercice 2019), tandis que 31% l'ont été sur la base de normes nationales ou régionales (27% pour l'exercice 2019). D'autres normes ou des « modifications ou

écarts par rapport aux normes internationales » ont été appliquées dans 26% des projets (24% pour l'exercice 2019).

40. La proportion des rapports financiers dont la qualité est jugée satisfaisante ou très satisfaisante a atteint un maximum durant l'exercice 2019 (53%), mais s'est dans l'ensemble progressivement améliorée pour passer de 45% pour l'exercice 2016 à 47% pour l'exercice 2020. La proportion de rapports d'audit jugés plutôt satisfaisants s'est établie à 38%, contre 35% en 2019, et celle des rapports jugés relativement insatisfaisants ou insatisfaisants a légèrement augmenté, pour passer de 12% pour l'exercice 2019 à 15%<sup>12</sup>.

Figure 4  
**Qualité des rapports financiers sur l'exercice 2020<sup>13</sup>**



41. La qualité et la ponctualité des rapports d'audit sont mesurées dans le cadre de la méthode institutionnelle d'évaluation de la performance des projets. Cet indicateur comprend deux composantes: la qualité du travail d'audit et le respect des délais de soumission des rapports d'audit. Un rapport d'audit, même de très bonne qualité, sera pénalisé s'il est remis hors délais<sup>14</sup>.
42. Compte tenu de la faiblesse du volume des données disponibles pour l'exercice 2019, la qualité et la ponctualité des rapports d'audit se sont améliorées durant l'exercice 2020 puisque: 50% des audits ont été jugés très satisfaisants ou satisfaisants (39% pour l'exercice 2019 et 49% pour l'exercice 2018), 31% ont été notés relativement satisfaisants (36% pour l'exercice 2019 et 34% pour l'exercice 2018), et 18% ont été notés relativement insatisfaisants ou insatisfaisants (25% pour l'exercice 2019 et 17% pour l'exercice 2018)<sup>15</sup>.

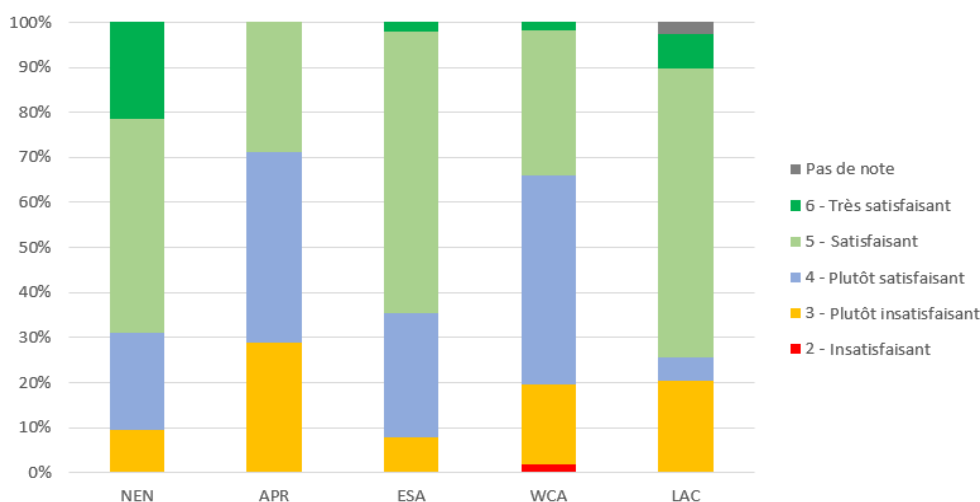
<sup>12</sup> Voir le paragraphe 44 pour une description des mesures prises par le FIDA en cas de mauvaise performance.

<sup>13</sup> Appréciation fondée sur les 254 rapports d'audit.

<sup>14</sup> Un rapport d'audit soumis après l'échéance ne peut pas obtenir une note supérieure à trois (relativement insatisfaisant).

<sup>15</sup> L'accroissement des rapports d'audit ayant obtenu la note 3 (relativement insatisfaisant), dont la proportion est passée de 16% en 2018 à 23% en 2019, est dû à la révision des procédures (menée en 2019), qui plafonne obligatoirement à 3 (relativement insatisfaisant) la note attribuée en cas de dépassement du délai de remise du rapport d'audit. Auparavant, la note était plafonnée à 3 (relativement insatisfaisant) si le rapport d'audit n'était pas remis dans les 15 jours suivant l'échéance.

Figure 5  
Qualité et ponctualité des audits sur l'exercice 2020<sup>16</sup>



43. Au cours de l'exercice 2020, 87% des rapports d'audit ont été établis sur la base des normes internationales (soit la même proportion que durant l'exercice 2019), 2% l'ont été sur la base de normes nationales ou régionales (16% pour l'exercice 2019) et 11% ont utilisé d'autres normes d'audit (0% pour l'exercice 2019).
44. Il a été demandé à 7 des 256 projets analysés de mettre en œuvre un plan d'action obligatoire visant à remédier aux problèmes détectés par les auditeurs ou le FIDA (8 cas en 2019 et 21 cas en 2018).

#### IV. Cadre conceptuel relatif à l'information financière et à l'audit des projets financés par le FIDA

45. **Examen annuel.** Le Cadre conceptuel relatif à l'information financière et à l'audit des projets financés par le FIDA a été approuvé par le Conseil d'administration en décembre 2017<sup>17</sup>. Depuis lors, conformément à l'engagement qu'il a pris devant le Comité d'audit et le Conseil d'administration, le FIDA procède chaque année à un examen pour assurer le maintien de la pertinence de ces principes.
46. Le quatrième examen annuel consécutif a confirmé l'adéquation et l'applicabilité des principes énoncés dans ce cadre.
47. L'examen a fait ressortir la nécessité d'actualiser, comme suit, la définition du terme « emprunteur » de manière à étendre sa couverture aux entités du secteur privé et aux entités infranationales (le texte ajouté est souligné et le texte supprimé est barré):
- « Emprunteur: Tout État membre, entité infranationale ou entité du secteur privé qui reçoit un prêt. ~~Une subdivision politique d'un État membre peut être désignée comme emprunteur,~~ avec les précautions appropriées. »
48. Les Conditions générales applicables au financement du développement agricole ne couvrant pas les entités du secteur privé, les obligations de présentation de rapports financiers et d'audit sont incluses à titre d'obligation positive dans chaque contrat (prêt, accord de souscription ou garantie).

<sup>16</sup> Appréciation fondée sur les 254 rapports d'audit.

<sup>17</sup> Voir document EB 2017/122/R.33.

## Réformes structurelles de la gestion financière (2020-2021)

Tableau 1  
Réformes structurelles de la gestion financière (2020-2021)

<i>Thème</i>	<i>Projet</i>
Rôle de la gestion financière dans le cycle du projet	Renforcement du rôle de FMD dans le cycle du projet
Politiques et procédures de gestion financière	Inclusion des politiques et procédures de gestion financière dans le manuel opérationnel Adoption de politiques de gestion financière simplifiées et s'appuyant sur les principes Politiques de gestion financière pour les nouveaux instruments (opérations régionales/prêts axés sur les résultats)
Décaissements	Renforcement du cadre de gestion des risques du FIDA et de l'assurance fiduciaire globale Renforcement du processus de demande de retrait Remaniement en interne des rôles et des processus de décaissement Adoption de méthodes de traitement direct des projets posant des risques faibles à moyens Réduction du recours à des paiements directs Simplification et automatisation de la lettre à l'Emprunteur/au Bénéficiaire
Taxes	Mise en œuvre en tant que norme de la prise en charge des taxes
Dépenses non autorisées	Mise à jour de la définition des dépenses non autorisées
Risque de change	Modification de la méthode de gestion du risque de change
Rapports financiers intermédiaires	Recours accru aux rapports financiers intermédiaires
Traitement direct	Recours accru à la méthode de traitement direct

## **Mesures exceptionnelles prises dans le cadre de la riposte à la COVID-19 en matière de gestion financière**

1. Dans le cadre de la riposte à la pandémie de COVID-19, des mesures exceptionnelles approuvées par le Président du FIDA en matière de gestion financière ont été mises en place à partir d'avril 2020. Ces mesures – qui sont toutes soumises à approbation préalable – sont les suivantes:
  - i) au cas par cas, et sous réserve qu'une étude complémentaire sur dossier soit réalisée ou que la Division des services de gestion financière assure une supervision à distance, autorisation de présenter avec un retard pouvant aller jusqu'à six mois les états financiers vérifiés ou les états de dépenses vérifiés (pour les dons);
  - ii) acceptation de la transmission électronique des documents relatifs aux projets, comme les états financiers vérifiés, à partir de comptes de messagerie de l'administration reconnus;
  - iii) missions de supervision et d'appui à l'exécution assurées à distance, ainsi que l'examen à mi-parcours et la conception du projet, lorsque cela est jugé nécessaire.
2. Outre les mesures ci-dessus, à titre exceptionnel, le FIDA a ralenti la procédure de signalement officiel des cas de non-conformité, le délai accordé pour trouver une solution aux problèmes qui se posent ayant été allongé.



Tableau 1  
**Nombre de prolongations exceptionnelles des délais de présentation du rapport d'audit approuvées au 30 septembre 2021**

<i>Région/division</i>	<i>Nombre de projets pour lesquels une prolongation exceptionnelle des délais de présentation du rapport d'audit a été obtenue</i>		<i>Nombre de projets pour lesquels aucune prolongation des délais n'a été demandée</i>	<i>Nombre total d'audits à présenter durant la période (juin à déc. 2020)</i>
	<i>Délais prolongés de 1 à 3 mois</i>	<i>Délais prolongés de 4 à 6 mois</i>		
Asie et Pacifique	18	4	32	<b>54</b>
Afrique orientale et australe	12	6	33	<b>51</b>
Amérique latine et Caraïbes	14	9	6	<b>29</b>
Proche-Orient, Afrique du Nord et Europe	13	5	21	<b>39</b>
Afrique de l'Ouest et du Centre	16	4	20	<b>40</b>
Dons non rattachés à une région	31	6	106	<b>143</b>
<b>Total</b>	<b>104</b>	<b>34</b>	<b>218</b>	<b>356</b>
<b>Pourcentage par rapport au nombre total d'audits à présenter durant la période (juin à décembre 2020)</b>	<b>29%</b>	<b>10%</b>	<b>61%</b>	<b>100%</b>
<i>Région/division</i>	<i>Nombre de projets pour lesquels une prolongation exceptionnelle des délais de présentation du rapport d'audit a été obtenue</i>		<i>Nombre de projets pour lesquels aucune prolongation des délais n'a été demandée</i>	<i>Nombre total d'audits à présenter durant la période (janv. à sept. 2021)</i>
	<i>Délais prolongés de 1 à 3 mois</i>	<i>Délais prolongés de 4 à 6 mois</i>		
Asie et Pacifique	17	1	31	<b>49</b>
Afrique orientale et australe	7	1	17	<b>25</b>
Amérique latine et Caraïbes	15	1	15	<b>31</b>
Proche-Orient, Afrique du Nord et Europe	11	0	20	<b>31</b>
Afrique de l'Ouest et du Centre	1	0	43	<b>44</b>
Dons non rattachés à une région	15	2	141	<b>158</b>
<b>Total</b>	<b>66</b>	<b>5</b>	<b>253</b>	<b>324</b>
<b>Pourcentage du nombre total d'audits à présenter durant la période (janv. à sept. 2021)</b>	<b>20%</b>	<b>2%</b>	<b>78%</b>	<b>100%</b>

## Rapports d'audit des projets – exercice 2020

Tableau 1

**Modalités d'audit pour les exercices 2019 et 2020** (rapports d'audit reçus et validés)

Région	Exercice 2020			Exercice 2019		
	Réalisés par les services d'audit de l'administration <sup>a</sup>	Réalisés par un cabinet d'audit privé <sup>b</sup>	Total	Réalisés par les services d'audit de l'administration	Réalisés par un cabinet d'audit privé	Total
Asie et Pacifique	43	23	66	28	16	44
Afrique orientale et australe	25	26	51	21	15	36
Amérique latine et Caraïbes	12	27	39	0	7	7
Proche-Orient, Afrique du Nord et Europe	14	28	42	2	17	19
Afrique de l'Ouest et du Centre	15	41	56	1	14	15
<b>Total</b>	<b>109</b>	<b>145</b>	<b>254</b>	<b>52</b>	<b>69</b>	<b>121</b>
<b>Pourcentage</b>	<b>43%</b>	<b>57%</b>	<b>100%</b>	<b>43%</b>	<b>57%</b>	<b>100%</b>

<sup>a</sup> Comprend 13 audits effectués par des entités nationales autres que l'institution supérieure de contrôle des finances publiques (année précédente: trois audits).

<sup>b</sup> Comprend cinq audits sous-traités par les auditeurs publics à un cabinet privé (année précédente: trois audits).

Tableau 2

**Respect des délais de présentation du rapport d'audit de projet – exercices 2019 et 2020**

(Rapports d'audit reçus)

Rapports d'audit	2020		2019	
	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage
Reçus dans les délais	169	63	84	60
Reçus hors délais	88	33	44	31
<b>Sous-total</b>	<b>257</b>	<b>96</b>	<b>128</b>	<b>91</b>
Toujours en attente au 30 septembre	10	4	13	9
<b>Total des rapports d'audit attendus pour l'exercice</b>	<b>267</b>	<b>100</b>	<b>141</b>	<b>100</b>

Tableau 3

**Opinions d'audit exprimées sur les états financiers des projets – exercices 2019 et 2020**

(Rapports d'audit reçus et validés)

Région	Exercice 2020			Exercice 2019		
	Rapports d'audit reçus	Opinion sans réserve	Opinion avec réserve	Rapports d'audit reçus	Opinion sans réserve	Opinion avec réserve
Asie et Pacifique	49	47	2	44	42	2
Afrique orientale et australe	36	34	2	36	35	1
Amérique latine et Caraïbes	15	13	2	7	6	1
Proche-Orient, Afrique du Nord et Europe	35	30	5	19	18	1
Afrique de l'Ouest et du Centre	40	31	9	15	14	1
<b>Total</b>	<b>175</b>	<b>155</b>	<b>20</b>	<b>121</b>	<b>115</b>	<b>6</b>
<b>Pourcentage</b>	<b>100%</b>	<b>89%</b>	<b>11%</b>	<b>100%</b>	<b>95%</b>	<b>5%</b>