
Plan de travail du Bureau de l'audit et de la surveillance du FIDA pour 2023

Cote du document: EB 2022/137/R.39

Point de l'ordre du jour: 17 b)

Date: 21 novembre 2022

Distribution: Publique

Original: Anglais

POUR: CONFIRMATION

Mesures à prendre: Le Conseil d'administration est invité à confirmer le plan de travail du Bureau de l'audit et de la surveillance du FIDA pour 2023.

Questions techniques:

Bambis Constantinides

Directeur

Bureau de l'audit et de la surveillance

courriel: c.constantinides@ifad.org

Robert Creswell

Responsable des audits

Bureau de l'audit et de la surveillance

courriel: r.creswell@ifad.org

Table des matières

I. Introduction	1
II. Plan de travail stratégique d'AUO pour 2023 – 2024	1
A. Objectifs stratégiques d'AUO	1
B. Risques et priorités de l'audit pour 2023	1
C. Projet de plan de travail pour 2023 et plan provisoire pour 2024	2
D. Activités d'audit interne	4
E. Activités d'enquête et de lutte contre la corruption	8
III. Besoins en ressources humaines et financières d'AUO pour 2023	8

Annexe

Stratégie d'audit pour 2022-2024 du Bureau de l'audit et de la surveillance – Mise à jour

Plan de travail du Bureau de l'audit et de la surveillance du FIDA pour 2023

I. Introduction

1. Le présent document contient le plan de travail du Bureau de l'audit et de la surveillance (AUO) pour 2023, accompagné des renseignements utiles.
2. Le Président a approuvé le plan de travail d'AOU pour 2023. Le Comité d'audit peut, dans le cadre de son mandat, faire des propositions à l'attention du Président. Une fois la version définitive établie, le plan de travail sera soumis pour confirmation au Conseil d'administration à sa session de décembre 2022.
3. Le plan de travail est présenté au Comité d'audit avant la fin du processus budgétaire de 2023, de telle sorte que le Comité puisse dûment prendre en compte le volume et la complexité des activités prévues lorsqu'il examinera l'adéquation des ressources d'AOU et du projet de budget pour 2023.

II. Plan de travail stratégique d'AOU pour 2023-2024

A. Objectifs stratégiques d'AOU

4. À l'entame de la deuxième année de la période de planification stratégique pour 2022-24 d'AOU, le Bureau conserve les mêmes objectifs stratégiques que pour toute la période couverte par la Douzième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA12), tels que formulés en 2021 dans le cadre de la préparation du plan de travail d'AOU pour 2022, à savoir fournir en temps utile des services d'audit et d'enquête de qualité et objectifs à la direction et aux organes directeurs. Les objectifs sont présentés plus en détail en annexe.

B. Risques et priorités de l'audit pour 2023

5. En 2021, AUO a procédé à une évaluation approfondie du risque en tenant compte des engagements institutionnels de FIDA12 et des résultats attendus, de l'impact et de la portée des réformes institutionnelles en cours ou prévues, des autres priorités de la direction et des organes directeurs et autres facteurs, dont il ressort des risques considérables pour la réalisation des objectifs institutionnels, y compris dans les domaines mis en évidence par le processus de gestion globale des risques du FIDA. En septembre 2022, AUO a entrepris un exercice circonscrit d'évaluation des risques afin d'observer si ces risques et priorités clés persistaient, ce qui a permis de tirer les conclusions suivantes.
 - Certaines des principales réformes institutionnelles en sont à présent au stade de la consolidation, mais les ajustements et les redéfinitions en cours demeurent une source d'instabilité dans le paysage organisationnel et les processus du FIDA.
 - Les risques associés aux restrictions liées à la COVID-19 sont nettement réduits en 2022, mais la forte rotation du personnel observée cette même année, les réformes lancées et les contraintes persistantes en matière de ressources mettent à rude épreuve les capacités du personnel et exercent des pressions sur le Cadre de contrôle interne.
 - Les audits d'AOU continuent de mettre en évidence des problèmes liés à la supervision des activités des partenaires des projets et à la passation des marchés relatifs aux projets, mais également de constater, concernant celle-ci, des améliorations notables en matière de capacités et de contrôles sous-jacents.
 - Le FIDA devrait rester particulièrement attentif aux risques financier, juridique, de cybersécurité, de réputation.

6. Les objectifs stratégiques du Fonds sont atteints grâce à son programme de travail et à ses résultats. Les réformes, et les principaux risques qui en découlent, notamment en matière de conception et de supervision des programmes, de décentralisation, de délégation de pouvoirs, de gestion du personnel et de limitation des ressources, auront une incidence sur l'efficacité et la qualité des résultats de ses programmes. Par conséquent, AUO continuera de se concentrer sur les activités des programmes de pays.
7. Les considérations détaillées actualisées d'AUO sur les risques, ainsi que les principaux facteurs de risque et priorités, sont présentées en annexe. Le tableau présentant les travaux d'audit envisagés pour la période 2022-24 a également été mis à jour (annexe) pour refléter les considérations actualisées d'AUO sur les risques.

C. Projet de plan de travail pour 2023 et plan provisoire pour 2024

8. Les missions d'audit/de conseil énoncées dans le projet de plan de travail d'AUO pour 2023 et dans le plan provisoire pour 2024, figurant au tableau 1 ci-dessous, ont été sélectionnées sur la base de la délimitation en fonction des risques des activités d'audit, tel qu'elle est présentée en annexe, et en tenant compte des projections de ressources en personnel et hors personnel d'AUO, telles qu'elles sont présentées dans la section III.

Tableau 1
Projet de plan de travail d'AUO pour 2023 et plan provisoire pour 2024

<i>Audit et conseil internes</i>	2023	2024
Missions d'audit et de conseil		
▪ Bureaux de pays et bureaux régionaux	4	5
▪ Audits de programmes de pays	6	6
▪ Rapport transversal sur la supervision des programmes de pays par le FIDA (consultatif)	√	√
▪ Délégation de pouvoirs et mécanismes de responsabilisation correspondants	√	
▪ Gestion des risques liés aux tiers et vérifications préalables	√	
▪ Adéquation des fonds propres / Gestion du risque financier	√	
▪ À déterminer	√	
▪ <i>Recrutement du personnel / Rétention du personnel</i>		√
▪ <i>Assistance technique remboursable</i>		√
▪ <i>Opérations dans le secteur privé</i>		√
▪ <i>Gouvernance et gestion de la sécurité de l'information</i>		√
▪ <i>Cadre de gestion globale des risques du FIDA</i>		√
▪ <i>Passation des marchés relatifs aux projets</i>		√
Examens de portée limitée (récurrent)		
▪ Contrôles internes pour les besoins de l'information financière	√	√
▪ Dépenses liées à la résidence du Président (d'avril à mars)	√	√
▪ Certification des dépenses du siège soumises au Gouvernement italien pour remboursement	√	√
▪ Analyse des données: études transversales, tendances, exceptions et indicateurs de risque	√	√
Autres activités de conseil		
▪ Participation, en qualité d'observateur, aux principaux comités de gestion faisant partie de la deuxième ligne de défense	√	√
▪ Formulation d'observations et contribution aux principaux projets, produits et initiatives institutionnelles proposés	√	√
▪ Autres tâches qui contribuent à l'atténuation des risques institutionnels	√	√
<i>Activités d'enquête et de lutte contre la corruption</i>		
▪ Enquêtes efficaces et rapides	√	√
▪ Promotion de la nouvelle politique de lutte contre la corruption (formation, sensibilisation, plaidoyer)	√	√
▪ Coordination des activités d'atténuation des risques avec les autres divisions du FIDA.	√	√
<i>Renforcement des capacités et coordination</i>		
▪ Représentation et plaidoyer lors de manifestations au sein du FIDA et à l'extérieur	√	√
▪ Mise au point et perfectionnement des outils d'audit et d'enquête	√	√
▪ Examen externe de l'audit / des fonctions d'enquête (appui, mise en œuvre et améliorations)	√	√
▪ Recrutement, formation, évaluation et perfectionnement du personnel	√	√
▪ Coordination avec le réseau d'enquête et d'audit des Nations Unies et des institutions financières internationales	√	√

9. Les processus opérationnels/fonctions énumérés dans le tableau 2 ont également été recensés, grâce à l'évaluation actualisée des risques entreprise par AUO en 2022, comme des domaines prioritaires par rapport aux objectifs institutionnels du FIDA et pourraient soit remplacer les missions incluses dans le plan de travail 2023-2024 (en cas d'évolution des risques ou des priorités) soit s'ajouter à celles-ci, si des ressources d'audit supplémentaires étaient allouées à AUO.

Tableau 2

Liste des autres missions d'audit / de conseil envisageables pour 2023 et 2024

Audit et conseil internes

Missions d'audit et de conseil

- Planification des effectifs
 - Processus de réaffectation
 - Gestion de bilan
 - Continuité des opérations
 - Respect des directives relatives aux dons
-

10. AUO pourrait être amené à apporter des changements pendant l'année en cours pour répondre à de nouveaux risques et priorités; le cas échéant, il en informera le Comité d'audit.

D. Activités d'audit interne

11. La sélection et la hiérarchisation des priorités des audits pour 2023 ont tenu compte de l'actualisation par AUO des risques et priorités institutionnels décrits ci-dessus, qui a reposé notamment sur des entretiens ou retours d'information du Comité exécutif de gestion, du Comité d'audit, du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE) et d'auditeurs externes. Le calendrier de missions proposé reflète également des considérations telles que la période écoulée depuis le dernier audit ou l'idonéité du processus pour un audit, par exemple dans le cas d'importantes réformes opérationnelles en cours.
12. Les raisons de cette sélection sont résumées ci-dessous et accompagnées d'une description de la portée et des objectifs attendus des missions proposées pour 2023:
- **Audit des bureaux de pays et des bureaux régionaux (4).** Les principaux risques liés à l'exécution des programmes, à la décentralisation et à la délégation de pouvoirs étant directement associés au fonctionnement effectif des bureaux du FIDA dans le pays et la région concernés, AUO s'est systématiquement intéressé à ce domaine année après année. Quatre bureaux, dont un bureau régional, feront l'objet d'un audit de façon à vérifier qu'ils ont été dûment établis et que leur fonctionnement répond aux règles et procédures du FIDA. Ces audits fourniront des assurances essentielles quant à la bonne utilisation des pouvoirs financiers, administratifs et opérationnels délégués, élément clé de la gestion efficace d'une organisation décentralisée. Cela supposera également d'évaluer l'efficacité des vérifications de deuxième ligne menées par la Division du Contrôleur financier et autres fonctions du FIDA. Les audits des bureaux de pays du FIDA évalueront également le respect par les bureaux du Cadre de gestion et de responsabilité des Nations Unies. Les bureaux seront choisis en fonction du volume des transactions, du nombre d'années écoulées depuis le dernier audit interne d'AUO, du type de bureau décentralisé, de la répartition régionale et de tout risque particulier.
 - **Audits de la supervision des programmes de pays (6).** Les audits des activités de supervision et d'appui à l'exécution des programmes nationaux du FIDA, une fois de plus essentiels au plan de travail, continueront de garantir que les risques fiduciaires importants liés à l'exécution des programmes, notamment les mécanismes de lutte contre la fraude, sont gérés efficacement. La supervision à distance, la rotation du personnel et les périodes de vacance de poste qui y sont associées ainsi que les ressources limitées en matière de supervision sont autant d'éléments contribuant à ces risques.

L'objectif principal de ces audits est toujours de pouvoir compter sur la supervision efficace par le FIDA de la passation des marchés relatifs aux projets et de leur gestion financière. En dépit d'importants progrès relevés lors des audits concernés d'AUO, ces secteurs demeurent à haut risque; les activités d'audit permettront d'évaluer l'efficacité des améliorations récemment apportées en matière de capacités et de contrôle. En 2023, AUO commencera également à évaluer, à titre d'objectif distinct, l'efficacité de la supervision fiduciaire par le FIDA des activités de projets mises en œuvre par les partenaires du projet en aval, des problèmes ayant été mis en évidence dans les audits de programmes de pays réalisés par AUO dans ce domaine en 2021 et 2022. AUO recherchera d'autres moyens de vérification, en utilisant par exemple des systèmes d'information géographique pour atteindre ces objectifs, en particulier lorsque le projet s'étend sur une large zone géographique. Les audits de programmes de pays continueront de vérifier le respect des exigences des Procédures d'évaluation sociale, environnementale et climatique (PESEC) (dont le champ d'application a été élargi à cet aspect en 2022), la régularité de la dotation en personnel, du recrutement, des contrats et des modalités de compensation dans les projets, qui ont fait l'objet de nombreuses constatations des audits d'AUO ces dernières années. La sélection des programmes de pays sera fondée sur la taille du portefeuille, sur le volume des montants récemment décaissés, sur le nombre d'années écoulées depuis le dernier audit interne d'AUO, sur le type de supervision décentralisée en place et sur les risques liés à l'exécution des projets.

- **Rapport transversal sur la supervision des programmes de pays (consultatif).** Toutes les observations qui, quoiqu'issues de rapports consacrés à tel ou tel pays, présentent des implications structurelles seront regroupées dans un rapport transversal de manière à partager les leçons apprises et à atténuer les risques dans l'ensemble du portefeuille.
- **Délégation de pouvoirs et mécanismes de responsabilisation correspondants.** Cette mission, qui vient compléter les audits de bureaux de pays et de supervision de programmes de pays, vise à vérifier l'efficacité et l'efficience des processus opérationnels décentralisés et les moyens donnés aux membres du personnel pour prendre des décisions dont elles et ils sont tenus comptables. AUO utilisera, entre autres, des outils d'analyse de données pour étudier celles qui ont trait à l'ensemble des transactions, principalement financières, afin d'évaluer l'étendue et la bonne utilisation des pouvoirs délégués.
- **Gestion des risques liés aux tiers et vérifications préalables.** Ce domaine gagne en importance alors que le FIDA collabore de plus en plus avec des entités publiques et privées locales, régionales et mondiales, dont les propriétaires, les pratiques commerciales, les capacités, les pratiques en matière de protection des données et la réputation peuvent rapidement changer, ce qui peut être source de risques pour le FIDA. L'objectif de l'audit serait de recenser et de hiérarchiser ces risques et d'évaluer comment le FIDA en assure le suivi et les atténue. L'audit, dont la portée serait précisée en temps voulu, viserait les risques institutionnels (tiers ayant une relation contractuelle/juridique directe avec le FIDA) plutôt que ceux liés au programme de prêts et dons, qui sont d'une autre nature.
- **Adéquation des fonds propres/Gestion des risques financiers.** La première Politique d'adéquation des fonds propres du FIDA, introduite en 2019, fait principalement reposer l'évaluation de l'utilisation des fonds propres et des ressources disponibles à l'appui des opérations sur le paramètre des fonds propres utilisables. En décembre 2021 (dernier état publié), toutes les limites de risque étaient respectées. Bien qu'AUO n'ait pas d'indications précises pour traiter les problèmes dans ce domaine,

l'adéquation des fonds propres est d'une importance cruciale pour déterminer le volume des opérations du FIDA et a une grande importance pour les organismes de notation de crédit. AUO estime qu'un audit fournira les assurances nécessaires quant à l'intégrité de ce mécanisme, compte tenu également de l'évolution rapide des conditions économiques. La gestion des risques financiers (qui englobe la gestion des risques de crédit, de taux d'intérêt, de change et autres risques financiers) est étroitement liée à l'adéquation des fonds propres et AUO déterminera les éléments précis à inclure dans les travaux de l'audit après avoir soigneusement évalué les interrelations et les dépendances entre les différents concepts relevant de ce domaine d'activité, les aspects pratiques d'un audit conjoint de certains éléments et tout changement en cours ou prévu au moment de l'audit.

- **À déterminer.** L'environnement de risque et les priorités institutionnelles du FIDA évoluent en permanence et continueront d'évoluer pendant la première année du mandat du Président. Pour que les ressources d'AUO en matière d'audit soient utilisées là où une valeur ajoutée peut être apportée, et conformément aux principes de l'agilité en matière d'audit, AUO propose de recenser un quatrième domaine d'activité à auditer courant 2023 pour faire face aux risques prédominants et aux priorités, et d'en tenir le Comité informé en septembre 2023.
- **Vérification du contrôle interne de l'information financière.** L'évaluation annuelle, par AUO, de tous les contrôles clés en matière d'information financière offre un éclairage important confirmant la solidité de ces contrôles. Cette procédure revêt une importance accrue dans un contexte de changement et eu égard à la nécessité de maintenir une bonne santé financière. C'est aussi sur cet audit que s'appuie la déclaration annuelle de la direction certifiant l'efficacité de ces contrôles, au sujet de laquelle le commissaire aux comptes formule une opinion. L'AUO se concertera à ce sujet avec le nouvel auditeur externe du FIDA, PricewaterhouseCoopers, pour garantir l'exhaustivité des activités, tout en respectant la séparation des fonctions.
- **Analyse des données.** En 2022, AUO a développé ses capacités et ses approches en matière d'analyse de données pour évaluer la conformité avec les règles et normes institutionnelles, examiner les tendances, l'intégrité et la cohérence des données, et recenser les valeurs extrêmes, les anomalies et les secteurs justifiant la présentation d'informations ou un suivi sur la gestion. En 2023, AUO mettra à profit ce travail pour réaliser des analyses dans le contexte des audits planifiés, et partagera les conclusions pertinentes avec la direction. AUO tirera parti de son expérience en matière d'analyse des données pour fournir des conseils à d'autres parties de l'organisation qui développent actuellement des capacités similaires de suivi de la gestion ou d'examen de deuxième ligne.
- Les audits présentés ci-après contribueront à vérifier que des informations suffisantes et véridiques sont présentées aux interlocuteurs internes et externes.
 - **Dépenses liées à la résidence du Président.** AUO procédera à un audit des 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 l'exactitude de la déclaration annuelle des dépenses et de la demande de remboursement par l'Italie liée à l'accueil du siège du FIDA.

Autres audits provisoirement retenus pour 2023-2024

- L'audit « Recrutement du personnel/Rétention du personnel » est une des autres missions clés envisagées pour 2024. La capacité des organisations à attirer et à retenir les talents constitue un risque mondial majeur récurrent, alors le marché, sorti transformé de la pandémie, propose désormais des conditions de travail assouplies ou aménagées. Les difficultés rencontrées pour pourvoir les vacances de postes en temps utile et la forte rotation du personnel font qu'un nombre élevé de postes restent inoccupés, ce qui pèse sur la réalisation des résultats institutionnels et sur la charge de travail et le bien-être du personnel. Le calendrier et la portée de cette mission seront définis en fonction des résultats d'un plan d'action en cours d'examen par la direction.
 - La mise en œuvre du Cadre de gestion globale des risques est un autre domaine d'audit hautement prioritaire. L'établissement d'un cadre et de structures formels de gestion globale des risques au FIDA a beaucoup progressé ces deux dernières années, avec la mise en place d'une nouvelle division (le Bureau de la gestion globale des risques) placée sous la responsabilité d'un Vice-Président, l'approbation d'une politique d'appétence pour le risque, l'entrée en service de comités de gestion des risques et la création d'un Tableau de bord des risques institutionnels. Il est proposé qu'une composante essentielle du Cadre de gestion globale des risques, la gestion des risques financiers, fasse l'objet d'un audit en 2023; AUO propose ainsi que l'efficacité du Cadre et la maturité des pratiques de gestion globale des risques au FIDA soient évaluées en 2024, une fois l'infrastructure sous-jacente pleinement établie.
 - Les autres domaines provisoirement retenus par AUO pour 2024 sont: l'assistance technique remboursable, les opérations dans le secteur privé, la gouvernance et la gestion de la sécurité des informations, et la passation des marchés relatifs aux projets. Il s'agit de tous les processus opérationnels clés mis en évidence en tant que risques au cours du processus annuel d'évaluation des risques mené par AUO dans la mesure où ils relèvent soit du changement institutionnel porteur de transformation, soit des programmes de pays porteurs de transformation. Par ailleurs, la cybersécurité apparaît constamment comme étant l'un des principaux risques au plan mondial. La passation des marchés relatifs aux projets fait déjà l'objet d'une évaluation approfondie dans le cadre des audits des programmes de pays décrits ci-dessus. Un audit particulier dans ce domaine, étayé par les résultats de ces évaluations, viserait donc un processus institutionnel ou un problème systémique particulier. Un audit sur l'assistance technique remboursable ou sur les opérations dans le secteur privé, activités limitées à cette date, gagnerait sans doute à reposer sur un plus grand échantillon. Pour que ces missions soient menées à bien en 2024, AUO doit pouvoir compter sur un auditeur supplémentaire à temps plein en 2024 et sur des ressources hors personnel suffisantes pour que les compétences du personnel d'AUO dans des domaines tels que l'informatique et la gestion de trésorerie/des finances soient complétées par une expertise spécialisée externe.
 - Comptent parmi les autres domaines occupant un rang de priorité relativement élevé dans l'évaluation des risques par AUO, la planification des effectifs, le processus de réaffectation, la gestion actif-passif, la continuité des activités et le respect des directives relatives aux dons. Ces missions éventuelles peuvent être considérées comme une liste de réserve ou de « surveillance » et être insérées dans le plan de travail si la situation évolue.
13. **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. Il poursuivra son étroite collaboration avec les fonctions d'audit d'autres organismes des Nations Unies et d'autres institutions financières internationales afin de veiller à ce que les approches d'audit soient coordonnées et que les informations soient efficacement partagées.

E. Activités d'enquête et de lutte contre la corruption

14. En 2023, les principales priorités de la Section des enquêtes d'AOU seront les suivantes: i) renforcer et intégrer sa collaboration avec les autres divisions du FIDA pour atténuer au plus tôt les risques de fraude et de corruption, en s'appuyant sur le cadre mis en place en 2020, ii) veiller à ce que les signalements fassent l'objet d'enquêtes rapides et efficaces. AUO traitera en priorité les affaires continuant de présenter un important risque financier ou opérationnel, ou lié à la réputation ou à l'intégrité du Fonds.
15. AOU appuiera la poursuite de la mise en œuvre de la politique de lutte contre la corruption en collaboration avec les bureaux responsables, et continuera de travailler en étroite collaboration avec le Bureau de la déontologie dans le traitement des cas signalés de harcèlement sexuel et d'exploitation et d'atteintes sexuelles. AUO continuera de travailler sur ces questions en étroite collaboration avec les entités chargées des enquêtes dans les autres organismes des Nations Unies et institutions financières internationales.
16. En 2023, AOU consacrera également du temps et des ressources à la mise en œuvre des recommandations d'amélioration de l'examen externe de sa fonction d'enquête. L'examen vise à évaluer le respect par AOU des meilleures pratiques des institutions financières internationales et du système des Nations Unies ainsi que du cadre et des directives particulières qui guident ses activités d'enquête, conformément à sa Charte. Les résultats de l'examen seront présentés au Comité d'audit.

III. Besoins en ressources humaines et financières d'AOU pour 2023

17. Le tableau 3 présente (de manière estimative) les projections d'effectifs d'AOU pour la prochaine période triennale 2022-2024. La colonne « Ressources effectives 2022 » prend en compte les postes vacants. Les ressources en personnel rapportées pour la Section de l'audit comprennent deux postes d'administrateur auxiliaire (JPO), couverts par des fonds supplémentaires (un poste seulement en 2022, puis deux en 2023/2024). Le plan de ressources d'AOU à moyen terme était basé sur les besoins projetés du FIDA concernant les capacités d'assurance et d'enquête en matière d'audit pour la période triennale 2022-2024. Toutefois, cette année, AOU a légèrement revu à la baisse le plan de ressources pour 2023-2024 afin de refléter le niveau général d'activité et les ressources budgétaires du FIDA. Cela a donc conduit à un léger ajustement des activités d'audit proposés, comme indiqué dans le tableau 4 ci-dessous (ajustement des nombres de missions entre parenthèses pour chaque catégorie).

Tableau 3

Ressources en personnel d'AUO, y compris les consultants à temps plein pour 2022-2024

Ressources en personnel d'AUO (y compris les postes vacants)	<i>Proposition 2022</i>	<i>Ressources effectives 2022</i>	<i>Proposition 2023</i>	<i>Hypothèse 2024</i>
Section de l'audit	6	6	8	8
Section des enquêtes	7	5,5	7	7
Secrétariat d'AUO	2,5	2	2	2
	15,5	13,5	17	17
Consultants à temps plein d'AUO (estimation)	<i>Proposition 2022</i>	<i>Ressources effectives 2022</i>	<i>Hypothèse 2023</i>	<i>Hypothèse 2024</i>
Section de l'audit	-	-	-	-
Section des enquêtes	1	2	1	1
Total des consultants en équivalent temps plein	1	2	1	1

18. Les projections ci-dessous reposent sur l'hypothèse selon laquelle les audits des bureaux de pays et les missions de conseil approfondies nécessitent en moyenne trois mois d'équivalent temps plein (ETP) d'audit. Les audits de programmes de pays, les audits complets de fonctions/processus opérationnels et les audits de bureaux régionaux nécessitent environ quatre mois d'ETP d'audit. Les projections partent du principe que les audits des bureaux décentralisés prendraient un peu plus de temps en 2022, les structures et les processus sous-jacents étant relativement nouveaux, et que la ou le nouvel analyste de données/responsable scientifique d'AUO consacre l'essentiel de son temps à l'audit des activités d'analyse de données et à ce qu'AUO rationalise encore ses pratiques en matière de délimitation de la portée de l'audit et de finalisation des rapports, afin de mener à bien toutes les activités prévues dans le plan de travail.
19. L'ajustement des numéros de missions entre parenthèses pour chaque catégorie reflète les projections de ressources disponibles d'AUO ajustées pour la période 2022-2024.

Tableau 4

Activités d'audit interne prévues pour 2022-2024 et ressources d'audit d'AUO

Utilisation du temps d'audit d'AUO (nombre de missions)	<i>Hypothèse 2022</i>	<i>Résultat escompté 2022</i>	<i>Hypothèse 2023</i>	<i>Hypothèse 2024</i>
Audits de bureaux de pays et régionaux (2022 -3, 2023 - 5 4, 2024 - 6 5)	1,2	1,2	1,6	1,8
Audits des programmes de pays (6, 6, 6)	2,0	2,0	2,0	2,0
Audit des fonctions et processus opérationnels (3, 5 4, 7 6)	1,0	1,0	1,4	1,8
Missions standard à portée limitée (3, 3, 3)	0,2	0,2	0,2	0,2
Analyse des données	0,5	0,3	1,0	0,8
Missions de conseil (2 1, 2 1, 2 1)	0,5	0,2	0,3	0,3
Autres activités de conseil	0,3	0,3	0,3	0,3
Total des ETP - activités d'audit interne	5,7	5,2	6,8	7,2
Renforcement des capacités/représentation/gestion	0,8	0,8	1,2	0,8
Besoin total en ETP pour l'audit (y compris l'analyste de données)	6,5	6,0	8,0	8,0

20. Outre les ressources en personnel, AUO estime qu'il lui faudra un budget hors personnel d'environ 400 000 USD par an pour couvrir les dépenses liées aux consultants locaux, régionaux et aux experts, aux voyages de mission, ainsi qu'aux outils scientifiques et services spécialisés et autres outils en matière d'audit et d'enquête. Il est également prévu qu'un appui en matière de conseil à long terme devra être fourni pour aider AUO à gérer la charge de travail liée aux enquêtes. Ces estimations se fondent sur les coûts réels et la charge de travail prévue.

21. Les crédits demandés en 2023, d'un montant de 435 000 USD pour les ressources hors personnel, correspondent aux dépenses liées aux experts locaux et aux services d'audit et d'enquête spécialisés des cabinets privés, aux déplacements, aux licences des outils d'audit et d'enquête, et à la formation spécialisée visant à renforcer les capacités du personnel en matière d'enquêtes. Le nombre élevé de vacances de postes et le temps d'apprentissage nécessaire aux nouvelles recrues fait prévoir un besoin de renforcement des capacités supérieur en 2023. Au titre du budget administratif 2023 du FIDA, 290 000 USD ont été affectés à AUO. L'exécution du plan de travail 2023 dépendra du fait que la totalité des crédits demandés soient disponibles; l'expérience des dernières années permet d'espérer que des montants supplémentaires soient rapidement alloués à AUO en fonction des besoins en 2023.
22. AUO poursuivra l'évaluation et le renforcement des capacités afin de mener à bien sa mission principale, et, à cette fin, assurera des formations dans les domaines techniques qui prendront de plus en plus d'importance pour le FIDA et utilisera des outils d'audit et d'enquête améliorés. Cela supposera également de mettre en œuvre les recommandations de l'examen externe de la fonction d'enquête du FIDA (qui doit être achevé en 2022) et de l'assurance qualité de la fonction d'audit interne du FIDA (qui doit être mené à la mi-2023).
23. Comme cela a été communiqué au Conseil d'administration et au Président, qui l'ont approuvé, AUO hébergera administrativement le processus de contrôle impartial, composante de la procédure améliorée de règlement des plaintes en cas d'allégation de non-respect des PESEC. Comme communiqué au Comité d'audit en septembre 2022, la Division des politiques et des résultats opérationnels a estimé à 92 000 USD le montant des crédits à prévoir au titre du budget opérationnel pour la première année complète de fonctionnement (2023) de la nouvelle procédure de règlement des plaintes relatives aux PESEC. Sur ce total, un montant de 54 500 USD est lié aux coûts estimés du processus de contrôle impartial (à savoir, principalement, les honoraires et les frais de déplacement du responsable du traitement des plaintes relatives aux PESEC) qui sera hébergé administrativement par AUO. En conséquence, AUO propose d'inscrire à son budget 2023 une provision de ce même montant, pour le cas où une plainte remonterait jusqu'à ce stade. Ce montant doit être inscrit à une rubrique différente de celles correspondant à son projet de plan de travail.

Stratégie d'audit pour 2022-2024 du Bureau de l'audit et de la surveillance – Mise à jour

A. Objectifs stratégiques d'AOU

1. À l'entame de la deuxième année de la période de planification stratégique pour 2022-24 d'AOU, le Bureau conserve les mêmes objectifs stratégiques que pour toute la période couverte par la Douzième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA12), tels que formulés en 2021 dans le cadre de la préparation du plan de travail d'AOU pour 2022. Plus précisément, AOU s'emploiera à:
 - Fournir en temps utile des assurances de qualité et objectives à la direction et aux organes directeurs concernant la gestion efficace des risques susceptibles de compromettre considérablement la réalisation des objectifs institutionnels du FIDA. Ces assurances seront normalement fournies en lien avec les processus ou fonctions opérationnels dont la sous-performance ou la défaillance pourrait compromettre de manière notable la réalisation des résultats institutionnels attendus;
 - Fournir des commentaires objectifs et opportuns, à la demande de la direction ou en accord avec elle, afin de l'aider à gérer efficacement les risques. Ces activités seront généralement liées à des réformes ou à des projets en cours ou prévus;
 - Veiller à ce que i) toutes les allégations d'actes répréhensibles dans le cadre des activités et opérations du FIDA portées à l'attention d'AOU fassent l'objet d'une enquête prompte et approfondie, en tenant dûment compte des droits de toutes les parties concernées et des besoins opérationnels, et à ce que ii) les risques associés soient gérés en temps utile en coordination avec les autres divisions du FIDA, le cas échéant, afin d'atténuer les risques opérationnels et financiers et les risques de réputation. 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;
 - Promouvoir la position du FIDA dans le domaine de la lutte contre la corruption en organisant des activités de sensibilisation et de communication internes et externes, et assurer la coordination avec les autres divisions du FIDA afin de contribuer à prévenir les actes répréhensibles dans le cadre des activités et des opérations du Fonds.

B. Risques et priorités

2. **Mise à jour 2022.** En 2021, AOU a procédé à une évaluation approfondie du risque qui a permis de recenser 17 risques/priorités clés considérés comme pertinents pour la période couverte par FIDA12, présentés dans le tableau 1 (A. à Q.). En septembre 2022, AOU a entrepris un exercice d'évaluation des risques de portée limitée pour évaluer la persistance de la validité de ces risques et priorités clés, qui a conduit aux conclusions suivantes:
 - Les risques recensés liés aux **réformes institutionnelles** en cours sont toujours valides. Certaines des principales réformes en sont à présent au stade de la consolidation et portent déjà leurs fruits mais les ajustements et les redéfinitions en cours sont encore à l'origine d'instabilité dans le paysage organisationnel et les processus du FIDA. L'entrée en fonctions d'un nouveau Président en 2022-23 pourrait également entraîner une redéfinition des priorités et des réformes institutionnelles.
 - **Risques institutionnels.** Les risques associés aux restrictions liées à la COVID-19 sont bien moins élevés en 2022 et ne devraient pas être significatifs au cours de la période 2023-24. La forte rotation du personnel

observée en 2022 et le nombre élevé de postes laissés vacants au moment de la rédaction du présent document sont probablement à la fois un symptôme et une cause des capacités limitées du personnel. Compte tenu des réformes en cours, des contraintes persistantes en matière de ressources dont souffrent plusieurs fonctions clés, et compte tenu également de l'augmentation du volume et de la complexité des programmes en cours, les risques précédemment recensés sous cette rubrique devraient rester élevés.

- AUCO avait recensé la **passation des marchés relatifs aux projets** comme un domaine à haut risque et une priorité de l'audit en 2021. Ce risque élevé était, dans une certaine mesure, également lié au fait qu'il avait été impossible de superviser les activités en personne pendant une période prolongée en raison des restrictions de voyage imposées par la COVID-19. Les audits de la supervision fiduciaire par le FIDA des programmes de pays mettent en évidence la persistance de problèmes dans ce domaine, mais soulignent également des améliorations significatives des capacités et des contrôles sous-jacents, ce domaine ayant bien davantage retenu l'attention de la direction ces trois dernières années. Les récents travaux d'audit et d'enquête d'AUCO ont fait apparaître que la supervision par le FIDA des activités des partenaires de projets en aval était un domaine de risque possible.
 - La catégorie des **risques prépondérants** comprend les facteurs externes susceptibles d'avoir un impact sur la réalisation des objectifs du FIDA. Aucun des risques recensés par AUCO comme prépondérants en 2021 ne s'est nettement concrétisé, mais certains cas de risque sont néanmoins survenus, ce qui confirme que le FIDA doit rester très vigilant en ce qui concerne les risques financier ou juridique et ceux liés à la cybersécurité ou à la réputation. En outre, en 2021-22, le ralentissement économique dans de nombreux pays, lié à l'augmentation des coûts des apports énergétiques, aux perturbations de la chaîne d'approvisionnement ainsi qu'à la hausse des taux d'intérêt et des rendements pose déjà des problèmes importants à de nombreux États membres bénéficiaires et contributeurs du Fonds et pourrait entraîner des risques financiers et des risques liés à l'exécution des programmes pour le FIDA en 2022-23.
3. Les principaux facteurs de risque/priorités mis à jour par AUCO pour tenir compte de l'analyse ci-dessus sont présentés dans le tableau 1.

Tableau 1

Risques et priorités institutionnels pris en compte dans la planification des audits d'AOU pour 2022-2024 (actualisés en 2022)Légende des couleurs:

- Risque / priorité moins élevé d'après AOU en 2022 (par rapport à 2021)
- Risque / priorité plus élevé d'après AOU en 2022.
- Risques / domaines de priorité nouveaux recensés par AOU en 2022.

RÉFORMES INSTITUTIONNELLES CLES AU TITRE DE FIDA ¹²	RISQUES INSTITUTIONNELS	RISQUES RECENSÉS PAR AOU	RISQUES PRÉPONDÉRANTS
A. Décentralisation 2.0 B. Cadre de gestion globale des risques C. Cadre d'emprunt intégré et maintien d'une bonne note de crédit D. Réforme des ressources humaines E. Programme de participation du secteur privé au financement F. Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies Entrée en fonction du nouveau Président	G. Pression sur le Cadre de contrôle interne et la motivation du personnel en raison du rythme élevé et de la complexité des changements et des réformes H. Restrictions liées à la COVID-19 I. Accent mis sur l'efficacité tout en maintenant un volume élevé d'opérations dans le contexte du renforcement des exigences de politique générale/thématiques J. Contraintes liées aux ressources K. Rotation du personnel (interne et externe) Recrutement du personnel	L. Surveillance efficace des activités de passation de marchés et de gestion des contrats liés aux projets, y compris des mesures de lutte contre la corruption M. Pénurie de compétences et de ressources pour la supervision des projets Supervision des activités de projets attribuées aux partenaires en aval Recrutement du personnel de projet	N. Pertes financières ou de données O. Risques liés à la cybersécurité P. Risques juridiques (incidences juridiques négatives) Q. Risques d'atteinte à la réputation Impact de la crise économique

4. Les objectifs stratégiques du Fonds dépendent principalement du programme de travail et de ses résultats. Les réformes, et les principaux risques qui en découlent, notamment en matière de conception et de supervision des programmes, de décentralisation, de délégation de pouvoirs, de gestion du personnel et de limitation des ressources, auront une incidence sur l'efficacité et la qualité des résultats de ses programmes. En conséquence, AOU continuera d'accorder une priorité élevée aux audits des activités des programmes de pays, à la fois dans le cadre de missions et d'examen thématiques. D'autres domaines particuliers à auditer chaque année seront sélectionnés en tenant compte des informations sur les risques institutionnels, complétées par le propre exercice d'évaluation des risques actualisé d'AOU.

C. Missions d'audit/de conseil envisageables pour 2022-24

5. Le Tableau 2 présente les activités d'audit d'AOU prévues pour la période 2022-2024, telles qu'elles avaient présentées dans le document relatif au Plan de travail d'AOU pour 2022, lequel reflète les risques/priorités du FIDA, son environnement et les projections de ressources d'AOU, tels qu'actualisés.

Tableau 2

Missions d'audit/de conseil envisageables pour 2022-24Légende des couleurs:

- Risque / priorité moins élevés d'après AUO en 2022 ou ayant déjà fait l'objet d'un audit
- Risque / priorité plus élevée d'après AUO en 2022.
- Risques / domaines de priorité nouveaux recensés par AUO en 2022.
- R/r: Processus faisant encore l'objet d'une réforme importante (R) ou partielle (r) en 2022-23

R		Risques/ priorités			
		RÉFORMES INSTITUTIONNELLES CLES AU TITRE DE FIDA12	RISQUES INSTITUTIONNELS	RISQUES RECENSÉS PAR AUO	RISQUES PRÉPONDÉRANTS
R	Rapport transversal sur la supervision des programmes de pays par le FIDA				
R	Application des Directives du FIDA pour la passation des marchés relatifs aux projets.				
	Signature numérique et soumission électronique des documents				
	Efficacité et efficacité du Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies				
R	Processus de réaffectation				
r	Gestion globale des risques				
R	Gestion des investissements dans des opérations non souveraines avec le secteur privé				
	Gestion du risque de taux d'intérêt				
	Gestion du personnel				
	Rétention du personnel				
r	Recrutement du personnel				
	Gestion des arriérés de prêts				
	Gestion des devises				
	Risque de crédit				
	Gestion actif-passif				
	Modèle d'adéquation des fonds propres et son application				
	Mise en œuvre du Mécanisme de relance en faveur des populations rurales pauvres				
	Respect des directives relatives aux dons et des critères d'économie				
	Gouvernance et gestion de la sécurité de l'information				
	Efficacité de la mise en œuvre de l'assistance technique remboursable				
	Efficacité de la mise en œuvre des instruments pour un démarrage plus rapide de l'exécution des projets (FIPS)				
	Continuité des opérations				
	Vérification préalable des prestataires de service, des bénéficiaires du don et des donateurs au titre de la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme.				
r	Mise en œuvre de la décentralisation 2.0 et de la délégation des pouvoirs				
	Bureaux de pays et bureaux régionaux:				
	Audits de programmes de pays				