

---

## **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**

---

Cote du document: EB 2022/137/R.46

Point de l'ordre du jour: 21

Date: 7 novembre 2022

Distribution: Publique

Original: Anglais

**POUR: INFORMATION**

**Mesures à prendre:** Le Conseil d'administration est invité à prendre note du rapport sur la gestion financière des projets.

---

---

**Questions techniques:**

**Ruth Farrant**

Directrice

Division des services de gestion financière

courriel: [r.farrant@ifad.org](mailto:r.farrant@ifad.org)

**Yaena Choi**

Responsable de la gestion financière

Division des services de gestion financière

courriel: [y.choi@ifad.org](mailto:y.choi@ifad.org)

---

# **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**

## **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, les tendances 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 cinquième examen annuel consécutif a confirmé l'adéquation et l'applicabilité des principes énoncés dans le cadre.

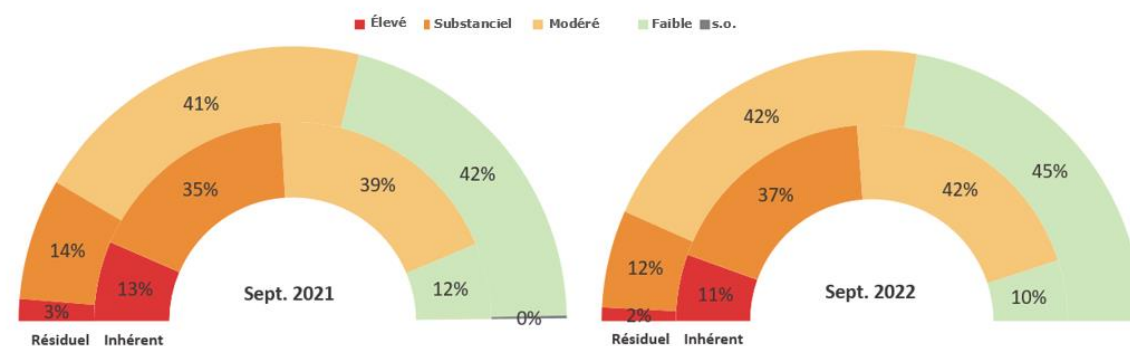
2. En 2021, le FIDA a commencé à engager de vastes initiatives en vue de réformer la fonction de gestion financière des projets. Dans ce cadre, le Fonds renforce ses processus opérationnels afin d'être à l'avant-garde des meilleures pratiques internationales et de favoriser une amplification de l'impact en accroissant l'assurance et en réorientant les contrôles vers les domaines les plus risqués. Ces réformes accroissent la discipline financière des projets et s'appuient sur les personnes, les processus et les technologies; elles consistent à actualiser les politiques et les procédures de gestion financière de manière à les fonder sur des principes et à réintégrer les fonctions de validation des décaissements dans la gestion financière des projets, en fonction des risques fiduciaires avérés, et à améliorer les compétences du personnel. Du fait de ces réformes, les principaux piliers de l'assurance englobent désormais les audits externes, les missions et les rapports financiers périodiques. La plus grande partie des réformes est accomplie, mais les travaux portant sur les systèmes informatiques se poursuivront jusqu'au début de 2023 et les systèmes nationaux continueront d'être utilisés. Ces réformes impliquent une charge de travail supplémentaire notable pour les responsables des finances. La direction pense que leur charge de travail diminuera une fois que les réformes auront été intégrées, et qu'ils pourront ensuite se concentrer davantage sur leurs principales responsabilités.
3. Les rapports d'audit de projet restent un outil essentiel pour l'assurance fiduciaire. Ces rapports seront également davantage exploités pour le renforcement des capacités. Il a été jugé de manière générale que, par suite des efforts de renforcement des capacités menés par le FIDA, le respect des calendriers et la qualité des normes d'audit et de comptabilité étaient adéquats. À la date de rédaction du présent rapport, 95% des rapports d'audit de projet qui devaient être soumis au cours de l'exercice 2021 avaient été reçus (soit 248 rapports). Soixante-dix pour cent d'entre eux avaient été soumis dans les délais, ce qui représentait une petite amélioration par rapport à l'année dernière (63%).
4. Concernant la qualité de l'information financière, la proportion de 55% de rapports jugés satisfaisants ou très satisfaisants pour l'exercice 2021 (contre 47% pour 2020) est la plus élevée de ces dernières années, tandis que celle des rapports jugés relativement insatisfaisants ou insatisfaisants a légèrement diminué, passant de 15% pour l'exercice 2020 à 11%. Le pourcentage d'opinions d'audits avec réserve ou défavorables a fortement diminué pendant l'exercice 2021 (8%, contre 11% en 2020). Les 13 projets ont donné lieu à des opinions d'audit avec réserve

assorties d'exceptions, et des plans d'action sont mis en œuvre pour remédier aux problèmes relevés.

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

5. La présence de dispositions de gestion financière efficaces est un facteur décisif pour atteindre les objectifs stratégiques et les objectifs 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 liés à la gestion financière 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.
6. Les 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>1</sup>. Les comparaisons avec les résultats des années précédentes, 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>2</sup> et résiduels<sup>3</sup>, font état d'une légère amélioration: la proportion de projets présentant un degré de risque supérieur à l'appétence pour le risque résiduel du FIDA (faible ou modérée) a été ramenée de 17% à 14% en 2022.

Figure 1  
**Profils de risque de gestion financière pour les projets d'investissement (aux 30 septembre 2021 et 2022)**



7. **État d'avancement de la réforme structurelle de FMD.** Conformément aux recommandations issues des examens internes et externes, FMD a poursuivi ses réformes structurelles pour améliorer radicalement la fonction de gestion financière des projets (voir l'annexe I). Ces réformes visent à apporter les modifications suivantes à la gestion financière des projets:
  - i) transformer les pratiques en matière de gestion financière des projets, en privilégiant le renforcement de la discipline fiduciaire dans les projets et le recours aux systèmes nationaux, le cas échéant, et en évitant l'emploi de mécanismes parallèles;

<sup>1</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>2</sup> Le risque inhérent est le risque avant l'application ou en l'absence de mesure d'atténuation ou de contrôle 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>3</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 des mesures d'atténuation mises en place par les pouvoirs publics et par le FIDA pour réduire activement le risque inhérent.

- ii) renforcer la discipline financière et le suivi des projets avec l'établissement de rapports financiers réguliers, facilité par la réintégration du personnel de FMD dans les procédures de validation des décaissements;
  - iii) renforcer la délégation réciproque dans les cadres de gestion des risques; encourager une évolution des mentalités vers un accroissement de la tolérance au risque et de la gestion des risques, en mettant l'accent sur les activités d'appui à l'exécution et en harmonisant les pratiques avec celles d'autres institutions financières internationales.
8. Durant 2022, la réforme des procédures de décaissement se poursuit comme prévu, avec les jalons suivants:
- i) Les rapports financiers intermédiaires, rendus obligatoires pour 95% des projets en cours, faciliteront le suivi régulier de l'utilisation des fonds. Ces rapports se substituent en outre aux longues listes de transactions et aux états des dépenses pour la validation des demandes de retrait liées aux décaissements de fonds pour les projets, et se traduisent par des gains d'efficacité administrative. Ces mesures permettront de rééquilibrer la surveillance et les contrôles fiduciaires entre les décaissements, la supervision et l'audit des projets.
  - ii) Des mesures ont été prises pour faire en sorte que la validation des décaissements soit cohérente avec le cadre de gestion des risques fiduciaires. Un décaissement automatisé par traitement direct dans le Portail clients du FIDA a été mis en place pour les cas où les risques sont considérés comme faibles ou modérés.
  - iii) Une approche axée des principes plutôt que sur des règles prescriptives a permis de préciser les politiques et procédures de gestion financière et de décaissement. Ces principes ont été exposés dans un nouveau manuel (Manuel de gestion financière et de contrôle financier des projets à l'intention des emprunteurs) qui a été communiqué à l'ensemble des emprunteurs. Parallèlement, les politiques et procédures de gestion financière ont été actualisées, et les directives à l'intention des personnes travaillant pour le FIDA ont été intégrées dans le manuel des opérations de l'institution. Les instructions en matière de décaissement et de contrôle financier destinées aux emprunteurs (Lettre de présentation des modalités de gestion financière et de contrôle financier du projet) ont été actualisées et s'appliquent à l'ensemble des projets approuvés cette année; elles offrent une possibilité d'adaptation aux différents contextes des pays et des projets. L'automatisation de ces lettres est en cours.
  - iv) Le processus de validation des décaissements dans le Portail clients est actuellement modifié en vue de réintégrer le personnel de FMD dans les procédures. Les phases de développement et de test de ces modifications sont en cours.
9. **Mise à jour des outils et systèmes informatiques.** Les procédures de contrôle et de supervision de la gestion financière du FIDA reposant sur des outils informatiques actualisés, plusieurs initiatives ont été planifiées pour développer des outils « intelligents » qui permettront de simplifier les procédures manuelles. Plusieurs fonctionnalités ont été ajoutées aux systèmes dans le cadre de la réforme de la gestion financière. Elles sont récapitulées à l'annexe II.
10. **Dépenses non autorisées.** FMD détecte et suit de manière systématique les cas potentiels ou confirmés de dépenses non autorisées durant l'exécution des projets<sup>4</sup>. Ces cas sont souvent repérés dans le cadre des missions de supervision et des audits de projet externes.

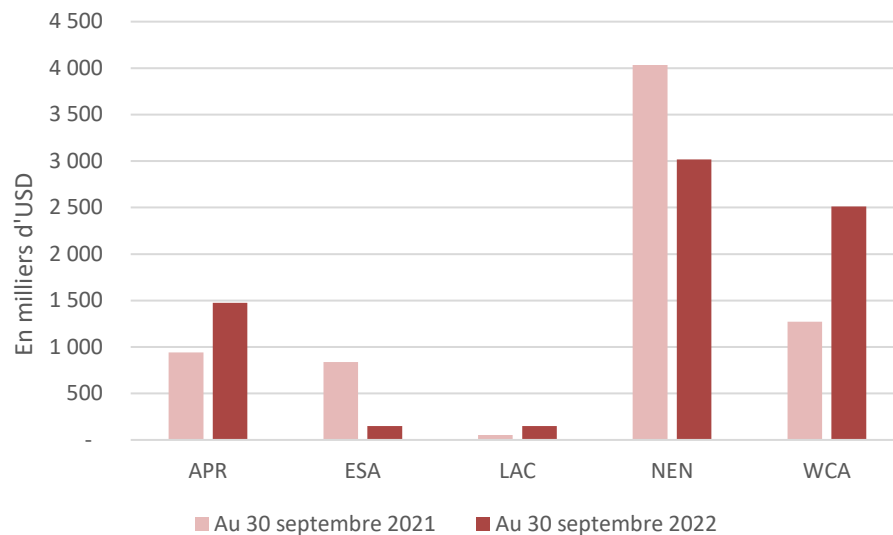
---

<sup>4</sup> Par « non autorisées », on entend les dépenses qui ne répondent pas aux critères d'admissibilité du FIDA tels que définis dans les Conditions générales applicables au financement du développement agricole, section 4.07.

11. Le montant total des dépenses non autorisées varie fortement sur une année; en effet, les montants enregistrés sont continuellement examinés, ajustés, confirmés et définis comme réglés. À la date du rapport, le montant total à recouvrer s'élevait à 7,3 millions d'USD; il était donc peu différent de celui enregistré en 2021 (7,1 millions d'USD). Les nombres de projets et de pays concernés ont tous deux diminué<sup>5</sup>.

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.

12. **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 les ministères pour comprendre le contexte, encourager une mise en conformité dans les meilleurs délais et, si possible, envisager des mesures accommodantes qui n'auront pas un effet trop néfaste sur l'exécution du projet<sup>6</sup>. Lorsque des dépenses non autorisées sont confirmées, le FIDA demande des justificatifs appropriés, une substitution ou un remboursement.
13. Lorsque des retards de plus de 90 jours sont constatés dans la soumission des rapports d'audit, des avertissements sont notifiés aux emprunteurs; au-delà de 180 jours, le droit de retirer des fonds est officiellement suspendu. Comme il a été indiqué l'année dernière, le seul pays faisant l'objet de mesures de suspension en raison de problèmes non résolus de gestion financière est la République bolivarienne du Venezuela, qui n'a pas soumis les rapports d'audit des projets pour les exercices 2017 et 2018; ces mesures sont toujours en vigueur. Des informations détaillées sur le respect des politiques en matière d'audit dans le portefeuille du FIDA sont présentées à la section III. Actuellement, deux autres pays ont des rapports d'audit en retard, mais, des gouvernements de fait étant concernés, aucune mesure de suspension n'a été officiellement prononcée; des

<sup>5</sup> En 2022, 41 projets au total, dans 27 pays, étaient concernés.

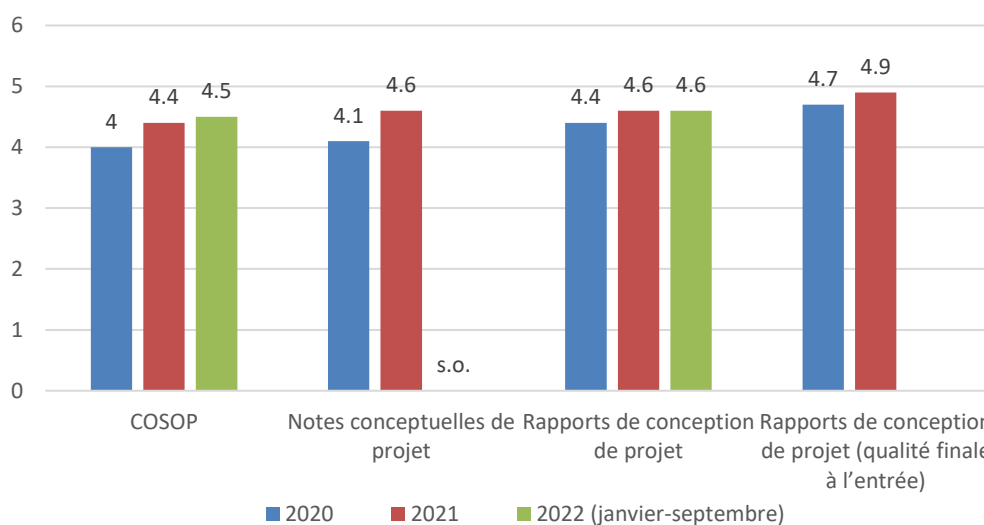
<sup>6</sup> Ces mesures consistent par exemple à retirer temporairement à l'emprunteur son droit d'utiliser un compte d'avances; à demander des dépenses de substitution qui remplissent les critères d'admissibilité du FIDA; ou encore à abaisser le seuil applicable aux relevés de dépenses.

activités sont en cours pour achever ces rapports, y compris au moyen d'autres mécanismes d'assurance.

14. Les mesures exceptionnelles face à la pandémie de COVID-19, approuvées par le Président du FIDA en avril 2020 afin d'accorder des délais supplémentaires pour la soumission des rapports d'audit de projet, ont nettement diminué en 2021-2022. En 2022, seulement sept prolongations exceptionnelles de délais de présentation de rapports d'audit ont été demandées par des emprunteurs, et ont été accordées.
15. **Conception et supervision.** Les restrictions de déplacement liées à la pandémie de COVID-19 ont été graduellement levées dans de nombreux pays en 2022. Le personnel de FMD recommence donc progressivement à participer en présentiel aux missions de conception et de supervision de projets. Au total, 203 missions ont été organisées sur le terrain entre janvier et septembre 2022, avec la participation de responsables des finances dans 40% des cas, dont la moitié en personne. La reprise des missions en présentiel permet un suivi plus étroit des aspects de gestion financière sur le terrain et renforce l'assurance fiduciaire.

Figure 3

**Notes moyennes des examens MED+ en matière de gestion financière (toutes régions confondues) par année**



16. Dans le cadre du processus d'assurance qualité de l'institution, FMD effectue régulièrement des examens au moyen de la matrice renforcée d'efficacité en matière de développement (MED+) sur différents aspects de la gestion financière dans les programmes d'options stratégiques pour les pays (COSOP), les notes conceptuelles de projet et les rapports de conception de projet. Une analyse approfondie des meilleures pratiques et des domaines à améliorer est réalisée chaque trimestre à titre de référence et d'outil d'apprentissage de manière à appuyer les futures activités de conception et futurs examens de qualité. Par rapport à l'année précédente, une amélioration modérée de la qualité des contributions de la gestion financière aux différents stades du cycle d'examen a été constatée (voir la figure 3). Cela montre clairement que le processus renforce progressivement l'apprentissage et contribue à améliorer la conception des projets. L'amélioration devrait se poursuivre en 2022. La qualité au stade de la note conceptuelle a été le maillon faible dans le passé, mais elle s'accroît lorsque l'équipe de conception des projets intègre les observations issues à la fois de l'examen de la qualité et de l'approbation de la direction, de sorte que la qualité initiale est bien plus élevée. Pour la plupart des conceptions de projet, le risque lié à la gestion financière est considéré comme modéré, ce qui correspond à peu près à l'appétence pour le risque du Fonds.

17. D'autres améliorations sont apportées actuellement à l'examen d'assurance qualité afin que ce type d'examen soit réalisé systématiquement durant l'exécution. Cela contribuera à fermer la boucle quant aux causes de la baisse des notes de certains des projets durant l'exécution, car un suivi clair et concis de la gestion sera réalisé à ce stade.
18. Ces enseignements sont recueillis dans le cadre de la stratégie de gestion des connaissances de la division, et des mécanismes et outils bien définis ont été mis en place pour diffuser ces informations aux équipes sur le terrain. Il s'agit notamment d'une plateforme active aux fins de la communauté de pratique, d'un bulletin mensuel de FMD et d'ateliers techniques réguliers sur des aspects spécifiques de la gestion financière – outils qui se sont révélés indispensables compte tenu de la proportion relativement élevée de nouveaux membres du personnel des services financiers.

Tableau 1  
**Examens MED+ par type de document**

	Examens MED+ par type de document		
	2020	2021	2022 (janvier-septembre)
<i>COSOP</i>	1	7	11
<i>Notes conceptuelles de projet</i>	17	16	18
<i>Rapports de conception de projet</i>	19	19	19
<i>Rapports de conception de projet (qualité finale à l'entrée)</i>	19	24	À effectuer en janvier 2023

19. **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. En 2022, à la date de l'élaboration du rapport, FMD avait organisé plus de 90 ateliers régionaux en ligne à l'intention du personnel de gestion financière des projets et des consultants dans ce domaine, axés notamment sur les exigences en matière de gestion financière des projets du FIDA – en particulier l'établissement des rapports financiers intermédiaires. Dans la région Asie et Pacifique, le personnel a organisé un atelier en ligne avec les représentants des ministères des finances de 17 pays afin de les mettre au fait de l'architecture et des politiques financières du FIDA, des conditions de prêt, des réformes en cours relatives aux rapports financiers intermédiaires et des procédures de décaissement.
20. Le Chartered Institute of Public Finance and Accountancy (CIPFA) a élaboré à l'intention du FIDA un programme de certification professionnelle intitulé « Achieving Project Excellence in Financial Management Programme » (« Atteindre l'excellence des projets en matière de gestion financière »), destiné essentiellement aux responsables financiers de projets présentant des risques élevés. Ce programme contribue à l'amélioration du profil de risque global en matière de gestion financière du portefeuille de projets du FIDA par un renforcement des capacités. Sa mise en œuvre a débuté en janvier 2021; l'objectif général est d'assurer une formation aux membres de tous les projets en cours d'ici la fin de la période couverte par le don accordé par le FIDA pour cette initiative (2023). FMD suit l'impact de ce programme sur les risques liés à la gestion financière des projets sur une base trimestrielle. Au mois de septembre 2022, les données montraient une légère diminution du profil de risque des projets dont les responsables financiers ont participé au programme.
21. **Opérations relatives aux conditions de prêt.** FMD a continué de diriger les négociations sur les conditions de prêt au stade de la conception et lors de l'analyse réalisée pour les COSOP, avec l'appui centralisé de son unité de référence au siège. En collaboration avec le CIPFA, FMD a élaboré et dispensé un cours de

formation pratique personnalisé sur les conditions de prêt à l'ensemble des responsables des finances de la division en avril 2022. Seuls ceux qui ont suivi le cours et ont réussi l'examen ultérieur obligatoire peuvent mener des négociations sur les conditions de prêt des nouveaux projets. Tous les responsables des finances des pôles régionaux ont réussi l'examen. Le nouveau rôle stratégique d'« ambassadeurs financiers du FIDA » joué par les responsables des finances durant leurs missions dans les pays emprunteurs et leurs concertations avec les institutions nationales concernées s'en trouve renforcé.

22. **Transparence.** Conformément aux engagements qu'il a pris en matière de renforcement de la transparence et de l'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.
23. **Collaboration stratégique.** En 2022, le FIDA a poursuivi de manière virtuelle sa collaboration stratégique avec les banques multilatérales de développement et dans les forums internationaux dans le but de promouvoir le dialogue sur l'harmonisation des exigences et les nouvelles pratiques au niveau mondial et à celui des pays. Quatre réunions au total ont été tenues avec la Banque mondiale, la Banque interaméricaine de développement et le groupe de travail des banques multilatérales de développement sur la planification des décaissements, dont une mission en présentiel à Washington; cette mission a également donné suite à des discussions antérieures sur les utilisations potentielles de l'intelligence artificielle pour l'examen des rapports d'audit de projet, qui permettraient de réduire le temps passé par le personnel et d'assurer un examen harmonisé, avec des écarts minimes résultant de l'appréciation humaine. Les demandes de budgets d'investissement pour 2023 comprennent une proposition de développement du propre modèle du FIDA.

### III. Rapports d'audit des projets pour l'exercice 2021<sup>7</sup>

24. **Dispositions relatives à l'audit.** L'audit externe des projets financés par le FIDA reste un outil d'assurance fiduciaire essentiel, de par son indépendance vis-à-vis du personnel de gestion des projets et sa couverture géographique plus vaste que celle des missions de supervision, en particulier pour les projets exécutés au niveau décentralisé. L'examen par le FIDA des rapports d'audit des projets fournit des informations clés pour la gestion, notamment:
  - i) le recours aux systèmes nationaux, c'est-à-dire aux institutions supérieures de contrôle des finances publiques, qui atteint actuellement un taux de 41% (annexe III, tableau 1);
  - ii) l'adhésion aux normes internationales d'information financière et d'audit;
  - iii) le degré de fiabilité des travaux d'audit, grâce à l'évaluation de la qualité et de la ponctualité des rapports d'audit soumis.
25. Les principales constatations issues de l'analyse de 262 projets pour l'exercice 2021 sont résumées ci-après.
26. **Soumission des rapports dans les délais.** À la date de rédaction du présent rapport, 95% des rapports d'audit de projet qui devaient être soumis au cours de l'exercice 2021 avaient été reçus (soit 248 rapports), ce qui laissait 14 rapports pour lesquels l'échéance était dépassée. Soixante-dix pour cent des rapports avaient été reçus dans les délais (annexe III, tableau 2), ce qui représentait une petite amélioration par rapport à l'année précédente (63%).

---

<sup>7</sup> L'expression « exercice 2021 » désigne toutes les périodes de présentation de l'information financière se terminant entre le 1<sup>er</sup> janvier et le 31 décembre 2021.












27. 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 que les rapports d'audit doivent être validés dans les 60 jours suivant leur soumission. Cette année, la proportion de rapports d'audit validés dans les délais prescrits est de 68%, soit à peu près la même que l'année dernière.
28. **Conclusions des rapports d'audit.** Le pourcentage d'opinions d'audit avec réserve est tombé à 8% durant l'exercice 2021 (annexe III, tableau 3). Les 13 projets ont donné lieu à des opinions d'audit avec réserve assorties d'exceptions. Ce pourcentage était de 11% pour l'exercice 2020.
29. L'analyse indique que les principaux problèmes en matière de contrôle ont tendance à se reproduire d'une année sur l'autre, bien souvent dans les cinq régions. Il s'agit notamment des problèmes suivants: i) faiblesse des contrôles internes pendant l'exécution des projets ou non-respect des procédures approuvées; 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 pour les dépenses des projets; v) application limitée ou non-respect des normes comptables internationales; vi) non-admissibilité des dépenses.
30. **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, lequel sert aussi à encourager la standardisation et les échanges professionnels entre les responsables financiers. Le dernier examen par les pairs, portant sur 34 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.
31. Il a été décidé de procéder à une opération d'assurance supplémentaire concernant la qualité des rapports d'audit et la pertinence des informations financières en effectuant un cinquième examen indépendant annuel des rapports d'audit externes des projets vers la fin de 2021. L'examen a été axé sur trois objectifs:
  - i) déterminer si les normes comptables et d'audit utilisées sont acceptables pour le FIDA;
  - ii) s'assurer du caractère raisonnable et de l'adéquation des opinions d'audit;
  - iii) analyser la qualité des examens par les pairs. Les constatations 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.
32. **Qualité des rapports financiers.** Durant 2021, la qualité des rapports financiers sur les projets a régulièrement progressé, de même que l'adoption de normes comptables pertinentes. Ces tendances sont analysées plus en détail à l'annexe IV.



## Réformes structurelles de la gestion financière (2021-2022)

Tableau 1  
Réformes structurelles de la gestion financière (2021-2022)

Objectif	Moyen	Tâche	Progression (%)	
Personnes	Investir dans le personnel	Restructuration de la division pour créer une unité de référence au siège	100%	
		Réorganisation de la gestion des dons pour l'harmoniser avec la gestion du portefeuille dans les pôles	100%	
		Décentralisation du personnel n'appartenant pas à l'équipe de référence au siège	100%	
		Remplacement des consultants par des membres du personnel pour augmenter la base de fonctionnaires	100%	
		Examen de l'emploi des administrateurs recrutés sur le plan national pour veiller à une adéquation aux objectifs	95%	
		Formation du personnel – cours sur la gestion des risques, cours du Fonds monétaire international sur la gestion des finances publiques	26%	
		Formation des personnes travaillant pour le FIDA – nouvelles réformes	90%	
		Création et mise en service d'un centre de services mondial	92%	
		Participation active à la communauté des institutions de financement du développement	100%	
		Amélioration de la stratégie et du plan d'action en matière de gestion des connaissances, notamment par des formations trimestrielles et des bulletins mensuels	100%	
Processus	Renforcer la dynamique institutionnelle en matière de garanties fiduciaires	Fourniture de directives aux équipes régionales sur le rôle et les responsabilités en matière de gestion financière; vérification du respect des rôles dans les équipes chargées de l'exécution des projets	100%	
		Actualisation de la délégation de pouvoirs pour les nouveaux rôles en matière de décaissement, notamment pour la lettre à l'emprunteur	100%	
		Vérifications de fond confiées à FMD, le Département de la gestion des programmes devant se concentrer sur les passations de marchés/opérations	100%	
		Mise en place dans l'Académie des opérations de formations obligatoires sur la gestion financière pour les équipes opérationnelles	100%	
		Coordination entre les divisions pour la mise en place de solutions durables au regard des objectifs annuels de ratio de liquidité	75%	
		Réintégration de la gestion des dons dans les allocations des portefeuilles régionaux	100%	
	Renforcer l'assurance fondée sur les risques s'agissant de l'utilisation des fonds alloués aux projets	Réorganisation des acteurs internes des procédures de décaissement pour respecter les rôles définis au niveau de l'institution et éviter les doubles emplois	85%	
		Ajout de rapports financiers intermédiaires pour tous les projets en cours	95%	
		Ajout de prévisions de flux de trésorerie dans le plan de travail et budget annuel et dans les rapports financiers intermédiaires, et suivi régulier des plafonds de décaissement	50%	
		Mise en place du traitement direct et suppression du relevé de dépenses pour tous les projets présentant un risque faible ou modéré, réduction des documents <i>ex ante</i>	88%	
Réduction du recours à des paiements directs	75%			

		Réajustement des vérifications <i>ex ante</i> afin de les limiter aux projets présentant des risques élevés et à certains projets présentant des risques importants	75%	
	Encourager un recours accru aux systèmes nationaux <sup>8</sup>	Analyse de l'étude sur documents communiquée aux responsables	5%	
		Atelier sur l'utilisation des systèmes nationaux	25%	
		Inscription des membres du personnel de FMD aux formations sur les dépenses publiques et la responsabilité financière (PEFA) organisées par le secrétariat de l'initiative PEFA	0%	
		Responsables des finances qui s'emploient à accroître l'utilisation des systèmes nationaux dans les nouveaux projets et les projets en cours, en pesant les risques et les avantages	30%	
		Cibles à définir en interne pour une utilisation accrue des systèmes nationaux, et justification demandée lorsqu'ils ne sont pas utilisés	67%	
Technologies		Refondre les politiques et procédures de gestion financière	Redéfinition du Manuel sur le décaissement des prêts en tant que document fournissant les principes essentiels aux emprunteurs	100%
	Suppression du Manuel de gestion et d'administration financières et intégration des sections dans le Manuel opérationnel		95%	
	Intégration de la lettre à l'emprunteur dans les éléments de gestion financière et de passation de marchés, et rationalisation pour l'orientation des projets		100%	
	Actualisation des délégations de pouvoirs		50%	
	Ajout d'une approche fondée sur des principes dans les documents révisés		75%	
	Élargissement de la définition des dépenses autorisées		100%	
	Incitation à accroître la prise en compte des taxes dans l'établissement des coûts		50%	
	Renforcement de la communication d'informations sur les contributions en nature		70%	
	Examen de l'utilisation des dépenses récurrentes		90%	
	Tirer parti des technologies	Actualisation de la liste des mesures correctives pour proposer davantage d'options en cas de non-conformité	80%	
		Renforcement du rôle de l'unité chargée de la gestion financière, des politiques et procédures et de l'assurance qualité de FMD dans l'assurance qualité indépendante, par la communication directe des domaines nécessitant un renforcement des capacités	100%	
		Révision plus facile des autres documents concernés – conditions générales	100%	
		Mise en service des procédures de décaissement actualisées dans le Portail clients du FIDA	80%	
		Ajout de modalités web pour le Manuel opérationnel (anciennement Manuel de gestion et d'administration financières)	95%	
		Automatisation de la lettre à l'emprunteur et intégration de celle-ci dans le Système de gestion des résultats opérationnels	30%	
		Amélioration du tableau de bord de la gestion financière et du Système de suivi des rapports d'audit	89%	

<sup>8</sup> Priorité à redéfinir et élargissement à opérer après des études diagnostiques supplémentaires et une formation du personnel.

	Création et maintenance d'un bot pour la gestion financière et les conditions de prêt	50%	
	Mise en service de la prévision des flux de trésorerie à l'intention du Département de la gestion des programmes, de FMD et de la Division des services de trésorerie	s.o.	
	Amélioration dans les tableaux de bord des rapports mensuels/rapports sur les exceptions relatifs aux opérations et au budget, avec remontée à la haute direction	100%	
	État d'avancement global	79%	

## **Résumé des fonctionnalités développées pour les systèmes**

### **Tableau de bord de la gestion financière:**

- i) amélioration du suivi des dépenses non autorisées;
- ii) notification des avertissements issus des audits;
- iii) actualisation du tableau de bord de la gestion financière:
  - historique du suivi de la vérification préalable des bénéficiaires de dons du FIDA;
  - piste d'audit aux normes de la Commission européenne.

### **Système de suivi des rapports d'audit:**

- i) système de suivi des rapports d'audit pour les dons;
- ii) amélioration du flux de diffusion des audits.

## Rapports d'audit des projets – exercice 2021

Tableau 1  
**Modalités d'audit pour les exercices 2020 et 2021**  
(rapports d'audit reçus et validés)

Région	Exercice 2021			Exercice 2020		
	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	32	31	63	43	23	66
Afrique orientale et australe	25	22	47	25	26	51
Amérique latine et Caraïbes	10	25	35	12	27	39
Proche-Orient, Afrique du Nord et Europe	14	24	38	14	28	42
Afrique de l'Ouest et du Centre	10	29	39	15	41	56
<b>Total</b>	<b>91</b>	<b>131</b>	<b>222</b>	<b>109</b>	<b>145</b>	<b>254</b>
<b>Pourcentage</b>	<b>41%</b>	<b>59%</b>	<b>100%</b>	<b>43%</b>	<b>57%</b>	<b>100%</b>

<sup>a</sup> Dont sept audits réalisés par des entités nationales autres que les institutions supérieures de contrôle des finances publiques (exercice précédent: 13 audits).

<sup>b</sup> Aucun audit n'a été sous-traité par les services d'audit de l'administration à une entreprise pendant l'exercice 2021 (exercice précédent: cinq audits).

Tableau 2  
**Respect des délais pour la soumission des rapports d'audit de projet – exercices 2020 et 2021**  
(Rapports d'audit reçus)

Rapports d'audit	2021		2020	
	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage
Reçus dans les délais	183	70	169	63
Reçus hors délais	65	25	88	33
<b>Sous-total</b>	<b>248</b>	<b>95</b>	<b>257</b>	<b>96</b>
Toujours en attente au 30 septembre	14	5	10	4
<b>Total des rapports d'audit attendus pour l'exercice</b>	<b>262</b>	<b>100</b>	<b>267</b>	<b>100</b>

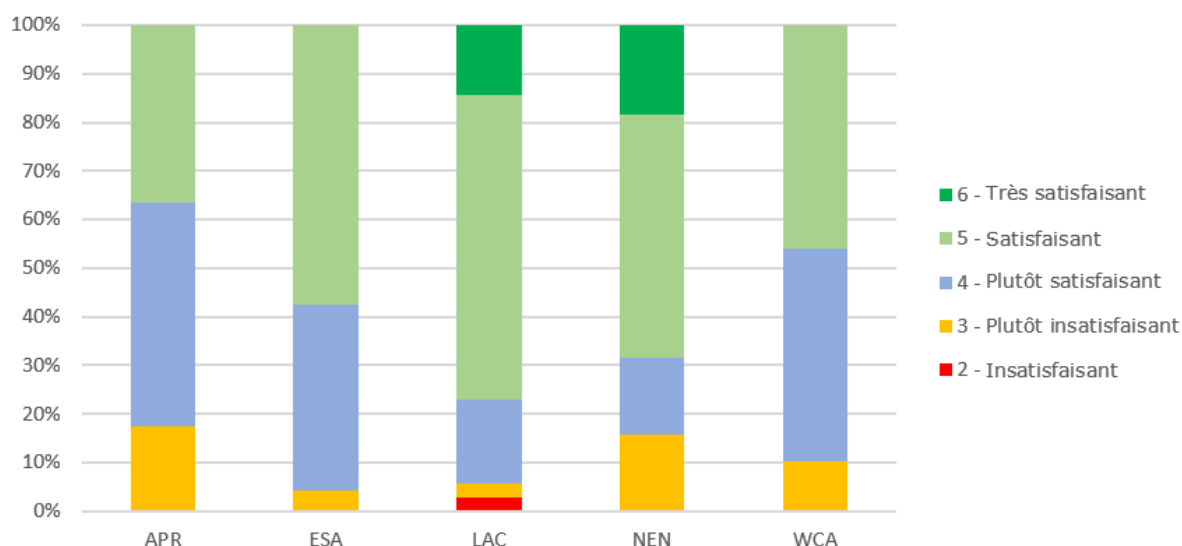
Tableau 3  
**Opinions d'audit portant sur les états financiers des projets – exercices 2020 et 2021**  
(Rapports d'audit reçus et validés)

Région	Exercice 2021				Exercice 2020		
	Rapports d'audit reçus	Opinion sans réserve	Opinion avec réserve	Sans objet	Rapports d'audit reçus	Opinion sans réserve	Opinion avec réserve
Asie et Pacifique	49	45	4	-	49	47	2
Afrique orientale et australe	38	33	5	-	36	34	2
Amérique latine et Caraïbes	10	9	-	1	15	13	2
Proche-Orient, Afrique du Nord et Europe	32	28	2	2	35	30	5
Afrique de l'Ouest et du Centre	31	29	2	-	40	31	9
<b>Total</b>	<b>160</b>	<b>144</b>	<b>13</b>	<b>3</b>	<b>175</b>	<b>155</b>	<b>20</b>
<b>Pourcentage</b>	<b>100%</b>	<b>90%</b>	<b>8%</b>	<b>2%</b>	<b>100%</b>	<b>89%</b>	<b>11%</b>

## Qualité des rapports financiers et des rapports d'audit des projets – exercice 2021

1. Au cours de l'exercice 2021, 45% des rapports financiers ont été établis sur la base des normes internationales (43% pour 2020), tandis que 33% l'ont été sur la base de normes nationales ou régionales (31% pour 2020). D'autres normes ont été utilisées ou des « modifications ou écarts par rapport aux normes internationales » ont été appliquées dans 22% des projets (26% pour l'exercice 2020).
2. Concernant la qualité de l'information financière, la proportion de 55% de rapports jugés satisfaisants ou très satisfaisants pour l'exercice 2021 (contre 47% pour 2020) est la plus élevée de ces dernières années. La proportion de rapports jugés plutôt satisfaisants s'est établie à 34%, contre 38% en 2020, et celle des rapports jugés relativement insatisfaisants ou insatisfaisants a légèrement diminué, passant de 15% pour l'exercice 2020 à 11%<sup>9</sup>.

Figure 1  
Qualité des rapports financiers sur l'exercice 2021<sup>10</sup>



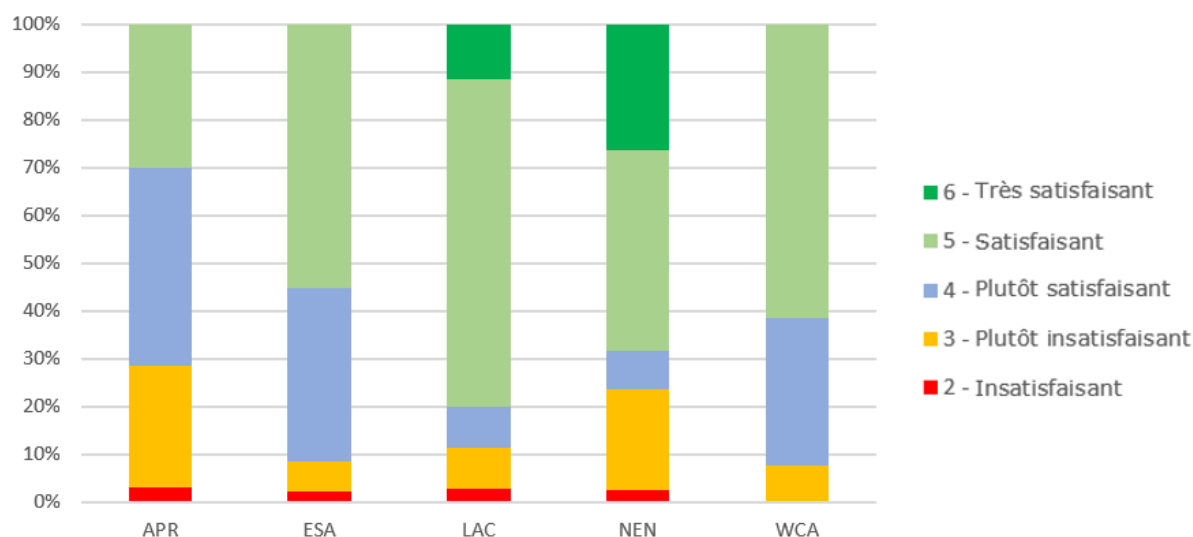
3. La qualité et la ponctualité des rapports d'audit sont mesurées dans le cadre de la méthode institutionnelle d'évaluation de la performance des projets. Cet indicateur comprend deux composantes: la qualité des activités d'audit et le respect des délais de soumission des rapports d'audit. Un rapport d'audit, même de très bonne qualité, sera pénalisé s'il est remis hors délais<sup>11</sup>.
4. La qualité et la ponctualité des rapports d'audit se sont améliorées durant l'exercice 2021: 55% des audits ont été jugés très satisfaisants ou satisfaisants (50% en 2020), 27% plutôt satisfaisants (31% en 2018), et 17% relativement insatisfaisants ou insatisfaisants (18% en 2020).

<sup>9</sup> Voir le paragraphe 6 pour une description des mesures prises par le FIDA en cas de mauvaise performance.

<sup>10</sup> Appréciation fondée sur les 222 rapports d'audit.

<sup>11</sup> Un rapport d'audit soumis après l'échéance ne peut pas obtenir une note supérieure à trois (relativement insatisfaisant).

Figure 2  
Qualité et ponctualité des rapports d'audit sur l'exercice 2021<sup>12</sup>



5. Au cours de l'exercice 2021, 83% des auditeurs ont utilisé les normes internationales (87% sur l'exercice 2020), tandis que 17% ont fait usage de normes nationales ou régionales (13% en 2020).
6. Il a été demandé pour 5 des 222 projets analysés de mettre en œuvre un plan d'action obligatoire visant à remédier aux problèmes détectés par les auditeurs ou le FIDA (sept cas en 2020 et huit cas en 2019).

<sup>12</sup> Appréciation fondée sur les 222 rapports d'audit.