



Investir dans les populations rurales

Conseil d'administration

Cent quarantième session

Rome, 11-12 décembre 2023

Procès-verbal de la cent soixante et onzième réunion du Comité d'audit

Cote du document: EB 2023/140/R.24

Point de l'ordre du jour: 8 c)

Date: 7 décembre 2023

Distribution: Publique

Original: Anglais

POUR: INFORMATION

Questions techniques:

Advit Nath

Directeur et Contrôleur
Division du Contrôleur financier
courriel: a.nath@ifad.org

Claudia ten Have

Secrétaire du FIDA
Bureau de la Secrétaire
courriel: c.tenhave@ifad.org



Investir dans les populations rurales

Comité d'audit

Cent soixante et onzième réunion
Rome, 20 novembre 2023

Procès-verbal de la cent soixante et onzième réunion du Comité d'audit

Cote du document: AC/171

Date: 7 décembre 2023

Distribution: Restreinte

Original: Anglais

POUR: INFORMATION

Questions techniques:

Advit Nath

Directeur et Contrôleur
Division du Contrôleur financier
courriel: a.nath@ifad.org

Claudia ten Have

Secrétaire du FIDA
Bureau de la Secrétaire
courriel: c.tenhave@ifad.org

Procès-verbal de la cent soixante et onzième réunion du Comité d'audit

1. La cent soixante et onzième réunion du Comité d'audit s'est tenue le 20 novembre 2023 en mode hybride.
2. Ont participé à la réunion les membres du Comité représentant l'Algérie, l'Allemagne, l'Angola, l'Argentine, la Chine, les États-Unis d'Amérique, l'Italie, la République bolivarienne du Venezuela et le Royaume-Uni. Les représentants du Canada, de la France, du Mexique et de la République dominicaine ont participé en qualité d'observateurs. Ont également assisté à la réunion la Vice-Présidente, la Vice-Présidente adjointe et Conseillère juridique responsable du Bureau du Conseil juridique, le Vice-Président adjoint, Responsable des finances en chef et Contrôleur principal, Département des opérations financières, le Vice-Président adjoint et Responsable en chef de la gestion des risques, Bureau de la gestion globale des risques, la Vice-Présidente adjointe responsable du Département de la stratégie et des savoirs, le Vice-Président adjoint responsable du Département des services institutionnels, le Directeur et Contrôleur de la Division du Contrôleur financier, la Directrice et Trésorière de la Division des services de trésorerie, le Directeur du Bureau de l'audit et de la surveillance (AUO), la Directrice de la Division des services de gestion financière, le Directeur du Groupe assurance qualité et responsable supérieur de l'Unité du changement, de la réalisation et de l'innovation, la Directrice de la Division des ressources humaines, la Secrétaire du FIDA, Bureau de la Secrétaire, le Directeur du Bureau de la stratégie budgétaire, le Directeur du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE), le Directeur adjoint d'IOE, le responsable supérieur de l'évaluation, la conseillère supérieure, résultats et ressources, Division des politiques et des résultats opérationnels et plusieurs autres membres du personnel du FIDA.

Point 2 de l'ordre du jour – Adoption de l'ordre du jour (AC 2023/171/R.1) – pour approbation

3. L'ordre du jour a été adopté, le Comité ayant noté les informations suivantes:
 - a) Les documents AC 2023/171/R.7 et AC 2023/171/R.8 contenaient des révisions à la fois du Cadre de contrôle interne et de la Politique de lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme et non pas seulement des informations actualisées.
 - b) La proposition de révision du mandat et du règlement intérieur du Comité d'audit a été incluse dans le document AC2023/171/R.15 intitulé « Charte de déontologie du FIDA ».

Point 3 de l'ordre du jour – Programme de travail et budgets ordinaire et d'investissement du FIDA axés sur les résultats pour 2024, et budget-programme de travail axé sur les résultats pour 2024 et plan indicatif pour 2025-2026 du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (AC 2023/171/R.2) – pour examen

4. Se référer au rapport distinct du Comité d'audit sur ce point (EB 2023/140/R.16).

Point 4 de l'ordre du jour – Informations actualisées sur la décentralisation du FIDA (AC 2023/171/R.3) – pour examen

5. La direction a fourni des informations actualisées sur le processus de refonte de la décentralisation, notant que le plan actuel de réajustement de la décentralisation 2.0 maintient le calendrier et l'objectif de décentraliser 45% des postes d'ici à la fin de l'année 2024. Il a été noté que les réalisations pour le volet « Personnes » portaient notamment sur la réalisation de l'objectif de décentralisation de 40% du personnel en juin 2023, la réduction du taux de vacance de postes dans les bureaux extérieurs de 9 points de pourcentage entre janvier et septembre, pour passer de 22% à 13%, le perfectionnement des compétences et la requalification de 555 membres du

personnel au total, et l'amélioration du bien-être du personnel grâce à la culture organisationnelle et aux initiatives en matière de diversité, d'équité et d'inclusion.

6. Lors des réaffectations menées en 2023, la priorité a été accordée à la continuité des opérations et aux promotions internes et elles devraient s'achever comme prévu. Les progrès liés au volet « Infrastructure » comprenaient des plans visant à ouvrir 47 bureaux de pays du FIDA d'ici à la fin de 2024, dont 43 sont déjà opérationnels. La décision d'établir le bureau régional pour l'Asie et le Pacifique à Bangkok, en Thaïlande, au troisième trimestre de 2024, a été prise en tenant compte, entre autres critères, du ratio coût-efficacité, de l'accessibilité aux visas et en termes de voyages, du bien-être du personnel et de la présence d'autres organismes des Nations Unies et institutions financières internationales. Une décision quant à l'emplacement du bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes devrait être prise d'ici à décembre 2023 ou début 2024. Une évaluation globale du siège du FIDA est en cours afin de l'aligner sur la structure décentralisée. Le budget 2024 privilégie la décentralisation avec une croissance réelle de 1,7% pour couvrir principalement les dépenses de personnel. Ce budget couvrira également les ajustements apportés aux bureaux régionaux de l'Asie et du Pacifique et de l'Amérique latine et des Caraïbes, ainsi que les modernisations indispensables des bureaux, permettra l'ouverture de trois nouveaux bureaux de pays (au Bénin, au Cambodge et en République-Unie de Tanzanie) et garantira qu'il n'y aura aucune perte d'emploi parmi le personnel des services généraux au siège. Certains membres du Comité ont demandé des éclaircissements sur les tendances opérationnelles, notamment la détérioration de la qualité des rapports financiers des projets par rapport à l'ampleur de la décentralisation et au renforcement des capacités y afférentes, la tendance à remplacer les postes d'agents des services généraux au siège par des postes locaux sur le terrain, et l'ouverture du bureau régional de l'Asie et du Pacifique. Ils ont également demandé des précisions sur la distinction entre les bureaux de pays dirigés par un directeur ou une directrice de pays et les bureaux multipays. D'autres membres ont demandé des précisions sur les implications financières du plan de réajustement et sur la taille des bureaux régionaux et multipays.
7. La direction a précisé que le FIDA traversait une période de transition et a souligné la nécessité d'intégrer pleinement les systèmes, les processus et les capacités qui évoluent. Il a été noté que la présence des directeurs ou directrices de pays sur le terrain améliorerait la qualité des opérations et les relations avec les partenaires. Il a également été noté que de nombreux experts techniques seraient basés dans les bureaux régionaux. La direction a fourni des détails sur l'examen en cours au siège. Elle a également indiqué que le logiciel actuellement utilisé répondait aux besoins de la décentralisation et qu'il était en cours de configuration pour mieux répondre à toutes les exigences. Le Comité a été informé qu'avec le soutien des autorités locales d'accueil, la direction était à la recherche d'un emplacement temporaire et d'un espace de bureau permanent pour le bureau régional de l'Asie et du Pacifique. La direction a également confirmé que, depuis la mise en œuvre du plan en 2012, l'engagement de ne supprimer aucun emploi avait été respecté, certains postes vacants d'agents des services généraux ayant été pourvus par des membres du personnel concernés. La direction a également expliqué la différence entre un bureau multipays et un bureau dirigé par un directeur ou une directrice de pays, en soulignant que, dans le premier cas, il s'agit de plusieurs directeurs de pays qui sont regroupés dans un même bureau et non pas d'un seul directeur ou d'une seule directrice de pays qui gère plusieurs pays. Il a également été noté que l'ouverture de certains bureaux de pays avait été reportée en raison du climat d'instabilité qui règne dans certains pays.
8. **Résultats et suite à donner:** Le document a été considéré comme examiné.

Point 5 de l'ordre du jour – Ressources disponibles pour engagement (AC 2023/171/R.4) – pour examen

9. Le Comité a été informé qu'en septembre 2023, les annonces de contributions faites par les donateurs s'élevaient à 1,28 milliard d'USD, que le plan de financement pour 2023 avait été mis en œuvre comme prévu, que 1 050 millions d'USD d'emprunts au titre de la Douzième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA12) avaient été obtenus et que 190 millions d'USD étaient prévus pour 2024. Les remboursements au titre des prêts ont été reçus comme prévu. Les revenus des placements des actifs de trésorerie ont été plus élevés que prévu, principalement sous l'effet de la hausse des taux d'intérêt en 2022 et au premier semestre 2023. Compte tenu de ces résultats, le stock de ressources projeté au début de l'année 2024 couvrira les sorties de fonds projetées au cours des 12 mois suivants, y compris l'enveloppe de décaissement de 980 millions d'USD, tout en restant conforme aux ratios financiers. La mise à jour du niveau minimum soutenable de reconstitution des ressources pour FIDA12 a permis de couvrir l'enveloppe révisée des dons et du Cadre pour la soutenabilité de la dette de 475 millions d'USD. Il a été confirmé que le programme de prêts et dons soutenable de FIDA12 avait été actualisé pour atteindre un niveau de 3,354 milliards d'USD.
10. Les membres du Comité ont appuyé l'ajustement prudent du programme de prêts et dons de FIDA12 à 3,354 milliards d'USD et le niveau pour 2024. Ils ont également demandé des précisions sur le niveau du programme de prêts et dons pour 2023, qui avait été projeté à 1,555 milliard d'USD dans les ressources disponibles pour engagement l'année dernière, et qui est tombé à 907 millions d'USD cette année, ainsi que sur la raison de l'exclusion de 20 millions d'USD de contributions qui n'ont pas encore été annoncées.
11. La direction a fourni les éclaircissements nécessaires en indiquant que l'évaluation des ressources disponibles pour engagement prenait en considération le niveau des annonces de contributions reçues tout en excluant de manière prudente celles qui ne peuvent pas être raisonnablement attendues l'année prochaine. Il a été noté que le programme de prêts et dons pour 2023 s'étendrait en partie à 2024. Le programme de prêts et dons pour 2024 s'élèverait ainsi à 1,626 milliard d'USD, avec des décaissements à hauteur de 980 millions d'USD et un objectif d'emprunt sur les marchés de capitaux de 190 millions d'USD.
12. **Résultats et suite à donner:** Le document a été considéré comme examiné et le Comité en a approuvé la soumission au Conseil d'administration à sa prochaine session pour approbation en bloc.

Point 6 de l'ordre du jour – Bureau de l'audit et de la surveillance

a) Informations actualisées sur les activités d'enquête et de lutte contre la corruption

13. AUCO a fourni des informations actualisées sur les activités d'enquête et de lutte contre la corruption menées au cours de l'exercice 2023. Le Bureau a présenté les détails des tendances récentes, notant une augmentation de 28% des affaires externes. Cette hausse est principalement due à des pratiques répréhensibles liées à des projets, dont beaucoup ont été signalées par le personnel des bureaux de pays décentralisés. La messagerie anticorruption demeure le moyen de communication privilégié pour notifier les plaintes, et les allégations les plus fréquentes concernaient la fraude et la corruption.
14. Comme au cours des années précédentes, les affaires liées à la passation de marchés au titre des projets ont été les plus fréquentes en 2023. Il a été noté qu'AUCO avait intensifié ses efforts pour lutter contre les risques de fraude et de corruption, l'objectif étant de traiter les affaires hautement prioritaires dans un délai de six mois et celles de priorité normale dans un délai de 12 mois. AUCO s'est félicité des procédures opérationnelles standard partagées par le représentant du Royaume-Uni et a noté que ces procédures étaient utilisées pour rationaliser ses

processus. Le Comité a été informé qu'au cours de l'année 2023, le FIDA avait imposé des sanctions à 11 entités et que la liste interne relative aux vérifications préalables de l'intégrité, établie en collaboration avec la Division du Contrôleur financier, avait été entièrement institutionnalisée, et qu'elle recense désormais 103 entités dans 27 pays. L'objectif de cette liste est d'atténuer les risques d'atteinte à l'intégrité lorsque des entités pour lesquelles il existe des preuves suffisantes d'implication dans des pratiques répréhensibles ne peuvent pas être sanctionnées par le FIDA, comme par exemple les fonctionnaires détachés auprès de projets financés par le FIDA.

15. Les membres du Comité ont demandé des éclaircissements sur la tendance à la hausse en matière d'allégations et ont demandé que soient présentées quelques études de cas accompagnées d'un résumé des mesures prises.
16. AUO a précisé que l'augmentation du nombre de cas signalés était principalement liée à des allégations impliquant le personnel de projet, ce qui s'expliquait également par une meilleure connaissance des canaux de signalement. AUO a confirmé sa disponibilité à fournir des informations sur des cas types lors de futures réunions.
17. **Résultats et suite à donner:** Le document a été considéré comme examiné et il a été décidé que, lors de la prochaine réunion, AUO présenterait quelques exemples de cas, éventuellement en séance à huis clos.

b) Plan de travail du Bureau de l'audit et de la surveillance du FIDA pour 2024 (AC 2023/171/R.5) – pour examen

18. AUO a présenté ce point de l'ordre du jour en notant que la sélection des audits pour 2024 avait été basée à la fois sur des considérations de risque et de disponibilité des ressources. En particulier, il a été souligné que les audits continueraient de porter essentiellement sur les activités décentralisées et les activités des programmes de pays, mais que d'autres domaines prioritaires seraient également couverts, tels que la sécurité informatique et le Cadre de gestion globale des risques.
19. En termes de renforcement des capacités, AUO s'engagera activement dans l'achèvement de la mise en œuvre des recommandations issues de l'examen externe des fonctions d'enquête du FIDA, et de l'examen de l'assurance qualité externe de la fonction d'audit interne.
20. Il a été noté que la Section des enquêtes d'AUO dispose désormais de tout le personnel nécessaire, mais qu'elle est toujours confrontée à une charge de travail accrue en raison de l'incidence élevée des allégations externes, de sorte qu'un recours à des ressources externes pourrait encore s'avérer nécessaire au cours de l'année 2024. Il a été noté que même si les effectifs de la Section de l'audit d'AUO étaient stables en 2023, un impact pourrait se faire sentir en 2024, en raison de l'inclusion possible de deux auditeurs de classe P-3 dans le cadre du programme de réaffectation du FIDA et de la conclusion de contrats avec deux auditeurs assistants. Le budget hors personnel d'AUO à hauteur de 403 000 USD pour 2024 est légèrement inférieur à celui des années précédentes, mais le Bureau fera des économies et veillera à ce que le plan approuvé soit exécuté en temps voulu.
21. Certains membres du Comité ont noté des changements de priorité dans la sélection des audits, passant de l'audit de la passation des marchés et de la gestion financière à l'audit des programmes de pays, et ont demandé des éclaircissements sur la méthode suivie pour examiner les questions transversales dans les programmes de pays. D'autres membres du Comité ont demandé des éclaircissements sur la délimitation de la portée de l'audit sur la cybersécurité et des détails sur l'utilisation éventuelle de l'intelligence artificielle, ainsi que des précisions sur la politique relative à la rotation du personnel.
22. AUO a noté que la politique de rotation du personnel avait été reconnue comme un facteur de risque pour l'indépendance du Bureau de l'audit par l'examen de l'assurance qualité externe de la fonction d'audit, et que la direction avait indiqué

qu'elle réexaminerait la politique de « non-rotation » début 2024, y compris son application à AUO. Le Comité a demandé à être tenu informé de l'évolution de cette question et AUO a convenu de procéder ainsi. Lors de la réunion qui se tiendra en avril 2024, AUO partagera le rapport final d'assurance qualité comprenant un plan d'action et les observations du Bureau de la Présidence et de la Vice-Présidence.

23. AUO a précisé que la sélection des audits au niveau des pays était en partie fondée sur le volume des fonds décaissés au cours des trois dernières années, ainsi que sur le volume des fonds engagés et devant être décaissés au cours des périodes à venir. Cette sélection tenait également compte de l'incidence des allégations ainsi que du temps écoulé depuis le précédent audit. Le Comité a été rassuré sur le fait qu'AUO continuerait à se concentrer sur les questions liées à la passation des marchés relais aux projets. AUO a précisé que son approche consistant à « suivre les fonds » permettrait toujours de mettre l'accent sur les marchés et autres contrats de grande valeur, en mettant moins l'accent sur la conformité dans le cas des transactions de moindre valeur. Il a été précisé que la portée de l'audit sur la sécurité informatique n'était pas encore totalement déterminée, mais que des aspects liés à la gouvernance y seraient inclus. AUO envisage la possibilité d'utiliser l'intelligence artificielle de manière appropriée et en toute sécurité, notamment pour extraire des thèmes communs à plusieurs documents ou pour transcrire et traduire des interventions.
24. AUO a informé le Comité que, contrairement à la pratique passée, son budget hors personnel pour 2024 serait entièrement alloué dès le début de l'année, ce qui permettrait de réaliser des gains d'efficacité dans le cadre du processus. AUO a également précisé que l'audit de la gestion globale des risques de l'institution adopterait une approche globale axée sur la maturité des fonctions de gestion des risques tout en procédant à une analyse comparative avec d'autres institutions financières internationales et organismes des Nations Unies.
25. **Résultats et suite à donner:** Le document a été considéré comme examiné et le Comité a approuvé sa soumission pour approbation au moyen d'une procédure en bloc lors de la prochaine session du Conseil d'administration. Il a été suggéré que la direction dresse un état des lieux de l'utilisation de l'intelligence artificielle lors d'une prochaine réunion.

Point 7 de l'ordre du jour – Lutte contre la criminalité financière et activités de contrôle – pour examen

- a) **Informations actualisées sur la mise en œuvre des fonctions de lutte contre la criminalité financière et de contrôle au FIDA (AC 2023/171/R.6)**
 - b) **Modifications à apporter au Cadre de contrôle interne (AC 2023/171/R.7)**
 - c) **Modifications à apporter à la Politique de lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme (AC 2023/171/R.8)**
26. La direction a présenté ces points de l'ordre du jour en notant que les fonctions de lutte contre la criminalité financière et de contrôle sont importantes pour protéger le modèle opérationnel et la solide réputation du FIDA, compte tenu des risques accrus au niveau des pays induits par une décentralisation plus poussée. Elle a informé le Comité des mesures globales prises pour mettre en œuvre les deux fonctions et les politiques connexes. En particulier, l'amélioration du logiciel LexisNexis de lutte contre la criminalité financière pour les contrôles quotidiens, notamment l'intégration avec les systèmes de passation de marchés, a permis au FIDA de s'abstenir de toute collaboration avec 38 parties à haut risque dès le début, avec une surveillance renforcée et d'autres contrôles d'atténuation des risques pour 134 parties présentant un risque substantiel ou modéré.

27. Il a également été souligné que la fonction de contrôle de la Division du Contrôleur financier avait, d'une part, mis en place une formation et une certification en matière de délégation de pouvoirs – qui avait été suivie par environ 350 membres du personnel au sein du Département de la gestion des programmes, du Bureau de la stratégie budgétaire et de la Division des technologies de l'information et des communications – et, d'autre part, commencé de déléguer des compétences budgétaires aux directeurs ou directrices de pays dans deux divisions régionales, les trois divisions régionales restantes étant prévues pour 2024. Par ailleurs, huit outils numériques ont été développés et lancés pour automatiser et normaliser les contrôles dans les bureaux de pays, afin d'accroître les contrôles et de réduire les risques d'erreurs et de fraudes. La fonction a réalisé à ce jour un examen de la fonction de contrôle et des évaluations d'appui de 15 bureaux et a formulé 39 recommandations qui ont toutes été mises en œuvre. De plus, les outils numériques suivants déployés dans les pays ont été évalués:
- signatures électroniques: plus de 5 000 pages ont été signées par voie électronique et plus de 200 personnes ont été formées;
 - quelque 150 formulaires électroniques utilisés pour l'interprétation des délégations de pouvoirs et les demandes de sous-délégation, ainsi que 9 rapports de veille stratégique à la disposition des gestionnaires, pour voir comment la délégation de pouvoirs est utilisée, y compris le suivi;
 - un ensemble d'autres outils et rapports tels qu'un rapport sur les droits d'accès en ligne, un outil de rapprochement de la petite caisse électronique pour aider les bureaux de pays à garder le contrôle de leurs liquidités, et un outil d'inventaire électronique pour aider à enregistrer et à rapprocher les stocks d'actifs.
28. La direction a également présenté les premières mises à jour du Cadre de contrôle interne et de la Politique de lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme, et a souligné les trois principaux changements qui ont été apportés au Cadre de contrôle interne:
- alignement sur le Cadre de gestion globale des risques afin d'éviter les doubles emplois;
 - recentrage du Cadre de contrôle interne sur la mise en œuvre pratique du cadre (par exemple, simplification du modèle des pouvoirs transactionnels – deux niveaux de contrôle plutôt que trois –, compte tenu de la petite taille du FIDA);
 - document simplifié par la suppression des annexes obsolètes sur les analyses comparatives.
29. La direction a également souligné les trois principaux changements apportés à la Politique de lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme:
- une politique renforcée et plus globale, plus conforme à la pratique du FIDA;
 - la clarification des privilèges et immunités du FIDA;
 - une documentation simplifiée dans les domaines qui ont déjà été mis en œuvre.
30. La direction a proposé une légère restructuration pour améliorer la lisibilité du paragraphe 14, qui se lirait comme suit: « L'objectif que poursuit le FIDA au moyen de la politique proposée est d'affirmer sa détermination sans faille à lutter contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme et d'autres activités qui y sont liées et à renforcer les garanties et les mesures qu'il a mises en place pour continuer d'avancer vers ses objectifs, y compris le respect des sanctions en la matière auxquelles il est assujéti. » Les références similaires et connexes dans le reste du document seront mises à jour et incluses dans un rectificatif qui sera publié après la date limite de soumission des commentaires des membres du Comité, fixée au 24 novembre.

31. Enfin, dans le cadre de la simplification des documents destinés aux organes directeurs et compte tenu du fait que les comités de gestion des risques du FIDA sont de plus en plus actifs et intégrés dans la culture institutionnelle du Fonds, la direction a proposé que ces informations actualisées ne soient plus présentées au Comité d'audit et au Conseil d'administration, mais plutôt au Comité de gestion du risque opérationnel et de la conformité à intervalles réguliers, et que tout risque majeur soit signalé au Comité d'audit et au Conseil d'administration dans le tableau de bord des risques institutionnels. De plus, toute modification apportée à la politique concernant le Cadre de contrôle interne et à la Politique de lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme continuera d'être examinée et approuvée par le Comité d'audit et le Conseil d'administration.
32. Les membres du Comité ont accueilli favorablement ces informations actualisées et se sont félicités des progrès accomplis. Certains membres du Comité ont demandé des éclaircissements sur l'utilisation du logiciel et sur la portée des missions de contrôle; d'autres membres ont demandé des détails sur les conclusions relatives à la lutte contre le blanchiment d'argent et sur les mesures prises. Les membres du Comité ont demandé un délai supplémentaire pour faire part de leurs commentaires sur la proposition de révision de la politique.
33. La direction a précisé que la solution logicielle contrôle quotidiennement les fichiers maîtres connectés aux systèmes centraux du FIDA, ainsi que les données en aval saisies par l'intermédiaire du Portail clients du FIDA, en les comparant à plus de deux milliards d'entrées dans les bases de données souscrites, aux veilles médiatiques et à diverses autres sources d'information relatives à la criminalité financière. La direction a fourni des détails sur la fonction de contrôle, précisant qu'il ne s'agit pas d'une fonction d'audit et que l'accent est mis sur trois aspects, à savoir l'appui et l'autonomisation des bureaux de pays par le biais de la délégation de pouvoirs et des responsabilités y afférentes, ainsi que la normalisation et la validation des contrôles optimaux. Elle a également précisé que l'échantillonnage de la fonction de contrôle est basé sur les risques et qu'il se concentre sur les pays qui peuvent bénéficier le plus de l'approche de normalisation.
34. **Résultats et suite à donner:** Les documents ont été considérés comme examinés. Les commentaires sur les révisions de la Politique de lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme seront reçus au plus tard le vendredi 24 novembre, et le document sera ensuite établi sous sa forme définitive. Le Comité a approuvé la soumission des révisions du Cadre de contrôle interne et de la Politique de lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme au Conseil d'administration pour approbation au moyen de la procédure en bloc lors de sa prochaine session.

Point 8 de l'ordre du jour – Examen de la suite donnée à la réponse de la direction à l'évaluation au niveau de l'institution de l'architecture financière du FIDA menée en 2018 (AC 2023/171/R.9 + Add.1) – pour examen

35. IOE a présenté ce point de l'ordre du jour en faisant part de ses observations sur la suite donnée à la réponse de la direction à l'évaluation au niveau de l'institution de l'architecture financière du FIDA menée en 2018, dont l'objectif était de permettre au FIDA de s'acquitter plus aisément de sa mission. Le Bureau a constaté que, sur les sept recommandations, quatre avaient été mises en œuvre et trois partiellement mises en œuvre. L'une des recommandations de l'évaluation au niveau de l'institution de 2018 qui restent partiellement mises en œuvre concerne l'augmentation des revenus destinée à couvrir davantage les pertes opérationnelles et, partant, à accroître la part des ressources reconstituées bénéficiant aux petits exploitants agricoles. L'examen a révélé les progrès importants réalisés par le FIDA ainsi que les difficultés auxquelles il est confronté dans ce domaine. Il a souligné que le Fonds avait actualisé ses principales politiques financières, telles que la réforme du Cadre pour la soutenabilité de la dette, mis en place le Mécanisme d'accès aux ressources empruntées (MARE) pour développer l'octroi de prêts ordinaires, créé le

Bureau de la gestion globale des risques, obtenu deux notes AA+ et réalisé les premiers emprunts sur les marchés de capitaux. L'examen invite le FIDA à étudier les possibilités d'accroître encore ses ressources et l'effet de levier tout en conservant ses notes de crédit AA+ et en évitant une dérive de sa mission. Il s'agit notamment d'étudier les moyens destinés à : augmenter le ratio d'endettement, revoir le plafonnement fixé à 20% du programme de prêts et dons qui s'applique aux montants que les pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure peuvent recevoir, ainsi que la note de crédit moyenne visée pour le portefeuille du MARE, fixée à BB, afin d'accroître les prêts alloués au titre de ce mécanisme, et ajuster la tarification de ceux-ci de façon à ce qu'ils couvrent non seulement les risques, mais aussi, en partie, les frais de fonctionnement du FIDA.

36. L'examen suggère six autres mesures que la direction et les États membres pourraient envisager, à savoir : aligner les pratiques en matière d'accès aux marchés de capitaux internationaux sur celles des autres institutions financières internationales ; élargir la gamme des options de prêts destinée aux emprunteurs, telles que les prêts souverains en monnaie locale ; et élargir la portée du tableau de bord des finances institutionnelles pour permettre la transmission de rapports exhaustifs au Comité d'audit.
37. La direction a accueilli favorablement les possibilités offertes par cet examen pour poursuivre le dialogue, qui a permis au FIDA d'évaluer où il se situe en termes de mise en œuvre des recommandations de l'évaluation au niveau de l'institution sur l'architecture financière du FIDA de 2018. Il a été noté que la prudence était de mise dans l'évaluation du modèle opérationnel du FIDA. Le concept de viabilité financière devrait être fondé sur la stabilité et la croissance de son assise financière, plutôt que sur le niveau de ses résultats d'exploitation. Les acteurs du marché, notamment les agences de notation et les investisseurs privés, ont salué la viabilité financière du FIDA pour le succès de ses opérations sur les marchés des capitaux privés. La direction a également noté que les difficultés que rencontre le FIDA correspondaient à une étape dans un plus long processus, à savoir identifier les mécanismes permettant de maximiser ses fonds propres, en commençant par la bonne exécution du processus de reconstitution, associée à la conception et à la mise en œuvre de nouveaux instruments, en promouvant et en catalysant de nouvelles ressources. Le Comité a été informé que le FIDA évalue actuellement sa stratégie financière à l'horizon 2030 et au-delà. La portée de cette évaluation inclura également certains éléments fournis par IOE dans ses « Prochaines étapes ». Le FIDA a déjà prévu un examen global de ses conditions de prêt pour 2024 et envisagera tous les arbitrages possibles entre la viabilité et la concessionnalité, tout en conservant un avantage concurrentiel par rapport aux autres institutions de financement du développement. La direction a confirmé son engagement à intégrer les recommandations spécifiques et plausibles formulées dans un récent rapport du G20 sur les dispositifs d'adéquation des fonds propres des banques multilatérales de développement. Conformément au modèle opérationnel et au cadre de financement de FIDA13, la direction commence déjà à évaluer des stratégies potentielles pour réorganiser sa stratégie pour le secteur privé, ce qui pourrait permettre de répondre à certaines des conclusions formulées dans le rapport.
38. Le président du Comité de l'évaluation, Miguel Jorge Garcia Winder, a souligné qu'au fil du temps, IOE et la direction ont pu mettre au point un système permettant d'agir en faveur du FIDA. Les efforts de la direction pour intégrer les suggestions d'IOE ont été reconnus. Il a également été noté que la recommandation 6, indiquée comme partiellement mise en œuvre, est en réalité mise en œuvre à 100%. Le président a également souligné que la viabilité devait être évaluée au regard des arbitrages et des questions déterminantes telles que la manière dont le FIDA traiterait ses pertes opérationnelles, la question de savoir comment faire du MARE un mécanisme plus efficace et plus efficient, comment garantir davantage de ressources financières au profit des petits exploitants agricoles, tout en renforçant la mission fondamentale du FIDA, et quel serait le rôle que joueraient les mécanismes du secteur privé.

39. Les membres du Comité ont accueilli favorablement cet examen complet et approfondi et ont reconnu la nécessité pour le FIDA de faire jouer l'effet de levier sur son bilan et de mobiliser davantage de ressources pour s'acquitter de son mandat. Les membres ont noté que le modèle opérationnel du FIDA est hybride, avec des éléments combinés de l'Association internationale de développement et de la Banque internationale pour la reconstruction et le développement. D'autres membres ont souligné l'importance d'optimiser le ratio d'endettement, la nécessité d'offrir des options de prêt aux bénéficiaires et d'enquêter sur les pratiques liées à l'accès aux marchés internationaux. Les membres du Comité ont également confirmé que les ressources reconstituées devraient continuer à être essentielles pour assurer le financement au profit des petits exploitants, considérant qu'il s'agit là d'un avantage comparatif du FIDA, et que les ressources du secteur privé devraient être progressivement renforcées tout en évitant d'entrer en concurrence avec les acteurs du marché existants.
40. La direction a noté que certains points avaient déjà été abordés lors des discussions sur la reconstitution des ressources de FIDA13, en particulier l'accès aux marchés de capitaux et l'utilisation efficace des ressources du MARE liées aux ressources ordinaires. Il a été noté que ces questions feraient partie de l'étude dans le but d'optimiser la capacité de prêt tout en préservant la viabilité financière à long terme.
41. **Résultats et suite à donner:** Le document a été considéré comme examiné.

Point 9 de l'ordre du jour – Gestion globale des risques

**a) Rapport sur l'adéquation des fonds propres – juin 2023
(AC 2023/171/R.10) – pour examen**

42. Au titre de ce point de l'ordre du jour, la direction a confirmé la conformité avec toutes les exigences, et indiqué que le ratio de fonds propres utilisables avait légèrement augmenté, passant de 39,4% en décembre 2022 à 39,8% en juin 2023. Cela signifie que le FIDA dispose actuellement d'une assise financière suffisante pour absorber les pertes qui pourraient découler de ses opérations de développement, y compris celles qui pourraient résulter de situations de tension au demeurant peu probables. Il a été souligné que, dans le cadre de l'évaluation de l'adéquation des fonds propres, le Bureau de la gestion globale des risques effectue plusieurs tests de résistance afin de déterminer les vulnérabilités susceptibles d'affecter la position de fonds propres du FIDA. Ces scénarios portaient notamment sur l'impact potentiel de la détérioration du crédit sur le portefeuille de prêts du FIDA, ainsi que sur l'impact de l'augmentation du nombre de dons sur les fonds propres du FIDA, et sur l'influence des mouvements de taux d'intérêt défavorables sur l'évaluation du portefeuille de prêts concessionnels du FIDA. Dans tous les cas, la réserve de fonds propres était jugée suffisante pour couvrir ces événements défavorables. La capacité de réaliser des tests de résistance sera renforcée en 2024 avec le détachement d'un expert en la matière. Il a été noté que le résultat préliminaire de l'audit de la Politique d'adéquation des fonds propres du FIDA était positif.
43. Les membres du Comité ont demandé des précisions sur les attentes concernant l'augmentation de l'effet de levier et sur le calcul des fonds propres utilisables. La direction a précisé que l'augmentation des niveaux d'emprunt serait progressive et qu'une variable clé du calcul était la contribution des États membres.

44. **Résultat et suite à donner:** Le document a été considéré comme examiné.

**b) Rapport sur les risques liés à la gestion actif-passif
(AC 2023/171/R.11) – pour examen**

45. La direction a présenté des informations actualisées sur la mise en œuvre de la gestion actif-passif. Ces informations ont mis en évidence les progrès réalisés depuis l'approbation du Cadre de gestion actif-passif en 2019. Il a été noté que la Division des services de trésorerie a commencé à le mettre en œuvre et a soumis son premier rapport sur la gestion actif-passif au Comité d'audit et au Conseil

d'administration en 2023. La direction a précisé que le rapport du Bureau de la gestion globale des risques et le rapport sur la gestion actif-passif de la Division des services de trésorerie sont de nature différente. Le rapport de la Division des services de trésorerie correspond à la vision de la fonction de première ligne de défense, qui est chargée de la gestion opérationnelle des actifs et passifs. En revanche, celui du Bureau de la gestion globale des risques représente un point de vue indépendant de la deuxième ligne de défense, qui exprime des évaluations sur la pertinence du Cadre de gestion actif-passif par rapport à l'évolution des besoins de l'institution.

46. Le Bureau de la gestion globale des risques a noté que les pratiques de gestion actif-passif du FIDA ont évolué positivement et contribué à renforcer le profil financier du Fonds, ce qui a été également accueilli favorablement par les parties prenantes externes, y compris les agences de notation.
47. Certains membres du Comité ont demandé des précisions sur d'éventuelles divergences de points de vue entre la première et la deuxième ligne de défense. La direction a expliqué l'approche collaborative entre la Division des services de trésorerie et le Bureau de la gestion globale des risques et le fait que les deux divisions ont une compréhension commune de sujets clés tels que les niveaux de liquidité et le risque de taux d'intérêt.
48. **Résultats et suite à donner:** Le document a été considéré comme examiné.

c) Informations actualisées sur la mise en œuvre du Cadre de gestion globale des risques – pour information

49. La direction a présenté le deuxième rapport semestriel 2023 sur la mise en œuvre du Cadre de gestion globale des risques, en soulignant les progrès réalisés et les diverses initiatives achevées en 2023, qui ont été discutées avec les agences de notation et évaluées lors des récents examens externes effectués par le Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales et IOE. Il a également été noté que le Fonds mettait en œuvre le processus d'autoévaluation en matière de contrôle des risques et qu'une formation obligatoire en ligne destinée à l'ensemble du personnel du FIDA avait été organisée dans le but de renforcer la culture du risque au sein de l'organisation. La direction a informé le Comité de l'examen de tous les indicateurs clés de risque figurant dans le tableau de bord des risques institutionnels.
50. Les membres du Comité ont accueilli favorablement ces informations actualisées et ont demandé des précisions sur les outils d'apprentissage en ligne et l'autoévaluation des risques. La direction a précisé que l'outil d'apprentissage en ligne était déjà opérationnel et obligatoire pour l'ensemble du personnel du FIDA depuis le troisième trimestre de 2023 et que, jusqu'à présent, plus de 350 membres du personnel avaient suivi la formation, qui avait été bien accueillie. La direction a noté que l'autoévaluation des risques avait été entamée récemment et qu'il s'agissait d'une procédure complexe dont l'objectif était d'identifier les risques auxquels l'institution est confrontée aux niveaux inhérent et résiduel, ainsi que de définir et d'évaluer la qualité des contrôles.
51. **Résultats et suite à donner:** Le Comité a pris note de cet exposé.

d) Tableau de bord des risques institutionnels – pour information

52. La direction a fourni des informations actualisées sur le tableau de bord des risques institutionnels, qui comprend 32 indicateurs clés de risque répartis entre quatre domaines de risque. Au troisième trimestre 2023, 87,5% des indicateurs clés de risque du FIDA se situaient dans les limites du seuil de tolérance, au même niveau qu'au deuxième trimestre 2023. Au cours de cette période, quatre indicateurs clés de risque ont été enregistrés en dehors de ces limites. Il a été noté que la détérioration de l'indicateur relatif à la catégorie de risque relative à l'exécution des programmes était liée à la passation de marchés relatifs aux projets. Il a également

été noté que cette tendance était prévisible, car elle était le résultat des nouvelles normes de supervision qui avaient été introduites par le nouveau Guide pratique de passation des marchés du FIDA. Ces nouvelles normes sont plus rigoureuses et permettent une évaluation plus précise de la performance des projets. Elles améliorent la qualité et l'étalonnage des procédures du FIDA afin de mieux appréhender les profils de risque. La direction a également souligné qu'un indicateur clé de risque stratégique lié à la viabilité au moment de la conception était également au-dessus du seuil, et qu'il serait réévalué au quatrième trimestre 2023. Le Bureau de la gestion globale des risques a noté qu'un examen complet des indicateurs clés de risque actuels était en cours, afin de permettre une analyse des tendances et d'évaluer s'il était nécessaire de réexaminer certains de ces indicateurs. Cette analyse permettra également d'examiner la qualité et l'exhaustivité des informations.

53. Certains membres du Comité ont fait part de leurs commentaires qui seront pris en compte lors de la prochaine évaluation du tableau de bord; en particulier, il a été précisé que l'indicateur comparant les décaissements aux approbations du programme de prêts et dons pourrait être mieux expliqué. D'autres membres ont demandé de revoir et de simplifier la présentation de certains indicateurs, ou encore de donner des précisions sur l'ambition de réduire à zéro le nombre critique d'incidents susceptibles d'impliquer des membres du personnel du FIDA.
54. **Résultats et suite à donner:** Le Comité a pris note de cet exposé. La direction est convenue d'examiner ces points lors de la prochaine révision du tableau de bord des risques institutionnels.

Point 10 de l'ordre du jour – 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 (AC 2023/171/R.12) – pour examen

55. La direction a présenté le rapport annuel actualisé sur la gestion financière des projets et les tendances et les résultats y afférents. Le Comité a été informé de l'achèvement des vastes chantiers de réforme sur deux ans de la fonction de gestion financière des projets, qui contribuent à accroître l'impact des projets du FIDA en renforçant l'assurance, en réorientant les contrôles vers les domaines les plus risqués et en faisant des responsables des finances des structures décentralisées les ambassadeurs des questions financières sur la ligne de front des opérations. Les réformes comprenaient des changements au niveau des volets « Personnes », « Processus » et « Technologies », notamment la mise à jour des politiques et procédures de gestion financière pour qu'elles soient fondées sur des principes, l'amélioration des compétences du personnel, la mise en place d'une discipline fiduciaire avec des rapports financiers intermédiaires réguliers pour les projets, comprenant des prévisions de trésorerie qui sont devenues la base des demandes de décaissement en lieu et place des pratiques antérieures fondées sur les opérations. Au cours de l'année 2023, plusieurs étapes notables ont été franchies, notamment la mise en place d'un flux de validation des décaissements modifié, l'automatisation de la soumission en ligne des documents financiers par les emprunteurs et un réajustement des notations de risque pour l'ensemble du portefeuille mondial. Ainsi, la façon de procéder en matière de gestion financière des projets a été transformée et a placé le FIDA à l'avant-garde des pratiques des institutions financières internationales en la matière. Il a été noté que le rapport comprenait l'analyse annuelle des processus d'information financière et d'audit sur les projets. En outre, il a confirmé l'applicabilité permanente du Cadre conceptuel relatif à l'information financière et à l'audit des projets financés par le FIDA.
56. Les membres du Comité ont accueilli favorablement le document et ont demandé quelques précisions sur le processus de validation des décaissements, les questions relatives à la présentation en temps voulu des rapports d'audit des projets, le ratio d'opinions d'audit avec réserve et la baisse de la qualité des notations de la gestion

financière, qui reflètent de manière plus uniforme les réalités opérationnelles du FIDA.

57. La direction a fourni des détails sur un large éventail de mesures correctives, qui sont évaluées au cas par cas et qui pourraient conduire à une suspension temporaire des décaissements. Elle a également souligné la nécessité de renforcer les capacités afin d'améliorer la qualité des aspects fiduciaires et de remettre l'accent sur l'utilisation des systèmes des pays, y compris la collaboration avec les institutions supérieures de contrôle des finances publiques.

58. **Résultats et suite à donner:** Le document a été considéré comme examiné.

Point 11 de l'ordre du jour – Examen annuel de l'Exposé de la politique de placement du FIDA (AC 2023/171/R.13 + Corr.1 + Add.1 + Add.2) – pour examen

59. La direction a présenté ce point en indiquant que ce document avait déjà été examiné et approuvé en interne par le Comité de gestion des risques financiers et le Comité exécutif de gestion. Elle a noté que l'un des principaux changements était la référence au Cadre de délégation des pouvoirs du FIDA parmi les responsabilités dévolues au Président concernant la mise en œuvre et le suivi de tous les aspects de l'Exposé de la politique de placement (ExPP). Autre modification importante, le Président se voyait confier la mise en œuvre technique des exigences en matière de notation de crédit approuvées par le Conseil d'administration. Parmi les autres changements apportés à l'ExPP figuraient la modification des exigences minimales en matière de notation de crédit pour les fonds du marché monétaire, de A- à AAA, afin de garantir la bonne qualité de crédit des titres détenus dans le portefeuille, la modification visant à rendre plus stricte l'obligation pour les gestionnaires externes de placements de se conformer aux Normes internationales de présentation des performances, et la spécification pour le portefeuille de liquidités d'un niveau cible de placements dans les obligations vertes et autres placements ayant trait à des questions d'environnement, de société et de gouvernance, de sorte que le Fonds renforce son engagement en faveur de placements responsables.

60. **Résultats et suite à donner:** L'Exposé de la Politique de placement et le Cadre de contrôle des placements du FIDA ont été considérés comme examinés et seraient soumis à l'approbation du Conseil d'administration à sa prochaine session.

Point 12 de l'ordre du jour – Rapport sur la gestion actif-passif au 30 juin 2023 (AC 2023/171/R.14) – pour examen

61. La direction a présenté le point, notant qu'il s'agissait du deuxième rapport semestriel de la Division des services de trésorerie. Les principaux faits saillants du rapport au 30 juin 2023 étaient les suivants:

- Tous les ratios de liquidité et de fonds propres étaient conformes aux limites fixées par la politique.
- Les emprunts avaient augmenté de 18%, principalement en raison de l'émission de nouveaux placements privés au cours du premier semestre, la dette finançant désormais 20% du total des actifs.
- Le ratio de l'encours des prêts octroyés à des conditions ordinaires par rapport à l'encours des emprunts était passé de 54% à 47%. Ce ratio clé permet d'assurer le suivi de l'alignement des recettes générées par les prêts assortis de conditions ordinaires sur le coût de financement des emprunts.
- Les risques de taux d'intérêt et de change sont essentiellement liés aux prêts concessionnels à long terme et à taux fixe libellés en droits de tirage spéciaux, lesquels sont principalement financés par des fonds propres. La partie du bilan financée par la dette est relativement équilibrée en termes de risques de taux d'intérêt et de change.

- Au 30 juin, l'exposition globale du bilan du FIDA aux risques de gestion actif-passif restait relativement faible et gérable.
62. Les membres ont demandé des éclaircissements sur le ratio de l'encours des prêts octroyés à des conditions ordinaires par rapport à l'encours des emprunts. La direction a précisé que le FIDA disposait de suffisamment de liquidités pour couvrir entièrement les décaissements futurs de l'encours des prêts ordinaires non décaissés.
63. **Résultats et suite à donner:** Le document a été considéré comme examiné.
- Point 13 de l'ordre du jour – Supervision de la fonction de déontologie du FIDA (AC 2023/171/R.15) – pour examen**
64. Dans le cadre du suivi des discussions qui ont eu lieu lors de la cent soixante-huitième réunion du Comité qui s'est tenue le 6 avril 2023, le Bureau de la déontologie a présenté une proposition concernant le rôle de supervision de la fonction de déontologie par les organes directeurs.
65. Ce document décrivait la mission du Bureau de la déontologie, précisait l'éventail des responsabilités qui lui étaient confiées et soulignait le besoin crucial d'indépendance de la fonction de déontologie dans le but de la protéger contre les influences et les pressions indues. Les modifications proposées au mandat du Comité d'audit reflétaient la nouvelle responsabilité de supervision de la fonction de déontologie. Ces changements sont conformes aux meilleures pratiques internationales et renforcent l'engagement du FIDA en matière de déontologie. Les changements de responsabilités du Comité d'audit comprenaient, entre autres, l'examen des modifications apportées à la Charte de déontologie, l'examen de l'adéquation des ressources du Bureau de la déontologie, l'évaluation de la performance globale de la fonction de déontologie, la contribution à la sélection du Chef de la fonction de déontologie, et la formulation de recommandations sur la fonction de déontologie à l'intention du Président. Il a également été souligné que la charte proposée intégrait les recommandations émises par le Corps commun d'inspection du système des Nations Unies sur l'examen de la fonction de déontologie.
66. Les membres du Comité ont accueilli favorablement le document et ont demandé des éclaircissements sur le mandat du Comité d'audit par rapport au texte utilisé pour la Charte d'AUO.
67. La direction a fourni des précisions et le Directeur d'AUO a informé le Comité de la nécessité de revoir la Charte d'AUO afin de la mettre en conformité avec les recommandations du Corps commun d'inspection.
68. **Résultats et suite à donner:** Le document a été considéré comme examiné. Suite aux commentaires de certains membres, un rectificatif sera publié et soumis à l'attention du Conseil d'administration lors de sa prochaine session.
- Point 14 de l'ordre du jour – Programme de travail du Comité d'audit pour 2024 (AC 2023/171/R.16) – pour approbation**
69. **Résultats et suite à donner:** Le document a été examiné et approuvé sans autres considérations.