



Investir dans les populations rurales

## Conseil d'administration

Cent quarante-troisième session  
Rome, 11-12 décembre 2024

---

# Plan de travail du Bureau de l'audit et de la surveillance du FIDA pour 2025

---

Cote du document: EB 2024/143/R.12

Point de l'ordre du jour: 3 b) i)

Date: 11 novembre 2024

Distribution: Publique

Original: Anglais

### **POUR: CONFIRMATION**

**Mesures à prendre:** Le Conseil d'administration est invité à entériner le plan de travail du Bureau de l'audit et de la surveillance du FIDA pour 2025.

---

---

#### **Questions techniques:**

**Madina Bazarova**

Directrice

Bureau de l'audit et de la surveillance

courriel: [m.bazarova@ifad.org](mailto:m.bazarova@ifad.org)

**Robert Creswell**

Responsable des audits

Bureau de l'audit et de la surveillance

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

---

## Table des matières

<b>I.</b>	<b>Introduction</b>	<b>1</b>
<b>II.</b>	<b>Stratégie de surveillance interne à moyen terme (2025-2027)</b>	<b>1</b>
	A. Objectifs stratégiques d'AUO	1
	B. Risques et priorités	2
<b>III.</b>	<b>Plan de travail d'AUO pour 2025</b>	<b>4</b>
	A. Sélection des audits	4
	B. Activités d'audit interne	7
	C. Activités d'enquête et de lutte contre la corruption	7
	D. Processus de contrôle impartial des Procédures d'évaluation sociale, environnementale et climatique	7
<b>IV.</b>	<b>Besoins en ressources humaines et financières d'AUO pour 2025</b>	<b>7</b>

### Annexes

I.	Principaux éléments composant la stratégie d'audit interne d'AUO
II.	Pays retenus à titre provisoire
III.	Valeur ajoutée apportée par l'audit interne d'AUO
IV.	Activités d'audit interne

# Plan de travail du Bureau de l'audit et de la surveillance du FIDA pour 2025

## I. Introduction

1. Le présent document expose le plan de travail du Bureau de l'audit et de la surveillance (AUO) pour 2025, ainsi que les renseignements de caractère général qui s'y rattachent.
2. Le plan de travail d'AOU pour 2025 a été approuvé par le Président. Le Comité d'audit peut, dans le cadre de son mandat, faire des propositions à l'attention du Président. Une fois la version définitive établie, le plan de travail sera soumis pour confirmation au Conseil d'administration à sa session de décembre 2024.
3. Le plan de travail est présenté au Comité d'audit avant la conclusion de l'élaboration du budget pour 2025, de manière à ce que le volume et la complexité des activités puissent être dûment pris en compte dans l'établissement du budget d'AOU.

## II. Stratégie de surveillance interne à moyen terme (2025-2027)

### A. Objectifs stratégiques d'AOU

4. AOU a pour mission de fournir à la direction et aux organes directeurs des services indépendants d'assurance et de conseil quant à l'efficacité des mécanismes de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle du FIDA, à l'efficacité et à l'efficacé des processus opérationnels et au respect des règles et procédures applicables. AOU est également chargé d'enquêter en toute indépendance sur l'ensemble des allégations de faute professionnelle, de fraude ou de corruption dans le cadre des activités et des opérations financées par le FIDA. Sa valeur réside dans sa contribution à l'atténuation des risques susceptibles de compromettre la réalisation des objectifs du FIDA. AOU produit des analyses indépendantes, fondées sur des données probantes, qui permettent de garantir la fiabilité des conclusions formulées. La stratégie d'AOU en matière d'audit interne est présentée à l'annexe I.
5. Pour la période couverte par la Treizième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA13), AOU s'emploiera à:
  - fournir en temps utile des certifications objectives et de qualité à la direction et aux organes directeurs concernant la gestion efficace des risques susceptibles de compromettre considérablement la réalisation des objectifs institutionnels du FIDA. Ces certifications seront normalement fournies en lien avec les processus ou fonctions opérationnels, dont la sous-performance ou la défaillance pourrait gravement compromettre la réalisation des résultats institutionnels attendus;
  - fournir des commentaires objectifs et opportuns, à la demande de la direction ou en accord avec elle, afin de l'aider à gérer efficacement les risques. Ces activités seront généralement liées à des réformes ou à des projets en cours ou prévus;
  - veiller à ce que i) tous les signalements portés à l'attention d'AOU et concernant des actes répréhensibles relevant des activités ou opérations du FIDA fassent l'objet d'une enquête prompte et approfondie, en tenant dûment compte des droits de toutes les parties concernées et des besoins opérationnels, et à ce que ii) les risques associés soient gérés en temps utile en coordination avec les autres divisions du FIDA, le cas échéant, afin d'atténuer les risques opérationnels et financiers et les risques de réputation.

En particulier, tous les signalements hautement prioritaires doivent faire l'objet d'une enquête dans un délai de six mois suivant leur réception, voire dans un délai plus court si les besoins opérationnels l'exigent, tout autre signalement d'acte répréhensible devant être traité dans un délai raisonnable;

- promouvoir la position du FIDA dans le domaine de la lutte contre la corruption en organisant des activités de sensibilisation et de communication internes et externes, et assurer la coordination avec les autres divisions du FIDA afin de prévenir les actes répréhensibles dans le cadre des activités et des opérations du Fonds.

## **B. Risques et priorités**

6. AUO a aligné le calendrier de sa planification stratégique sur la période couverte par FIDA13. En effet, les consultations sur la reconstitution des ressources aboutissent généralement à l'établissement ou à l'ajustement d'objectifs et d'engagements institutionnels, dont la réalisation pourrait être compromise du fait de risques institutionnels liés à l'efficacité, à l'efficacités et à la crédibilité du FIDA. Les priorités et les objectifs énoncés dans FIDA13 dénotent la volonté du Fonds d'apporter une contribution substantielle à la réalisation des objectifs de développement durable d'ici à 2030 par la mobilisation de 2 milliards d'USD de nouveaux financements, un montant record. Les États membres ont chargé le FIDA de mettre l'accent sur les contextes de fragilité<sup>1</sup>, d'investir en faveur de la résilience aux changements climatiques et de la biodiversité, et d'intensifier la collaboration avec le secteur privé afin d'accroître l'impact en matière de développement. La performance opérationnelle et organisationnelle reposera sur:
  - i) le renforcement de l'efficacité et de l'efficacités, l'accent étant mis en priorité sur l'exécution des programmes de pays de manière à obtenir un impact;
  - ii) l'intégration des sources de financement dans le programme de travail du FIDA;
  - iii) la réforme de la stratégie budgétaire;
  - iv) l'amélioration de la culture organisationnelle;
  - v) la prise en compte de la diversité, de l'équité et de l'inclusion.
7. Le plan de travail d'AUO fait également le point sur l'état d'avancement des principales réformes institutionnelles. L'application du plan de la décentralisation 2.0 verra la mise en place de bureaux régionaux dans la région Asie et Pacifique et la région Amérique latine et Caraïbes au début de l'année 2025, ce qui portera le nombre total de bureaux à environ 50, tandis que le Cadre de gestion globale des risques et le Cadre d'emprunt intégré du FIDA ont gagné en maturité. Le processus de réaffectation est en cours d'examen par un cabinet externe, et les divisions font actuellement l'objet d'un réajustement en vue de consacrer aux opérations l'attention la plus large possible, d'assurer l'efficacités et l'efficacités des processus, et de reconfigurer l'organigramme de l'institution afin de mieux faire face aux nouvelles priorités, par la création, par exemple, d'une Division des opérations du FIDA dans le secteur privé. Le modèle opérationnel de FIDA13 repose sur un principe fondateur qui met l'accent sur le dernier kilomètre et les populations qui risquent le plus d'être laissées de côté, et en vertu duquel le FIDA doit réunir et déployer des investissements en faveur des populations rurales dans les 92 pays dans lesquels des programmes sont en cours d'exécution.
8. D'un point de vue financier, AUO convient qu'il importe de veiller à ce que des mesures de contrôle aient été mises en place pour préserver les notes de crédit AA+ qui ont été attribuées au FIDA et grâce auxquelles le Fonds est en mesure d'intervenir sur les marchés des capitaux. Tout comme d'autres institutions financières internationales, le FIDA entend mettre à profit sa situation financière pour catalyser et mobiliser des investissements privés supplémentaires, ainsi que

---

<sup>1</sup> Pour FIDA13, le FIDA va accroître la part des ressources de base allouée aux situations de fragilité, qui passera de 25% à au moins 30%, et donnera la priorité à la mobilisation de nouveaux financements supplémentaires sous forme de dons à utiliser dans ces situations.

des services financiers. Dans le cadre de FIDA13, un volume de ressources plus important sera alloué au titre du Mécanisme d'accès aux ressources empruntées afin de ménager aux États membres un meilleur accès aux ressources du FIDA, indépendamment de leur catégorie de revenus.

9. En ce qui concerne les risques au niveau mondial, pour la période 2025-2027, les domaines de la cybersécurité, du capital humain et de la continuité des opérations devraient présenter les risques les plus élevés, tandis que les risques environnementaux (et climatiques) et les risques liés aux technologies (comme la disruption numérique) devraient s'accroître à moyen terme.
10. La réalisation des objectifs de FIDA13 reposera également sur la capacité à gérer efficacement d'autres risques institutionnels qui avaient déjà été recensés par AUO, comme la pression sur le Cadre de contrôle interne; l'épuisement professionnel du personnel causé par le rythme soutenu; le recours à certains processus manuels en lieu et place de processus automatisés; la complexité des changements et les contraintes de financement potentielles concernant le programme de prêts et dons du FIDA, notamment la mise en correspondance du degré de concessionnalité avec les coûts d'emprunt associés afin d'assurer la viabilité du financement. Si la pandémie de COVID-19 est désormais terminée, ses répercussions sur les opérations et les activités du personnel, notamment durant la période pendant laquelle il n'a pas été possible de conduire de missions sur place dans le cadre des projets, demeurent néanmoins perceptibles à ce jour. Les renseignements tirés des travaux d'audit et d'enquête d'AUO montrent qu'il est nécessaire d'exercer une vigilance constante s'agissant des risques liés à la passation des marchés et à la gestion des contrats au titre des projets, à la fraude financière et aux pertes financières, et à la cybersécurité.
11. Au vu des priorités et des risques généraux décrits ci-dessus, AUO tiendra compte des principaux facteurs d'orientation suivants lors du choix des domaines d'audit. La présente section du rapport donne suite à l'évaluation externe de la qualité réalisée en 2023 sur la Section de l'audit interne d'AUO, au titre de laquelle le présent plan devait intégrer un programme précis d'activités d'audit interne planifiées en fonction des risques les plus importants et stratégiques pour l'organisation.
  - La plupart des objectifs stratégiques du Fonds seront atteints grâce à son programme de travail et à ses résultats. Les réformes et les principaux risques qui en découlent, notamment en matière de conception et de supervision des programmes, de décentralisation, de délégation de pouvoirs, de gestion du personnel et de limitation des ressources, auront une incidence sur l'efficacité et la qualité des résultats de ses programmes. En conséquence, AUO continuera d'accorder une priorité élevée aux audits des activités des programmes de pays, à la fois dans le cadre de missions et des rapports transversaux.
  - AUO continuera d'accorder une priorité élevée aux audits des bureaux de pays du FIDA, afin de promouvoir l'obligation de rendre compte et de fournir à la direction des informations en temps voulu concernant les contrôles, les risques et les enseignements tirés. Les rapports transversaux recenseront les points généraux à retenir au niveau institutionnel concernant les procédures, les systèmes et les approches.
  - L'évolution constante de l'architecture financière comporte des risques inhérents du fait de l'automatisation et de l'intégration croissantes des systèmes et des processus internes. En conséquence, AUO continuera d'accorder une priorité élevée aux audits des processus financiers institutionnels. Les assurances fournies contribueront également de manière importante à préserver la bonne note de crédit du FIDA.

### III. Plan de travail d'AOU pour 2025

#### A. Sélection des audits

12. La sélection et la hiérarchisation des audits pour 2025 ont tenu compte des réformes et des risques institutionnels pour la période couverte par FIDA<sup>13</sup>, des priorités décrites ci-dessus, des observations de la haute direction et du Comité d'audit, de l'aperçu général du programme de travail et des budgets ordinaire et d'investissement du FIDA axés sur les résultats pour 2025, des rapports des agences de notation et des observations d'AOU.
13. AOU s'est également appuyé sur les données du système de gestion globale des risques du FIDA, notamment les données relatives aux domaines à haut risque et les indicateurs de risque clés ayant dépassé le seuil de tolérance établi d'après l'appétence du Fonds pour le risque (risques stratégiques, financiers, opérationnels et risques liés à l'exécution des programmes). Outre le tableau de bord des risques institutionnels<sup>2</sup> arrêté pour le premier trimestre de 2024, AOU a pris en considération les autoévaluations du dispositif de contrôle des risques mises à l'essai par le Département des opérations financières et le mécanisme de signalement des incidents, lancé récemment. Bien qu'ils soient relativement nouveaux, ces mécanismes fournissent des renseignements précieux sur les risques, les problèmes liés aux processus et les incidents évités de justesse, qui attestent l'urgence d'apporter des améliorations aux systèmes, notamment par la modernisation des systèmes de trésorerie, de comptabilité et de gestion des risques.
14. AOU réduit ses interventions dans les domaines où d'autres organes indépendants internes ou externes [le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE) ou le commissaire aux comptes, par exemple] ont pour mission de donner des assurances à la direction et aux organes directeurs du Fonds. On peut citer l'exemple de l'évaluation thématique consacrée à l'égalité femmes-hommes et à l'avancement des femmes réalisée par IOE, qui a amené AOU à s'intéresser à cette question mission par mission, plutôt que d'y consacrer une mission à part entière, une démarche qui est privilégiée par le Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'avancement des femmes. AOU pourra également, après évaluation, restreindre son intervention dans des domaines dans lesquels les fonctions internes relevant de la deuxième ligne [telles que celles couvertes par le Bureau de la gestion globale des risques et les comités de gestion des risques, le Groupe assurance qualité et le Bureau de la déontologie (ETH)] assurent de manière systématique et efficace le suivi et la surveillance des fonctions de contrôle de la première ligne. Bien que leurs activités n'aient pas la même portée, AOU travaille en concertation avec le personnel chargé de la fonction de contrôle de la Division du contrôle financier sur la question de la couverture des bureaux de pays.
15. Le projet de plan de travail d'AOU pour 2025 et la liste provisoire des missions à réaliser en 2026 et 2027 sont présentés dans le tableau 1. Le calendrier des missions prend notamment en considération le délai écoulé depuis le dernier audit, le degré de maturité du processus – a-t-il atteint la maturité nécessaire pour être soumis à un audit ou est-il plus indiqué de procéder à une mission de conseil (par exemple, dans le cas d'importantes réformes opérationnelles en cours)? AOU pourrait être amené à apporter des changements pendant l'année pour répondre à de nouveaux risques et priorités; le cas échéant, il en informera le Comité d'audit. Une mission « ouverte » n'a volontairement pas été assignée en prévision de la prise de fonctions de la nouvelle Directrice d'AOU, prévue pour le 1<sup>er</sup> novembre 2024, soit après la présentation du présent plan de travail. La réduction proposée du nombre de missions tient compte de la complexité et du

---

<sup>2</sup> À la date de rédaction du présent document, le tableau de bord le plus récent couvrait le premier trimestre 2024.

volume croissants des travaux, du surcoût qu'entraîne l'exercice de ses fonctions dans certains contextes et du niveau des effectifs, qui figure ci-dessous.

Tableau 1  
**Plan de travail d'AUO pour 2025 et plan provisoire pour 2026/2027**

Activité	Rappel: prévisions pour 2024	Activités prévues pour 2025	Activités retenues à titre provisoire pour 2026	Activités retenues à titre provisoire pour 2027
<b>Missions d'audit et de conseil</b>				
Supervision des programmes de pays*	7	6	5	5
Bureaux de pays et bureaux régionaux*	5	4	4	4
Fonds supplémentaires		1		
Situations de fragilité ou de conflit (P)	<i>Liens</i>	1		
Sûreté et sécurité du personnel		1		
<i>Une mission non attribuée (« ouverte »)</i>		1	1	1
Planification de la continuité des opérations (P) – portée limitée			1	
Cybersécurité			1	
Recrutement des consultants			1	
Opérations non souveraines – secteur privé (P)				1
Gestion actif-passif (P)				1
Autres audits de processus opérationnels (2024)	4			
<b>Examens de portée limitée (récurrents)</b>				
Contrôle interne de l'information financière	2	2	2	2
Dépenses liées à la résidence du Président	1	1	1	1
Certification des dépenses du siège	1	1	1	1
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>18</b>	<b>17</b>	<b>16</b>

**Autres activités de conseil**

- Participation, en qualité d'observateur, aux principaux comités de gestion relevant de la deuxième ligne de défense
- Formulation d'observations et contribution aux principaux projets, produits et initiatives institutionnelles proposés

*Activités d'enquête et de lutte contre la corruption*

- Enquêtes efficaces et rapides
- Promotion de la nouvelle politique de lutte contre la corruption (formation, sensibilisation, plaidoyer)
- Coordination des activités d'atténuation des risques avec les autres divisions du FIDA

*Renforcement des capacités et coordination*

- Représentation et plaidoyer lors de manifestations au sein du FIDA et à l'extérieur
- Mise au point et gestion des outils d'audit et d'enquête
- Recrutement, formation, évaluation et perfectionnement du personnel
- Coordination avec les réseaux d'enquête et d'audit des Nations Unies et des institutions financières internationales

Remarques: \* – Comprend un rapport transversal.  
P – Retenu à titre provisoire pour 2025 dans le plan de travail d'AUO pour 2024.

16. La liste des pays pour lesquels un audit des bureaux de pays ou un audit de supervision de programme de pays est prévu ou envisagé à titre provisoire figure à l'annexe II. AUO attache une grande importance aux missions sur place, celles-ci permettant de recueillir des données probantes plus solides et de dégager des enseignements exploitables. En effet, le travail à distance ne permet pas de déceler certains aspects plus intangibles du comportement sur le lieu de travail. AUO se

tient en rapport avec ETH dans le cadre de ses activités afin de se tenir au courant des éventuelles difficultés liées à la culture organisationnelle.

17. Les processus opérationnels et les fonctions indiqués dans le tableau 2 ont également été recensés comme des domaines d'audit prioritaires et pourraient se substituer à des missions prévues dans le plan de travail 2025 (en cas de modification des risques et priorités) ou être traités en 2026-2027. À titre de référence, on trouvera à l'annexe III des exemples de la valeur ajoutée apportée par l'audit interne.

Tableau 2

**Liste des autres missions d'audit et de conseil envisageables pour 2025 et 2026-2027**

*Audit et conseil internes*

- Répercussions du réajustement sur l'approbation des marchés [avis de non-objection, exhaustivité et utilisation des données dans le Système de bout en bout de passation électronique des marchés relatifs aux projets (IFAD OPEN)]
- Examen des partages éventuels des mots de passe dans le cadre de la délégation de pouvoirs
- Modèle du Système d'allocation fondé sur la performance, notamment la réallocation des ressources
- Processus de conception, d'examen et d'approbation des dons
- Coûts estimatifs associés à la mise en œuvre en 2025 des nouvelles Normes internationales d'information financière (IFRS) S1 et S2 concernant les instruments financiers liés aux questions d'environnement, de société et de gouvernance
- Efficacité, communication des informations et partage des connaissances dans le cadre d'activités pilotes axées sur l'innovation, comme le projet Blockchain/TRACE
- Traitement des demandes de retrait de fonds – décaissements assujettis à la présentation de rapports, vérifications ponctuelles, procédures de traitement direct
- Suivi des décaissements – retenu à titre provisoire dans le plan de travail d'AUO pour l'année précédente
- Aménagement des modalités de travail
- Culture organisationnelle et engagement du personnel
- Recrutement de personnel et gestion des vacances de postes
- Contrôle des prestations et indemnités versées au personnel
- Gouvernance et qualité des données
- Mission de conseil portant sur la gouvernance de l'intelligence artificielle ou élaboration d'un cas d'utilisation par AUO
- Deuxième audit sur la cybersécurité, étant donné les risques au niveau mondial et la cadence des changements dans ce domaine
- Mécanisme d'accès aux ressources empruntées
- Établissement et approbation du budget
- Cadre de mobilité et réaffectation
- Remboursements de prêts, remboursements et arriérés de paiement
- Conception des projets

18. À l'issue de l'évaluation externe de la qualité, il a été recommandé d'intégrer au plan de travail triennal une évaluation des besoins de l'organisation en matière d'assurance, sans se limiter aux domaines qui ont été pris en compte dans le plan, en fonction des ressources disponibles. Cette tâche ne va pas sans difficultés, étant donné les effectifs réduits de la fonction d'audit, l'objectif restant cependant de satisfaire à la prescription grâce à une meilleure coordination avec d'autres acteurs chargés de fournir des assurances, en tirant parti des processus de contrôle, des systèmes et des tableaux de bord consolidés et en incluant chaque année une mission d'audit ouverte afin de faire face aux nouveaux risques. Tous les processus opérationnels jugés à haut risque dans l'univers d'audit d'AUO seront couverts dans une certaine mesure et tout élément justifiant l'audit d'un processus déclenchera, de la part d'AUO, la présentation d'une demande de ressources additionnelles. Compte tenu de la limitation des ressources, il y a lieu de privilégier une approche fondée sur les risques, étant donné que, par la force des choses, chaque bureau de pays ne fera l'objet d'un audit qu'environ une fois tous les cinq cycles de reconstitution, et que chaque programme de pays en cours ne sera couvert qu'une seule fois tous les sept cycles. L'augmentation du volume de documents régulièrement classés dans les systèmes institutionnels offrira de nouvelles



possibilités en matière d'amélioration de l'analyse des données et d'utilisation de l'intelligence artificielle (par exemple, pour détecter les anomalies dans les activités de passation de marchés au titre des projets).

## **B. Activités d'audit interne**

19. Les raisons qui ont motivé la sélection des missions sont résumées à l'annexe IV, de même qu'une description de la portée et des objectifs attendus des missions proposées pour 2025. Donnant suite aux recommandations issues de l'évaluation externe de la qualité, AUO travaillera sur son plan de mobilisation des parties prenantes et sur son plan de communication afin d'assurer une meilleure diffusion des enseignements tirés de l'expérience.

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

20. Les principales priorités de la Section des enquêtes d'AUO pour la période 2025-2027 restent inchangées: i) veiller à ce que les signalements fassent l'objet d'une enquête rapide et efficace; ii) maintenir une collaboration étroite avec les autres divisions du FIDA pour atténuer au plus tôt les risques de fraude et de corruption. À cette fin, AUO rationalisera encore les procédures d'enquête afin de faire face à l'augmentation du nombre de dossiers et poursuivra sa collaboration avec les unités opérationnelles pour atténuer les risques résiduels en attendant l'ouverture de l'enquête.
21. AUO continuera d'appuyer la mise en œuvre de la politique de lutte contre la corruption en collaboration avec les bureaux responsables, et continuera de travailler en étroite collaboration avec ETH dans le cadre du traitement des signalements de harcèlement sexuel et d'exploitation et d'atteintes sexuelles. AUO continuera de collaborer étroitement avec les organes d'enquête des autres organismes des Nations Unies et institutions financières internationales.
22. Pour réduire le risque inhérent de fraude dans le cadre des activités financées par le FIDA, AUO étudiera la possibilité de renforcer les capacités des institutions nationales chargées de superviser les projets financés par le Fonds.

## **D. Processus de contrôle impartial des Procédures d'évaluation sociale, environnementale et climatique**

23. Le processus de contrôle impartial des Procédures d'évaluation sociale, environnementale et climatique (PESEC) est mené par un expert indépendant, le responsable du traitement des plaintes relatives aux PESEC. L'exécution des obligations contractuelles du responsable du traitement des plaintes relatives aux PESEC est surveillée par AUO. Bien qu'aucune plainte n'ait été remontée au niveau de ce mécanisme depuis la mise en place de ce dernier en 2022, AUO, avec l'appui de la Division environnement, climat, genre et inclusion sociale, se prépare à émettre un appel à manifestation d'intérêt en vue d'établir une liste de candidats intéressés par le poste de responsable du traitement des plaintes qui pourront être recrutés rapidement en fonction des besoins. AUO fournira un appui logistique et budgétaire (financé par une allocation budgétaire distincte). Le responsable du traitement des plaintes conduira le processus de contrôle impartial en toute autonomie.

## **IV. Besoins en ressources humaines et financières d'AUO pour 2025**

24. Le tableau 3 présente les projections d'effectifs d'AUO pour la prochaine période triennale, sur la base des besoins estimés du FIDA concernant les capacités d'assurance et d'enquête. Le budget demandé pour 2025 par la Section de l'audit d'AUO comprenait un poste supplémentaire de chargé d'audit de classe P-4, une demande justifiée par la complexité et le volume croissants des activités et par la perte d'un administrateur auxiliaire en septembre 2024, sans compter le départ du deuxième administrateur auxiliaire, dont le contrat, d'une durée de trois ans,

parviendra à son terme en décembre 2025. Aucun nouveau poste n'a pu être créé, mais les efforts sont en cours pour obtenir un nouvel administrateur auxiliaire devant étayer les capacités d'audit. Les deux chargés d'audit de classe P-3 actuellement engagés dans le processus de réaffectation institutionnel devraient être reconduits dans leurs fonctions, de manière à ce que le plan de travail se déroule sans accroches. Si nécessaire, AUO est prêt à affronter tout ajustement avec efficacité, sans nuire à la continuité ni au respect des normes d'audit.

25. Les tableaux 3 et 4 présentent les ressources en personnel d'AUO, y compris les consultants à temps plein, pour la période triennale. Le poste supplémentaire de chargé d'enquête qu'il est proposé d'ajouter en 2026 correspond à la conversion d'un contrat de consultant en équivalent temps plein (ETP) en un poste de membre du personnel à part entière. Ces prévisions relatives aux niveaux d'activité ont été obtenues à partir de données rétrospectives: en équivalent journée de travail, les audits des bureaux régionaux, les audits des processus opérationnels et les audits de supervision des programmes de pays mobilisent, en moyenne, 81 jours-personnes; les audits des bureaux de pays nécessitent 55 jours, tandis que les autres missions sont de moindre durée. Les audits de supervision et les audits des processus opérationnels nécessitent généralement l'appui de consultants spécialisés. Les projections partent du principe que l'analyste de données/la ou le responsable scientifique d'AUO continuera de répartir son temps entre les activités d'audit et les activités d'enquête. Il est également pris pour hypothèse que le personnel d'audit viendra faciliter le transfert des allégations qui auront été signalées dans le cadre de son travail aux enquêteurs. Comme par le passé, il pourrait être nécessaire de mener certaines missions de manière conjointe; ces dernières se sont révélées extrêmement efficaces et efficaces.

Tableau 3

**Ressources en personnel d'AUO, y compris les consultants à temps plein, pour 2025-2027**

<i><b>Ressources en personnel d'AUO</b></i>	<i>Estimation pour 2024</i>	<i>Proposition pour 2025</i>	<i>Hypothèse pour 2026</i>	<i>Hypothèse pour 2027</i>
Section de l'audit (dont un analyste de données)	7,7	6,8	6,0	6,0
Section des enquêtes	7,0	7,0	8,0	8,0
Secrétariat d'AUO	2,0	2,0	2,0	2,0
<b>Total des ETP</b>	<b>16,7</b>	<b>15,8</b>	<b>16,0</b>	<b>16,0</b>
<i><b>Consultants à temps plein d'AUO</b></i>	<i>Estimation pour 2024</i>	<i>Proposition pour 2025</i>	<i>Hypothèse pour 2026</i>	<i>Hypothèse pour 2027</i>
Section de l'audit	-	-	-	-
Section des enquêtes	2	3	2	2
<b>Total des consultants ETP à plein temps</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>2</b>

Tableau 4

**Activités d'audit interne prévues pour 2025-2027 et ressources d'audit d'AUO**

<b>Utilisation du temps d'audit d'AUO (nombre de missions)</b>	<b>Activités prévues pour 2025</b>	<b>Activités provisoires pour 2026</b>	<b>Activités provisoires pour 2027</b>
Audits des bureaux de pays et des bureaux régionaux* (4, 4, 4, dont 2 bureaux régionaux)	1,0	0,9	1,3
Audits de supervision de programme de pays* (6, 5, 5)	2,4	2,0	2,0
Audits des fonctions et processus opérationnels (4, 4, 3)	1,8	1,7	1,4
Missions standard à portée limitée (4, 4, 4)	0,6	0,6	0,6
Autres tâches	0,2	0,2	0,2
<b>Total des ETP – activités d'audit interne</b>	<b>6,0</b>	<b>5,4</b>	<b>5,5</b>
Renforcement des capacités/représentation/gestion	0,8	0,6	0,5
<b>Besoin total en ETP pour l'audit (y compris l'analyste de données)</b>	<b>6,8</b>	<b>6,0</b>	<b>6,0</b>

\* Comprend un rapport transversal.

26. Le budget pour les ressources hors personnel couvre les dépenses liées aux experts locaux et aux services privés spécialisés d'audit et d'enquête, aux déplacements, aux licences des outils d'audit et d'enquête, et à la formation spécialisée visant à renforcer les capacités du personnel. Le budget comprend également un appui en matière de conseil à long terme pour faciliter la gestion de la charge de travail liée aux enquêtes, qui atteint un niveau sans précédent. Au cours de l'établissement du projet de budget pour 2025, la haute direction a convenu que, compte tenu de l'arrivée imminente de la nouvelle Directrice d'AUO, le montant provisoire de 435 000 USD ne reflétait pas les besoins réels en ressources d'AUO pour 2025.
27. Comme indiqué précédemment, toute ressource nécessaire au financement des activités incombant au responsable du processus de contrôle impartial pour les plaintes relatives aux PESEC, un poste administré par AUO, sera considérée en temps voulu. À ce jour, aucune plainte de ce type n'a été signalée.
28. AUO poursuivra l'évaluation et le renforcement de ses capacités et, à cette fin, assurera des formations dans les domaines techniques qui revêtiront une importance de plus en plus grande pour le FIDA et utilisera des outils d'audit et d'enquête améliorés. Le plan d'apprentissage de la division pour 2025 a été présenté et a été établi d'après une évaluation des compétences requises, notamment en matière de collaboration avec les organismes ayant leur siège à Rome.

## Principaux éléments composant la stratégie d'audit interne d'AUO




1. **Mandat.** La Section de l'audit interne d'AUO a pour mission de fournir à la direction et aux organes directeurs des services indépendants d'assurance et de conseil quant à l'efficacité des mécanismes de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle du FIDA, à l'efficacité et l'efficacités des processus opérationnels et au respect des règles et procédures applicables. AUO est également chargé d'enquêter en toute indépendance sur l'ensemble des signalements de faute professionnelle, de fraude ou de corruption relevant des activités et opérations financées par le FIDA.



2. **Vision.** Être une source fiable qui fournit des assurances et des conseils fondés sur des données probantes à la direction et aux organes directeurs, de manière à ce qu'ils puissent prendre des décisions éclairées qui permettront d'atteindre les objectifs stratégiques du FIDA et de garantir l'excellence organisationnelle, la transparence et le respect du principe de responsabilité.

**Mission d'AUO**

Améliorer et protéger la valeur organisationnelle en apportant une assurance, des avis et des éclairages objectifs et fondés sur le risque.

Principaux piliers*	Objectifs
<b>INDÉPENDANCE</b> 	<p>L'institution adopte une position appropriée, dispose de ressources adéquates, et œuvre avec efficacité et efficacie.</p>
<b>RESSOURCES HUMAINES</b> 	<p>Le personnel est expérimenté et techniquement qualifié, et travaille en bonne synergie. L'approche de l'unité repose sur l'esprit critique; il s'agit de concilier le rôle de conseil de confiance et les exigences de conformité, d'examiner des transactions passées pour garantir le respect du principe de responsabilité et de les exploiter pour établir les causes profondes et ainsi asseoir les fondements d'un changement prospectif (anticipation). Le plan d'apprentissage de la division et les objectifs relatifs au système d'évaluation de la performance sont les leviers au service du développement personnel.</p>
<b>PLAN DE TRAVAIL SOUPLE ET ÉTABLI EN FONCTION DES RISQUES</b> 	<p>S'adapte aux risques émergents et s'aligne sur les objectifs stratégiques et prioritaires. Les missions d'assurance ne requièrent pas toutes l'intégration des aspects liés aux « 3 E » (efficacité, efficacité et économie) et à l'équité (inclusion).</p>
<b>DIALOGUE ET COMMUNICATION</b> 	<p>L'unité collabore activement avec les parties prenantes et communique les résultats de ses activités afin que les enseignements tirés puissent être diffusés et appliqués à une plus large échelle géographique. Les réseaux des représentants des services d'audit interne des entités des Nations Unies, les auditeurs internes des organismes ayant leur siège à Rome, les responsables de l'audit interne et les conférences du Service d'audit interne de la Commission européenne sont les principaux mécanismes qui permettent de dresser un état de la situation, d'enrichir ses connaissances et de partager les savoirs.</p>
<b>OUVERTURE À L'INNOVATION ET MISE À PROFIT DES TECHNOLOGIES</b> 	<p>Évaluer en permanence l'efficacité et l'efficacité des méthodes de travail internes, mettre à l'essai des solutions fondées sur l'intelligence artificielle, notamment pour cibler les informations utiles contenues dans les données non structurées, appliquer l'analyse et la visualisation des données pour couvrir des ensembles de transactions et de priorités plus importants, tout en communiquant des messages essentiels, promouvoir la numérisation des documents de projet et l'utilisation des systèmes d'information géographique et des outils d'observation de la Terre lorsqu'il est impossible d'effectuer des missions en personne. L'objectif est d'améliorer la couverture des risques et d'offrir un éclairage plus approfondi grâce aux capacités d'analyse avancées et à l'automatisation.</p>

\* Ces piliers sont conformes aux **recommandations issues de l'évaluation externe de la qualité de 2023** et aux **Normes mondiales de l'audit interne** publiées par l'**Institut des auditeurs internes**.

Remarque: prenant appui sur le dernier pilier évoqué ci-dessus, AUO élaborera une stratégie numérique en 2025 qui lui permettra de travailler de manière plus dynamique, de tirer davantage parti des données et de mieux s'aligner sur la transformation numérique de l'institution. Cette stratégie permettra d'améliorer la couverture des risques et de fournir un éclairage plus approfondi au moyen de l'analyse avancée et de l'automatisation.

### 3. L'environnement informatique actuel d'AUO se compose comme suit:

#### i) Technologies internes d'AUO:

- **AutoAudit (AA).** Ce logiciel de gestion des audits convient aux petites équipes dont tous les membres sont basés au même endroit, mais il est peu convivial. Le système, dans lequel les données d'audits sont stockées depuis plus de 25 ans, est une mine d'informations.
- **Recommandations on line (ROL).** Toutes les mesures approuvées issues des missions enregistrées dans le logiciel AA sont automatiquement intégrées dans l'application Web ROL du FIDA, à laquelle tout membre du personnel peut accéder pour connaître l'état d'avancement de leur mise en œuvre. Cette fonctionnalité est particulièrement utile pour suivre les progrès accomplis vers l'atténuation des risques détectés lors des audits.
- **Audit Command Language (ACL).** Ce logiciel est utilisé par les auditeurs internes pour extraire un grand volume de données et les analyser.
- **Structured Querying Language (SQL).** Utilisé pour procéder à l'analyse approfondie des données.
- **Outils d'enquête.** La Section des enquêtes d'AUO dispose d'un système de gestion des dossiers qui est en cours de mise à jour, d'outils d'analyse numérique (Axiom, Intella et Cellebrite), d'abonnements à plusieurs services de recherche de données et d'un accès à des sources de données provenant de sources ouvertes.

AUO a envisagé d'adopter des solutions « d'exploration et de diagnostic des processus métiers » (« *process mining* »), mais a estimé que ces dernières étaient trop coûteuses au regard des besoins au vu, notamment, de la configuration spécifique des systèmes du FIDA.

#### ii) Technologies tierces utilisées par AUO:

- Copilot est utilisé avec mesure, principalement pour recenser les bonnes pratiques et détecter les problèmes communs soulevés dans plusieurs documents.
- SharePoint est la solution logicielle dans laquelle sont conservés les documents de l'institution.
- Power BI permet d'analyser les données.
- Les systèmes d'information géographique sont utilisés dans la mesure du possible (pour analyser les infrastructures des projets et les routes, par exemple). AUO encourage l'utilisation de ces systèmes et des solutions numériques de manière générale, en ce qu'ils permettent d'approfondir et d'élargir le champ des assurances fournies.

(Le langage de programmation Python n'est pas utilisé, mais il fait l'objet d'une veille en vue de son adoption éventuelle.)

#### iii) Outils de gestion des audits:

- AUO suit de près les évolutions dans le secteur et respecte les orientations et les normes techniques de l'Institut des auditeurs internes dans le cadre des activités d'audit portant sur des domaines techniques comme la cybersécurité et la gouvernance des données.

## iv) Apprentissage mutuel et partage:

- Le responsable des audits d'AUO assure la coprésidence du groupe de travail sur l'innovation des représentants des services d'audit interne des entités des Nations Unies, qui se consacre essentiellement aux domaines de l'analyse des données, de la visualisation des données et de l'utilisation de l'intelligence artificielle dans le cadre des activités d'audit interne au sein du système des Nations Unies. Le responsable des enquêtes d'AUO préside les réunions des représentants des services d'enquête du système des Nations Unies. D'autres membres du personnel d'AUO représentent le Bureau au sein de plusieurs groupes de travail, notamment le Digital Innovation Group et le Forum Data Analytics/AI.

## Cas d'utilisation éventuelle d'un « prototype » d'intelligence artificielle

AUO a défini un cas d'utilisation qui permettrait d'appuyer les activités d'audits de supervision des programmes de pays tout en renforçant les capacités. La solution d'intelligence artificielle analyserait la documentation non structurée relative aux passations de marchés et aux contrats au titre des projets pour déterminer si les clauses de sauvegarde imposées par le FIDA ont été déclinées comme il se doit; il s'agit notamment de dispositions concernant la communication d'informations relatives aux condamnations pénales et aux sanctions administratives pertinentes, l'interdiction de tout acte de harcèlement sexuel ou d'exploitation et d'atteintes sexuelles, ainsi que la déclaration de conflits d'intérêts. Si elle était mise en place, cette solution pourrait, en complément de l'examen ex post des contrats aux fins du contrôle de la conformité, être appliquée pour aider le personnel de première ligne à accomplir des tâches telles que celles concernant les avis de non-objection. Cette initiative, quoique absente du plan de travail de base d'AUO, pourrait s'avérer utile sous réserve de sa compatibilité avec la nouvelle stratégie numérique et la charge de travail de la Division des technologies de l'information et des communications. Des effets de synergie avec des cas d'utilisation institutionnels pourraient être obtenus.

## Pays retenus à titre provisoire

Tableau 1  
**Bureaux de pays provisoirement retenus aux fins des activités d'audit pour 2025 et 2026 (plus un rapport transversal chaque année)**

<i>Division</i>	<i>2025</i>	<i>Autre choix possible pour 2025/2026</i>
APR	Népal (bureau dirigé par un directeur ou une directrice de pays, jamais audité, budget: 0,7 million d'USD)	Pakistan [bureau dirigé par un directeur ou une directrice de pays, jamais audité, budget: 1,1 million d'USD (PEP)]
ESA	-	Angola (bureau dirigé par un directeur ou une directrice de pays, jamais audité, budget: 0,8 million d'USD)
LAC	-	-
NEN	Türkiye (bureau multipays) (date du dernier audit: 2021, budget: 2,1 millions d'USD)	-
WCA	Libéria (bureau dirigé par un directeur ou une directrice de pays, jamais audité, budget: 1,1 million d'USD)	Nigéria (bureau dirigé par un directeur ou une directrice de pays, date du dernier audit: 2017, budget: 1,1 million d'USD)

Remarques: i) le plan établi à titre provisoire pour 2027 a été omis, toute projection étant prématurée à ce stade; ii) la mention « PEP » (provisoire à l'exercice précédent) indique que le pays avait été retenu à titre provisoire aux fins de l'audit dans le plan de travail d'AUD correspondant à l'exercice précédent; iii) les chiffres du budget administratif indiqués se rapportent à l'année 2024.

APR: Division Asie et Pacifique; ESA: Division Afrique orientale et australe; LAC: Division Amérique latine et Caraïbes; NEN: Division Proche-Orient, Afrique du Nord et Europe; WCA: Division Afrique de l'Ouest et du Centre.

Tableau 2  
**Audits de la supervision de programmes de pays provisoirement prévus pour 2025 et 2026 (plus un rapport transversal chaque année)**

<i>Division</i>	<i>2025</i>	<i>Autre choix possible pour 2025/2026</i>
APR	Népal (reclassement récent, jamais audité, montant décaissé: 24,0 millions d'USD)	Pakistan (année du dernier audit: 2021, montant décaissé: 132,0 millions d'USD)
ESA	Ouganda (PEP) (année du dernier audit: 2018, montant décaissé: 55,0 millions d'USD)	Zimbabwe (jamais audité, montant décaissé: 18,0 millions d'USD)
LAC	-	Honduras (jamais audité, montant décaissé: 5,0 millions d'USD)
NEN	Türkiye (jamais audité, montant décaissé: 34,0 millions d'USD)	-
WCA	République centrafricaine (jamais audité, montant décaissé: 34,0 millions d'USD) Libéria (jamais audité, montant décaissé: 44,0 millions d'USD)	Nigéria (année du dernier audit: 2019, montant décaissé: 80,3 millions d'USD)

Remarque: le montant des décaissements indiqué correspond au montant cumulé des décaissements rétrospectifs effectués au cours des trois dernières années, à compter du 30 septembre 2024.



## Valeur ajoutée apportée par l'audit interne d'AUO

1. À l'issue de chaque audit, la direction s'engage à mettre en œuvre un plan d'action visant à atténuer les risques relevés selon un calendrier précis. L'état d'avancement de la mise en œuvre de ces mesures est suivi dans un système en ligne et sera communiqué à la direction, au Comité d'audit et au Conseil d'administration. On trouvera ci-après plusieurs exemples de la valeur ajoutée apportée par les activités d'audit interne.

### **Bureaux de pays**

2. Les points à suivre ont été relevés lors d'audits récents portant sur l'efficacité de l'organisation des bureaux de pays et sur leur conformité aux exigences du FIDA.
  - a) **Délégation de pouvoirs et responsabilisation.**
    - i) Déploiement accéléré en faveur d'APR et de LAC.
    - ii) Les délégations pour 2024 ont été modifiées afin de préciser que le représentant de pays prendrait part aux réunions de l'équipe de coordination du dispositif de sécurité. En son absence, le directeur régional ou le directeur de pays, dans cet ordre, désignera un correspondant qui assistera aux réunions de l'équipe.
    - iii) Des précisions ont également été apportées concernant les sous-délégations dans le cadre de la délégation de pouvoirs, qui permettent aux directeurs de pays de déléguer plus facilement et de manière officielle les tâches courantes à leurs administrateurs de programme, aux coordonnateurs de programme de pays ou aux administrateurs recrutés sur le plan national.
    - iv) AUO a procédé à l'audit de la délégation des pouvoirs arrivant à terme et a suggéré de mettre à jour le cadre de délégation des pouvoirs de manière à ce que l'ensemble des comités de gestion y soient intégrés. Après examen de la suggestion, la délégation a été actualisée, et l'ensemble des comités ont été intégrés au cadre de délégation des pouvoirs.
  - b) **Accords au niveau des pays.** Des observations ont été formulées concernant les accords de niveaux de services obsolètes. Ces accords sont particulièrement importants si l'organisme hôte décide d'interrompre un service sans présenter de préavis.
  - c) **Gestion de la petite caisse et des dépenses de l'organisme hôte.** Pour faire suite au nombre croissant de recommandations formulées dans nos audits, la Division du contrôle financier a déployé deux outils numériques: l'un pour l'autorisation et le rapprochement des dépenses de l'organisme hôte, et l'autre pour la gestion de la petite caisse du bureau.
  - d) **Correspondance officielle des bureaux de pays du FIDA.** Les notes verbales relèvent d'une responsabilité administrative, mais elles jouent également un rôle important en matière protocolaire, car elles permettent au directeur de pays de représenter le Président du FIDA dans le pays. AUO a à plusieurs reprises signalé des problèmes à cet égard, à la suite de quoi la formation, la numérotation séquentielle et le classement s'en sont trouvés améliorés. Le Bureau du protocole a mis en place un site Web au format SharePoint à la fin du mois de septembre qui présente des orientations concernant les notes verbales et des orientations spécifiques relatives aux bureaux de pays du FIDA.
  - e) **Utilisation des véhicules.** Divers problèmes ont été observés en ce qui concerne les actifs des bureaux de pays et la gestion du carburant.

### Supervision des programmes de pays

3. Les audits visent à évaluer l'efficacité de la supervision du FIDA, en premier lieu les aspects fiduciaires, ainsi que certains aspects relevant du suivi-évaluation et des PESEC.
- a) **Passation des marchés au titre des projets.** Étant donné le risque que la passation des marchés de grande valeur soit réalisée sans consultation suffisante et sans l'intervention de spécialistes du domaine, le comité d'examen de la passation des marchés au titre des projets pour les marchés de grande valeur a été intégré au Guide pratique de passation des marchés du FIDA.
  - b) **Signalement des fraudes à la Section des enquêtes d'AOU.** Plusieurs cas crédibles de fraude potentielle de grande ampleur ont été relevés, la plupart concernant des passations de marchés ou des paiements au titre de projets, soit dans le cadre de travaux indépendants, soit de missions conjointes d'audit et d'enquête menées à des fins d'entraide. Deux signalements importants ont été effectués (dans différents pays) concernant le recours manifeste à des mécanismes de facturation non documentés dans le cadre de la distribution d'intrants aux bénéficiaires, alors que ceux-ci auraient dû être remis à titre gratuit.
  - c) **Sûreté et sécurité.** Pour dissiper tout malentendu concernant les demandes d'habilitation de sécurité dans le cadre des missions via le système de traitement des demandes d'autorisation de voyage (TRIP) et les prescriptions du programme Sécurité et sûreté en mission (SSAFE), une note d'information a été transmise au personnel pour donner suite aux constatations des audits. En raison de problèmes de sécurité récurrents observés dans les bureaux du FIDA, la Division des services de gestion a mis au point un outil permettant de suivre les conditions de sécurité dans les bureaux extérieurs du Fonds.
  - d) **Missions d'assurance à distance exploitant les systèmes d'information géographique.** Les auditeurs ont utilisé des technologies de système d'information innovantes, notamment dans le cadre de l'examen des contrats d'aménagement de routes rurales dans des régions touchées par l'insécurité ou dans des zones reculées où les conditions ne permettent pas de mener des missions de supervision en personne (par exemple, l'emplacement géographique, la longueur de la route, la date de début et l'état d'avancement des travaux peuvent être déterminés grâce aux systèmes d'acquisition d'images à intervalles). Cette méthode a permis de détecter les éventuelles lacunes qui n'avaient pas été relevées lors des missions de supervision. Il est possible d'appliquer à plus grande échelle les systèmes d'information géographique et les outils d'observation de la Terre et de tirer parti de leurs capacités pour superviser les zones reculées ou celles auxquelles il n'est pas possible d'accéder pour des questions de sécurité. AOU a noté que si la géolocalisation est d'ores et déjà disponible dans certains projets, elle n'est néanmoins pas encore intégrée aux systèmes institutionnels du FIDA, ce qui fait obstacle à la cartographie des activités de projet et au suivi des risques dans le cadre de la supervision. Le Bureau de l'efficacité du développement (qui remplace la Division des politiques et des résultats opérationnels) travaille actuellement à l'intégration des données issues des systèmes d'information géographique dans le Système de bout en bout de passation électronique des marchés relatifs aux projets (IFAD OPEN) pour la gestion des contrats relatifs aux projets.
  - e) **Listes de distribution aux bénéficiaires.** AOU a relevé des lacunes importantes dans la supervision des listes de bénéficiaires (notamment des pratiques potentiellement répréhensibles). AOU a recommandé d'enrichir les

renseignements portés aux listes de distribution et d'améliorer les contrôles correspondants pour: i) garantir l'exhaustivité des données (éléments d'identification des bénéficiaires, numéro, signatures, dates de distribution, par exemple); ii) renforcer le suivi des intrants distribués aux bénéficiaires; iii) faire en sorte que les mandats relatifs aux missions de supervision comprennent la vérification des listes de distribution.

- f) **Conflits armés dans les zones d'exécution des projets.** AUO a recommandé que l'évaluation des risques soit consolidée en amont du démarrage des activités de projet dans les zones fragiles, ainsi que pendant leur mise en œuvre.
- g) **PESEC.** Les missions d'audit ont relevé des insuffisances dans la mise en place des mécanismes de traitement des doléances et des plaintes.

#### **Audits des processus opérationnels**

- 4. Les audits des processus opérationnels couvrent un large éventail de domaines d'activité:
  - a) **Planification dynamique des effectifs dans le cadre de la gestion des vacances de postes.** Il est nécessaire de renforcer l'intérêt stratégique et la transparence de ce processus, et l'on communiquera à cette fin aux parties prenantes les critères ou les méthodes qui sous-tendent les décisions en la matière; ces mesures permettront de consolider la relation de confiance nouée avec les divisions clientes.
  - b) **Sécurité informatique.** Des améliorations ont été recommandées pour accroître au fur et à mesure la sécurité des systèmes et des données du FIDA.
  - c) **Signatures numériques.** Des améliorations ont été apportées pour rendre plus sûres les signatures numériques du FIDA fournies par DocuSign.
  - d) **Audit préalable des partenaires d'exécution.** AUO a recommandé que des orientations établies selon une méthodologie tenant compte des risques soient publiées concernant les vérifications préalables indépendantes à effectuer dans le cadre de la sélection des partenaires privés en aval et du renouvellement de leurs contrats, notamment l'évaluation de leurs mécanismes de gouvernance, de leur viabilité financière et de leurs pratiques en matière de protection des données, le cas échéant.
  - e) **Adéquation des fonds propres.** La direction procède actuellement à l'étoffement du cadre de test de résistance et actualise certaines références obsolètes figurant dans la Politique d'adéquation des fonds propres.
  - f) **Coopération Sud-Sud et triangulaire (CSST).** Les audits des bureaux de pays en Éthiopie et au Brésil ont révélé que le budget des centres de CSST et de gestion des connaissances était insuffisant.

#### **Examens de portée limitée**

- 5. L'équipe d'audit procède chaque année à trois examens de portée limitée:
  - a) Vérification de l'efficacité du contrôle interne de l'information financière, sur laquelle s'appuie la déclaration de la direction. Les équipes chargées de la fonction de contrôle de la Division du contrôle financier travaillent actuellement sur un certificat interne délivré annuellement qui permettrait aux membres du personnel de confirmer qu'ils respectent bien les procédures de contrôle interne. Si ce certificat est mis en place, AUO étudiera la possibilité de mettre un terme aux vérifications de l'efficacité du contrôle interne de l'information financière; bien que ces vérifications offrent à l'équipe d'audit un tableau des principaux contrôles relatifs à l'information financière, les auditeurs externes ne s'appuient pas sur les activités d'audit

interne et reproduisent la plupart des tests, puis se fondent sur leurs résultats pour établir leur propre attestation relative à la déclaration de la direction.

- b) Les dépenses liées à la résidence du Président sont vérifiées par AUO afin de veiller à ce que les règlements soient respectés et d'atténuer tout risque d'atteinte à la réputation qui pourrait découler d'une éventuelle erreur.
- c) Les dépenses engagées au profit du siège du FIDA font l'objet d'une certification par AUO qui sert de base à leur soumission pour remboursement.

#### **Services de conseil**

- 6. L'avis de la Section de l'audit d'AUO est fréquemment sollicité sur des questions se rapportant aux processus et systèmes institutionnels. S'agissant des conseils dégagés des activités d'enquête, à l'achèvement de chaque examen de dossier, AUO répertorie les mesures opérationnelles qui pourraient être nécessaires pour atténuer tout risque résiduel de fraude, de corruption ou de remise en question de l'intégrité du personnel, puis formule des conseils à l'intention des unités opérationnelles concernées. AUO émet également un avis au sujet des clauses anticorruption qui figurent dans les accords de financement bilatéraux ou multilatéraux.

#### **Mise en œuvre des « mesures convenues » en matière d'audit interne**

- 7. Preuve de la collaboration de la direction avec la haute direction et le Comité d'audit et du soutien qu'elle apporte à ceux-ci, il est indiqué dans le rapport annuel 2023 d'AUO<sup>3</sup> que 77 recommandations d'audit ont été mises en œuvre au cours de l'année (89% de celles qui étaient arrivées à échéance avaient été appliquées). Le rapport de situation intermédiaire de 2024<sup>4</sup> fournit également des renseignements concernant l'efficacité de l'audit interne, lesquels viennent confirmer que le taux de mise en œuvre des mesures a atteint un niveau très satisfaisant.

---

<sup>3</sup> AC 2024/172/R.4 et EB 2024/141/R.21.

<sup>4</sup> AC 2024/174/R.3.

## Activités d'audit interne

1. **Audit des bureaux de pays et des bureaux régionaux (trois en 2025, ainsi qu'un rapport transversal).** Les principaux risques liés à l'exécution des programmes, à la décentralisation et à la délégation de pouvoirs sont directement associés aux opérations des bureaux du FIDA dans le pays et la région concernés. Après la première série d'audits réalisés, trois bureaux feront l'objet d'un audit en 2025 afin de garantir que ces éléments clés du modèle opérationnel décentralisé ont été dûment établis et que leur fonctionnement répond aux règles et procédures du FIDA. Les audits porteront sur des aspects clés, notamment l'efficacité et l'organisation, y compris la délégation de pouvoirs, le contrôle des dépenses et les actifs. Étant donné que les bureaux régionaux en Afrique orientale et australe et en Afrique de l'Ouest et du Centre ont été l'objet d'un audit en 2023, et que l'opérationnalisation des bureaux dans la région Asie et Pacifique et la région Amérique latine et Caraïbes est en cours, aucun des bureaux régionaux ne devrait être assujéti à un audit en 2025 ou 2026. Un rapport transversal sera établi et communiqué de manière appropriée afin que les enseignements puissent être partagés entre les pays et les régions.
  - Les audits réalisés par AUO devraient couvrir 9 des 50 bureaux de pays décentralisés au cours de la période 2025-2027. Les bureaux sont choisis en fonction du volume des transactions, du nombre d'années écoulées depuis le dernier audit interne d'AUO, du type de bureau décentralisé, de la répartition régionale et de tout risque particulier.
  - Dans la mesure du possible, il est prévu que les audits soient couplés à ceux des missions de supervision afin que les missions puissent être menées en personne.
2. **Audits de la supervision des programmes de pays du FIDA (cinq en 2025, ainsi qu'un rapport transversal).** L'audit des activités de supervision et d'appui à l'exécution des programmes de pays du FIDA offre l'assurance que les importants risques fiduciaires liés à la réalisation des programmes – qui sont susceptibles d'avoir été exacerbés en raison de la rotation du personnel, des contraintes en matière de ressources et de la mise en place de la modalité de supervision à distance pendant la majeure partie de la période 2020-2021 – continuent d'être gérés avec efficacité. En conséquence, AUO continuera à assurer les audits des programmes de pays, principalement pour évaluer si le cheminement des fonds versés aux bénéficiaires par l'intermédiaire des partenaires d'exécution en aval est adéquat. Les objectifs secondaires consisteront à recouper les données dégagées par ce premier exercice avec les rapports de suivi-évaluation et à juger de la conformité avec les engagements relatifs aux PESEC pris au stade de la conception. Ces aspects et les activités d'IOE ne se recoupent pas. Toutes les observations qui présentent des implications structurelles seront abordées dans le rapport transversal de manière à partager les enseignements répertoriés en vue de leur application à plus grande échelle.
  - AUO envisage d'entreprendre un audit de la supervision de 13 programmes de pays du FIDA (sur environ 92 programmes de pays en cours) durant la période triennale. La sélection des programmes de pays sera fondée sur la taille du portefeuille en cours, le nombre d'années écoulées depuis le dernier audit interne d'AUO, le type de supervision décentralisée en place et les risques liés à l'exécution des projets.
3. **Vérification du contrôle interne de l'information financière.** L'évaluation annuelle, par AUO, de tous les contrôles clés en matière d'information financière offre un éclairage important confirmant la solidité de ces contrôles. Cette procédure revêt une importance de plus en plus grande dans un contexte de changement et eu égard à la nécessité de maintenir une bonne santé financière. C'est aussi sur cet

audit que s'appuie la déclaration annuelle de la direction certifiant l'efficacité de ces contrôles, au sujet de laquelle le commissaire aux comptes formule une opinion.

4. **Analyses de données.** AOU a développé ses capacités et ses approches en matière d'analyse de données pour évaluer la conformité avec les règles et normes institutionnelles; examiner les tendances et l'intégrité et la cohérence des données; et recenser les valeurs extrêmes, les anomalies et les secteurs justifiant la présentation d'informations ou un suivi sur la gestion.
5. Les audits présentés ci-après contribueront à la gestion du risque que constitue la communication d'informations insuffisantes ou inexactes aux interlocuteurs internes et externes:
  - **Audit des dépenses liées à la résidence du Président.** AOU procédera à un audit des dépenses liées à la résidence du Président, conformément à la résolution adoptée par le Conseil des gouverneurs à cet égard.
  - **Certification des dépenses du siège soumises au Gouvernement italien pour remboursement.** AOU attestera l'exactitude de la déclaration annuelle des dépenses et de la demande de remboursement par l'Italie liée à l'accueil du siège du FIDA.
6. **Activités de conseil.** Outre son rôle d'observateur au sein des comités de gestion, AOU continuera de réaliser, à la demande de la direction et à titre consultatif, des examens portant sur des questions précises. AOU continuera d'exercer un suivi actif des recommandations d'audit en attente d'application et d'en rendre compte, et il aidera la direction à déterminer les mesures d'amélioration et les mesures correctives à mettre en œuvre. Il poursuivra son étroite collaboration avec les fonctions d'audit d'autres organismes des Nations Unies et d'autres institutions financières internationales afin de veiller à ce que les approches d'audit soient coordonnées et que les informations soient efficacement partagées.
7. **Audits des processus opérationnels.** À la lumière de l'évaluation des risques, et en complément de la mission d'audit « ouverte » dont l'objet sera à déterminer au cours de l'année, les missions ci-après ont été retenues:

**i) Missions prévues pour 2025**

Les trois audits des processus opérationnels retenus pour 2025 se complètent mutuellement. Le FIDA étant un assembleur de financements, les zones pour lesquelles le financement de l'action climatique est souvent disponible coïncident avec le groupe ciblé par le Fonds et sont classées dans la catégorie des situations de fragilité ou de conflit. Intervenir dans des environnements de ce type nécessite d'adopter des approches différenciées, qui prennent davantage en compte les considérations liées à la sûreté et à la sécurité, et ce que ce soit pour le personnel et les consultants du FIDA, ou pour le personnel affecté aux projets, les partenaires d'exécution en aval et les bénéficiaires. Ces audits doivent permettre de faire face aux risques recensés au cours des activités d'audit menées antérieurement. Ils ont été sélectionnés en priorité pour 2025, car ils permettent de proposer des modalités de travail de substitution plus efficaces, notamment lorsqu'il n'est pas possible d'effectuer des missions physiques, en personne.

- a) **Fonds supplémentaires.** L'élaboration des accords de contribution impose d'intégrer le juste niveau de garanties institutionnelles, sans ajouter de complexité excessive ou infondée. Les activités d'audit seraient davantage axées sur la conformité, s'ajoutant aux travaux d'IOE visant à évaluer l'efficacité de FIDA11 et de FIDA12 et contribuant potentiellement à l'évaluation au niveau de l'institution des actions du FIDA soutenues par des fonds supplémentaires, prévue pour la période 2026-2027.

- b) **Situations de fragilité et de conflit.** Comme indiqué précédemment, des audits récents ont mis en lumière les risques liés à l'obtention d'assurances dans les zones auxquelles il n'est plus possible d'accéder selon les conditions habituelles. La mission mettra à profit les audits de supervision réalisés dans les situations de fragilité et de conflit, y compris en 2025, pour appuyer les activités institutionnelles, notamment la création de l'Unité en charge de la fragilité. Elle devrait également apporter un appui à l'évaluation infrarégionale des activités dans les États touchés par un conflit dans la région Proche-Orient, Afrique du Nord et Europe, prévue pour 2026. L'un des principaux domaines devant faire l'objet d'un examen est le montant des ressources budgétaires disponibles pour faire face au surcroît de complexité. Lors de la planification des audits, une décision sera prise sur la question de savoir si cette mission devra prendre la forme d'un audit ou d'une mission de conseil.
- c) **Sûreté et sécurité du personnel.** L'audit portera sur la sûreté et la sécurité institutionnelles, une attention spéciale étant accordée aux activités sur le terrain dans les zones marquées par une situation de fragilité ou un conflit où les risques sont les plus élevés. AUO est notamment conscient de la disponibilité limitée des formations SSAFE, des radios et des voitures blindées. Dans les bureaux de pays, AUO a constaté que la participation aux réunions de l'équipe de coordination du dispositif de sécurité était épisodique et que la mise en œuvre des recommandations issues des évaluations des conditions de sécurité peut prendre un certain temps. L'Unité de la sécurité a déployé, depuis un certain temps, un système de suivi pour les bureaux de pays dont il conviendrait d'évaluer l'efficacité.
- ii) **Missions retenues à titre provisoire pour 2026**
- a) **Planification de la continuité des opérations – portée limitée.** En 2023, le FIDA a chargé un consultant d'examiner l'actuel système de gestion de la continuité des opérations, de repérer les lacunes et les problèmes éventuels et de tirer des enseignements de la pandémie de COVID-19 ainsi que du processus de décentralisation 2.0. L'examen s'est appuyé à titre de référence sur les niveaux du modèle de maturité du système de gestion de la résilience institutionnelle. La mission de portée limitée d'AUO viserait à déterminer si les problèmes signalés ont été traités et si tel ou tel autre aspect pertinent est ressorti dans l'intervalle. Le calendrier de la mission permet aux divisions qui ont fait l'objet d'un réajustement récent d'actualiser les dispositions prises pour assurer la continuité de leurs opérations et de les appliquer.
- b) **Cybersécurité.** Compte tenu de l'ampleur croissante des cybermenaces, qui représentent l'un des risques les plus importants au niveau mondial, il est prévu que cette mission intervienne deux ans après l'audit de 2024 de la gouvernance et de la gestion de la sécurité informatique du FIDA. Son périmètre sera défini selon les risques qui émergeront au moment de l'audit.
- c) **Recrutement des consultants.** Les consultants représentent environ 45% des effectifs du FIDA et sont essentiels à la concrétisation des objectifs et des engagements du Fonds, tant dans le cadre du modèle opérationnel courant qu'en tant que ressource permettant de gérer les risques liés aux manques de personnel (dus aux vacances de postes ou au manque de compétences techniques spécifiques). L'audit porterait sur le rapport utilité-coût, la pertinence au regard des objectifs opérationnels, le processus de sélection, le risque de fraude et les

éventuels conflits d'intérêts. Ce domaine fait l'objet d'un réexamen périodique par AUO, le dernier datant de 2019.

**iii) Missions retenues à titre provisoire pour 2027**

- a) **Opérations non souveraines – secteur privé.** Le cadre des opérations non souveraines est en cours de révision. La direction est déjà informée des domaines où des améliorations demeurent nécessaires, et le Directeur de la Division des opérations du FIDA dans le secteur privé, nouvellement créée, prendra sous peu ses fonctions. De ce fait, bien que les opérations non souveraines soient une composante clé de FIDA13, AUO ne prévoit pas d'effectuer d'audit de ce domaine avant le terme du plan triennal. Cette mission s'inscrira en complément de l'évaluation thématique d'IOE portant sur la collaboration du FIDA avec le secteur privé, prévue pour 2027.
- b) **Gestion actif-passif.** La gestion des liquidités et l'adéquation des fonds propres ayant récemment fait l'objet d'un audit, l'audit du Cadre de gestion actif-passif est désormais l'ultime élément essentiel du cadre de gestion des risques financiers qui pèse sur le bilan du FIDA, et revêt une importance particulière compte tenu de l'augmentation des niveaux d'emprunt, notamment des financements octroyés au titre du Mécanisme d'accès aux ressources empruntées. En 2018, en vue de la demande d'octroi d'une note de crédit et de l'élaboration d'un document-cadre, la société de conseil Alvarez & Marsal a publié un rapport consacré au cadre de gestion des risques du FIDA. Ce document a récemment fait l'objet d'une actualisation et comprend une évaluation de la maturité de la gestion actif-passif. Le projet d'audit est donc retenu à titre provisoire pour 2027.