

---

## **Plan de travail du Bureau de l'audit et de la surveillance du FIDA pour 2026**

---

Cote du document: EB 2025/146/R.10

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

Date: 3 novembre 2025

Distribution: Publique

Original: Anglais

### **POUR: CONFIRMATION**

**Mesure 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 2026.

---

---

### **Questions techniques:**

**Madina Bazarova**

Directrice

Bureau de l'audit et de la surveillance  
courriel: m.bazarova@ifad.org**Robert Creswell**

Responsable des audits

Bureau de l'audit et de la surveillance  
courriel: r.creswell@ifad.org

## Table des matières

<b>I. Introduction et résumé du plan de travail</b>	<b>1</b>
<b>II. Stratégie de surveillance interne pour la période 2026-2027</b>	<b>1</b>
A. Objectifs stratégiques d'AUO	1
B. Risques et priorités	2
<b>III. Plan de travail d'AUO pour 2026</b>	<b>4</b>
A. Plan d'audit interne	4
B. Activités d'enquête et de lutte contre la corruption	6
C. Processus de contrôle impartial des Procédures d'évaluation sociale, environnementale et climatique	7
<b>IV. Capacités et allocations en ressources humaines et financières d'AUO pour 2026</b>	<b>7</b>
<b>Annexes</b>	
I. Vision et mission d'AUO	9
II. Justification et périmètre potentiel des activités d'audit interne	10
III. Pays retenus à titre provisoire	15

## Appendice

Mapping of assignments to risks

# **Plan de travail du Bureau de l'audit et de la surveillance du FIDA pour 2026**

## **I. Introduction et résumé du plan de travail**

1. Le présent document expose le plan de travail du Bureau de l'audit et de la surveillance (AUO) pour 2026 et pose les bases du plan de travail pour 2027. Ce document est étayé par des renseignements de caractère général et est aligné sur la vision et la mission d'AUO approuvées par le Conseil d'administration (annexe I).
2. Le plan de travail d'AUO pour 2026 et sa justification tiennent pleinement compte du contexte interne et externe du FIDA, de ses priorités et des principaux risques, et ont été approuvés par le Président. Le Comité d'audit peut, en vertu 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 2025.
3. Le plan d'audit interne proposé pour 2026 comprend 18 audits, dont 15 qui seront considérés comme prioritaires. Les audits proposés sont plus approfondis et plus complexes que ceux des plans de travail précédents.
4. Le plan de la Section des enquêtes pour 2026 prévoit, outre les activités de base, de continuer de mettre l'accent sur les mesures proactives telles que le renforcement des capacités et la collaboration avec les homologues nationaux.
5. Le plan de travail présenté au Comité d'audit est accompagné de l'allocation budgétaire d'AUO pour 2026 tel que confirmé par la direction du FIDA.

## **II. Stratégie de surveillance interne pour la période 2026-2027**

### **A. Objectifs stratégiques d'AUO**

6. 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'efficience et l'efficacité de ses processus opérationnels, et au respect des règles et procédures applicables. AUO 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. La valeur d'AUO réside dans le fait qu'il apporte une perspective indépendante et objective de la gestion des risques au FIDA et des possibilités pouvant aider le Fonds à atteindre ses objectifs.
7. S'appuyant sur les réalisations de 2025, AUO continuera de mener ses efforts conformément à sa mission et à sa vision (annexe I) afin de maximiser sa contribution à la réalisation des objectifs stratégiques du FIDA. Au cours de la période 2026-2027, le travail d'AUO sera axé sur les domaines suivants:
  - **Ciblage des risques et alignement sur les priorités** – se concentrer rigoureusement sur les principaux risques et priorités recensés par la direction, par les organes directeurs du FIDA et par AUO lui-même. Il s'agit notamment de réévaluer les domaines d'audit et les méthodes habituels, d'interrompre les activités à faible valeur ajoutée, d'optimiser les ressources en tirant parti des synergies avec d'autres acteurs chargés de fournir des assurances et de faire le bilan des améliorations prévues et appliquées par la direction pour répondre aux besoins fondamentaux du FIDA en matière d'assurance.
  - **Amélioration de l'efficience et de l'efficacité du travail d'assurance** – rechercher et appliquer des améliorations permettant d'élargir la couverture

du travail d'assurance pour que celui-ci demeure à la fois efficient et pertinent.

- **Équilibre entre les types de travaux d'assurance et de conseil** – déployer des efforts précis pour parvenir à une combinaison optimale entre les activités de conseil stratégique et d'assurance, les travaux fondés sur les risques et de base ayant trait à l'évolution des politiques, processus et systèmes internes du FIDA, et les activités d'assurance d'autres acteurs internes et externes.
- **Apprentissage à l'échelle de l'institution** – pousser l'analyse des causes profondes dans le cadre des audits et des enquêtes afin de promouvoir l'apprentissage institutionnel. Les éclairages ainsi obtenus seront systématiquement diffusés à travers l'ensemble du FIDA afin de favoriser l'amélioration continue et de prévenir les pratiques non conformes.
- **Planification dynamique et adaptation aux risques.** Le plan proposé comporte une base souple qui sera adaptée en fonction de l'évolution du paysage des risques, en s'appuyant pour cela sur l'état des lieux des risques et de l'assurance commencé en 2025.
- **Renforcement de la collaboration avec les mécanismes d'intégrité nationaux** afin d'accroître l'intégrité dans les projets financés par le FIDA.

## B. Risques et priorités

8. Dans le cadre des préparatifs de la Quatorzième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA14), le Fonds doit composer avec un environnement extérieur de plus en plus complexe et incertain. Les défis majeurs sont:
  - la pression constante sur les ressources de base, qui nécessite de définir des priorités et d'affecter les ressources avec soin;
  - les attentes rehaussées des États membres en ce qui concerne les preuves d'efficacité, de transparence et d'impact;
  - le déroulement du programme de réforme ONU80, compte tenu duquel le FIDA doit veiller à ne pas perdre en souplesse tout en gardant un positionnement intéressant par rapport aux autres organisations du système des Nations Unies.
9. Le FIDA s'est forgé une expérience de résilience en surmontant des difficultés, notamment la pandémie de COVID-19 et des restrictions budgétaires. Alors que la période qui se profile est de plus en plus incertaine, l'action du Fonds pour relever les défis qui se présentent à lui comprend les éléments suivants:
  - **Optimisation du capital.** Des examens sont actuellement menés concernant l'adéquation des fonds propres, le Cadre d'emprunt intégré et la gestion actif-passif, l'objectif étant d'accroître la mobilisation de ressources financières sans dépasser le niveau d'appétence pour le risque approuvé du Fonds.
  - **Efficacité opérationnelle et simplification.** Alors que le processus de réajustement touche à sa fin, le FIDA progresse dans le cadre d'un programme d'optimisation opérationnelle ambitieux. Ce programme suppose la simplification de processus, la mise en concordance des budgets avec les résultats escomptés, et l'instauration d'une planification stratégique des effectifs visant à garantir que les capacités internes sont alignées sur les besoins du Fonds tout en préservant la motivation et la souplesse des effectifs.
  - **Décentralisation et gouvernance.** Compte tenu de l'achèvement du processus de décentralisation, il est nécessaire de procéder à un examen complet des politiques et des procédures afin de garantir la clarté des rôles,

la reddition de comptes et un contrôle interne efficace dans le cadre des processus décisionnels délégués.

- **Transposition à plus grande échelle des opérations non souveraines (ONS).** La hausse des investissements dans les ONS devrait être essentielle pour concrétiser les ambitions du FIDA en matière d'impact. Bien que le Fonds ait déjà commencé à collaborer avec le secteur privé pour améliorer son impact, l'ampleur attendue de cette collaboration exige un renforcement de la gouvernance, de la gestion des risques et du contrôle interne.
- **Transformation numérique.** Le FIDA mettra davantage l'accent sur l'utilisation de technologies de pointe dans le cadre des opérations tout en veillant à l'équilibre sur le plan des ressources, qui sont limitées, et en garantissant la cybersécurité et la qualité de l'exécution.
- **Mobilité des effectifs et souplesse.** Le cadre de mobilité fait actuellement l'objet d'un examen visant à contrôler que l'affectation des membres du personnel contribue à la souplesse du FIDA et à l'adaptation du Fonds à l'évolution des priorités.
- La poursuite du déploiement du dispositif de contrôle des risques et d'autoévaluation au niveau de la division, la création d'un registre des risques dynamique et la création d'un modèle de maturité pour la gestion des risques devraient aider le FIDA à réaliser ses objectifs de manière ordonnée.

### **III. Plan de travail d'AUO pour 2026**

#### **A. Plan d'audit interne**

10. Lors de la définition et de la hiérarchisation des missions d'audit pour 2026, une attention particulière a été portée aux priorités établies au titre de la Treizième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA13), aux réformes institutionnelles en cours, aux données du système de gestion globale des risques du FIDA, aux priorités stratégiques évoquées ci-dessus et aux contributions de la haute direction et du Comité d'audit. AUO a complété ce processus en y apportant une analyse des données et une évaluation des risques exhaustives réalisées par ses soins. Actuellement, AUO continue de répertorier les principaux risques et d'évaluer le paysage de l'assurance actuel en vue de recenser tout lacune ou chevauchement en étroite collaboration avec RMO, EY et d'autres parties prenantes clés. Le travail d'audit interne est susceptible d'évoluer suivant le résultat de cet exercice encore en cours. Afin de garantir la capacité de réaction face aux nouveaux défis, le plan d'audit conserve un certain degré de souplesse, ce qui permet de procéder à des ajustements au fur et à mesure que de nouveaux risques sont détectés et que le processus d'autoévaluation du dispositif de contrôle des risques continue d'évoluer.
11. Le plan de travail proposé pour 2026 est présenté dans le tableau 1. Chaque mission est programmée en prenant notamment en considération plusieurs facteurs clés, dont le délai écoulé depuis le dernier audit et le degré de maturité du processus, à savoir le fait qu'il ait atteint ou non la maturité nécessaire pour être soumis à un audit d'assurance à part entière et l'intérêt éventuel de procéder plutôt à une mission de conseil. Les raisons qui ont motivé la sélection de chaque mission sont fournies à l'annexe II, qui contient une synthèse du périmètre prévu pour chaque mission ainsi que des considérations préliminaires concernant des missions possibles pour 2027. L'annexe III présente l'ordre de priorité des programmes des pays retenus pour être l'objet d'audits de supervision en 2026 et en 2027. La réduction du nombre de missions proposées est principalement due à l'achèvement d'un contrat triennal d'administrateur auxiliaire chargé d'audits, ainsi qu'à une réorientation stratégique au profit d'activités plus ciblées et approfondies. Cette approche consiste à privilégier les domaines de risque critiques et à s'aligner sur les priorités institutionnelles pour produire de nouvelles perspectives et des

travaux plus utiles. Trois des 18 audits prévus seront ainsi relégués au second plan du fait des progrès liés aux mesures prises par la direction dans les domaines concernés, garantissant ainsi que les ressources d'audit continuent de suivre l'évolution des considérations relatives aux risques et des besoins organisationnels.

Tableau 1  
**Plan de travail d'AUO pour 2025 et plan proposé pour 2026**

<i>Activité</i>	<i>Activités prévues pour 2025</i>	<i>Activités proposées pour 2026</i>
<b>Travail stratégique d'assurance et de conseil</b>		
Préparation aux activités de supervision dans les situations de fragilité	1	
État des lieux des risques et de l'assurance (pourrait se poursuivre en 2026)	1	
Gouvernance des données		1
Intelligence artificielle		1
Cadre de politiques/procédures adapté aux objectifs		1
<b>Assurance fondée sur les risques</b>		
Cadre de supervision des programmes	1	
Fonds supplémentaires	1	
Sûreté et sécurité des voyages dans le cadre de missions	1	
Cybersécurité		1
Gestion des consultants		1
Système de trésorerie, de comptabilité et de gestion des risques		1
Cohérence du processus de conception de projets		1
Continuité des opérations		1
Opérations non souveraines et secteur privé		1
<b>Assurance de base</b>		
Supervision des programmes de pays	5	5
Bureaux de pays et bureaux régionaux	3	1
Rapport transversal: bureaux de pays/bureaux régionaux	1	
Contrôle du traitement des décaissements		1
Contrôle interne de l'information financière	1	
Dépenses liées à la résidence du Président	1	1
Certification des dépenses du siège	1	1
<b>Sous-total</b>	17	18
Réduction liée au manque de capacités (missions à déterminer selon le risque et l'avancée des réformes mise en place par la direction)	-	(3)
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>15</b>
Missions achevées et présentées depuis 2024 (pour rappel): - Supervision du programme de pays pour le Tchad - Gestion des interventions d'urgence et des initiatives spéciales - Application du cadre de gestion globale des risques - Rapport transversal sur la supervision des programmes de pays	1 1 1 1	

12. Les processus opérationnels/fonctions apparaissant 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 pour 2026 (si les risques/priorités venaient à évoluer) ou être traités au cours de la période 2027-2028. Tous les processus opérationnels jugés à haut risque dans l'univers d'audit d'AUO seront couverts dans une certaine mesure au cours des deux prochaines

années. De plus, tout élément justifiant l'audit d'un processus déclenchera, de la part d'AUO, la présentation d'une demande de ressources additionnelles.

Tableau 2

**Liste des autres missions d'audit et de conseil envisageables pour 2026 et 2027-2028**

*Audit et conseil internes*

- Gestion actif-passif
- ONS et secteur privé
- Planification stratégique des effectifs
- Stratégie budgétaire et approbation du budget
- Stratégie de transformation numérique
- Initiative pour la souplesse opérationnelle
- Approbation de la passation des marchés au titre des projets
- Gestion des dons du FIDA
- Surveillance et efficacité des activités pilotes d'innovation
- Recrutement de personnel et gestion des vacances de postes
- Contrôle des prestations et indemnités versées au personnel
- Mécanisme d'accès aux ressources empruntées
- Gestion des remboursements de prêts, remboursements et arriérés de paiement

13. L'appendice contient trois figures montrant les relations entre les missions proposées et les risques.
  - La figure 1 met en évidence les processus opérationnels ayant obtenu un score de deux ou plus sur une échelle de trois pour ce qui est du risque net dans le cadre de l'audit après prise en compte d'autres travaux d'assurance et d'audits récents ou comparables. Tous les processus sont couverts, et ceux qui présentent le risque le plus élevé figurent parmi les priorités mentionnées plus haut dans le document.
  - La figure 2 illustre la répartition des missions proposées dans les quatre domaines de risque du FIDA (niveau 1), mettant en lumière un changement vers des travaux plus stratégiques.
14. Outre son rôle d'observateur au sein des comités de gestion, AUO peut réaliser, à la demande de la direction et à titre consultatif, des examens portant sur des questions précises. Par ailleurs, AUO continuera de veiller à la mise en œuvre en temps utile des recommandations en attente d'application, et 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.
- B. Activités d'enquête et de lutte contre la corruption**
15. Les principales priorités de la Section des enquêtes d'AUO pour 2026 restent inchangées, à savoir: 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, et de manière à prendre en considération les défis relatifs au budget hors personnel d'AUO, ce dernier simplifiera encore les procédures d'enquête et les modèles de rapport afin de faire face aux nombreux dossiers et poursuivra sa collaboration avec les unités opérationnelles pour éliminer les risques résiduels en attendant l'ouverture des enquêtes. Toutefois, des ressources supplémentaires pourraient être nécessaires si le nombre de dossiers reste élevé et que des consultants doivent être engagés pour mener les enquêtes en temps et en heure.
16. AUO continuera d'appuyer la mise en œuvre de la politique de lutte contre la corruption en collaboration avec les bureaux responsables, et travaillera en étroite

collaboration avec le Bureau de la déontologie dans le cadre du traitement des signalements de harcèlement sexuel et d'exploitation et d'atteintes sexuelles. AUO continuera en outre de collaborer étroitement avec les organes d'enquête d'autres organismes des Nations Unies et institutions financières internationales.

17. Pour réduire le risque inhérent de fraude dans le cadre des activités financées par le Fonds, AUO exécutera un programme de renforcement des capacités ciblant les institutions nationales qui supervisent les projets financés par le FIDA. À cet égard, le Fonds est sur le point de conclure un mémorandum d'accord avec le Bureau de lutte contre la criminalité économique et le crime organisé du Ghana, et il est en train de lancer une initiative de renforcement des capacités conjointement avec la Vice-Présidence de la Banque mondiale pour l'intégrité dans le cadre des projets cofinancés. En outre, AUO développera ces opérations auprès d'autres autorités nationales et institutions financières internationales.
18. Parallèlement à ces activités visant à renforcer les capacités institutionnelles, AUO se consacrera davantage au recensement et au traitement des causes profondes de la fraude, de la corruption et des fautes professionnelles. Les résultats de ce travail seront systématiquement communiqués à la direction et aux unités opérationnelles du FIDA qui s'en serviront dans le cadre des mesures préventives et pour prévenir la reproduction des incidents considérés.
19. Ayant conscience que la question de l'intégrité ne se limite pas aux questions financières, AUO s'engage également en faveur de la protection de l'environnement dans l'exécution des projets financés par le Fonds. AUO contribuera à la mise en place d'un cadre juridique afin de traiter les éventuelles atteintes à l'environnement, ce qui passera par la mise à jour du formulaire d'autocertification pour s'assurer que tous les fournisseurs de projets respectent les lois environnementales nationales pendant l'exécution.
20. Afin de sensibiliser davantage à la lutte contre la corruption, AUO, en collaboration avec le Bureau de l'efficacité du développement, élaborera et déployera un module de formation sur le sujet dans le cadre de l'initiative institutionnelle de formation du personnel des projets, l'objectif étant de renforcer l'intégrité dans tous les projets financés par le FIDA.

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

21. Le processus de contrôle impartial des Procédures d'évaluation sociale, environnementale et climatique (PESEC) est mené par un ou une spécialiste agissant de manière indépendante qui est responsable du traitement des plaintes relatives aux PESEC. L'exécution des obligations contractuelles de la personne responsable du traitement des plaintes relatives aux PESEC est surveillée par AUO. Aucune plainte n'a été remontée au niveau de ce mécanisme, mais une liste a été établie afin de recenser des candidats intéressés qui pourront être recrutés rapidement en fonction des besoins. AUO fournira un appui logistique et budgétaire (financé par une allocation budgétaire distincte). La personne responsable du traitement des plaintes relatives aux PESEC conduira le processus de contrôle impartial en toute autonomie.

## IV. Capacités et allocations en ressources humaines et financières d'AUO pour 2026

22. Le tableau 3 présente l'évolution du budget et des effectifs d'AUO au cours des quatre dernières années ainsi que les allocations budgétaires accompagnées des projections concernant les effectifs pour les deux prochaines années.
23. L'augmentation des allocations budgétaires au fil des ans s'explique principalement par l'augmentation du nombre d'enquêtes. En ce qui concerne l'audit,

l'augmentation du nombre de missions constatée par le passé était accompagnée par des ressources supplémentaires telles que des postes d'administrateurs auxiliaires.

24. Pour la suite, il convient de noter que le nombre d'enquêtes s'est stabilisé en 2025 mais que les enquêtes internes représentent une proportion croissante du volume total. De manière générale, les enquêtes internes sont par nature plus complexes et nécessitent plus de travail. L'allocation de ressources actuelle pourrait donc se traduire par un allongement du délai nécessaire pour clore un dossier.
25. Les effectifs de l'audit interne sont revenus à leur niveau d'avant le recrutement d'administrateurs auxiliaires. Aucun poste ne sera créé puisqu'aucune allocation budgétaire additionnelle n'a été obtenue. Ce n'est toutefois pas la seule raison de la réduction du nombre de missions d'audit. Étant donné que les audits prévus sont plus complexes et plus poussés, davantage de recherches et d'analyses doivent être menées, ce qui se traduit par une charge de travail plus importante. Compte tenu de la complexité des travaux prévus, les capacités d'audit actuelles seront complétées par des acteurs externes – en collaboration ou en sous-traitance.

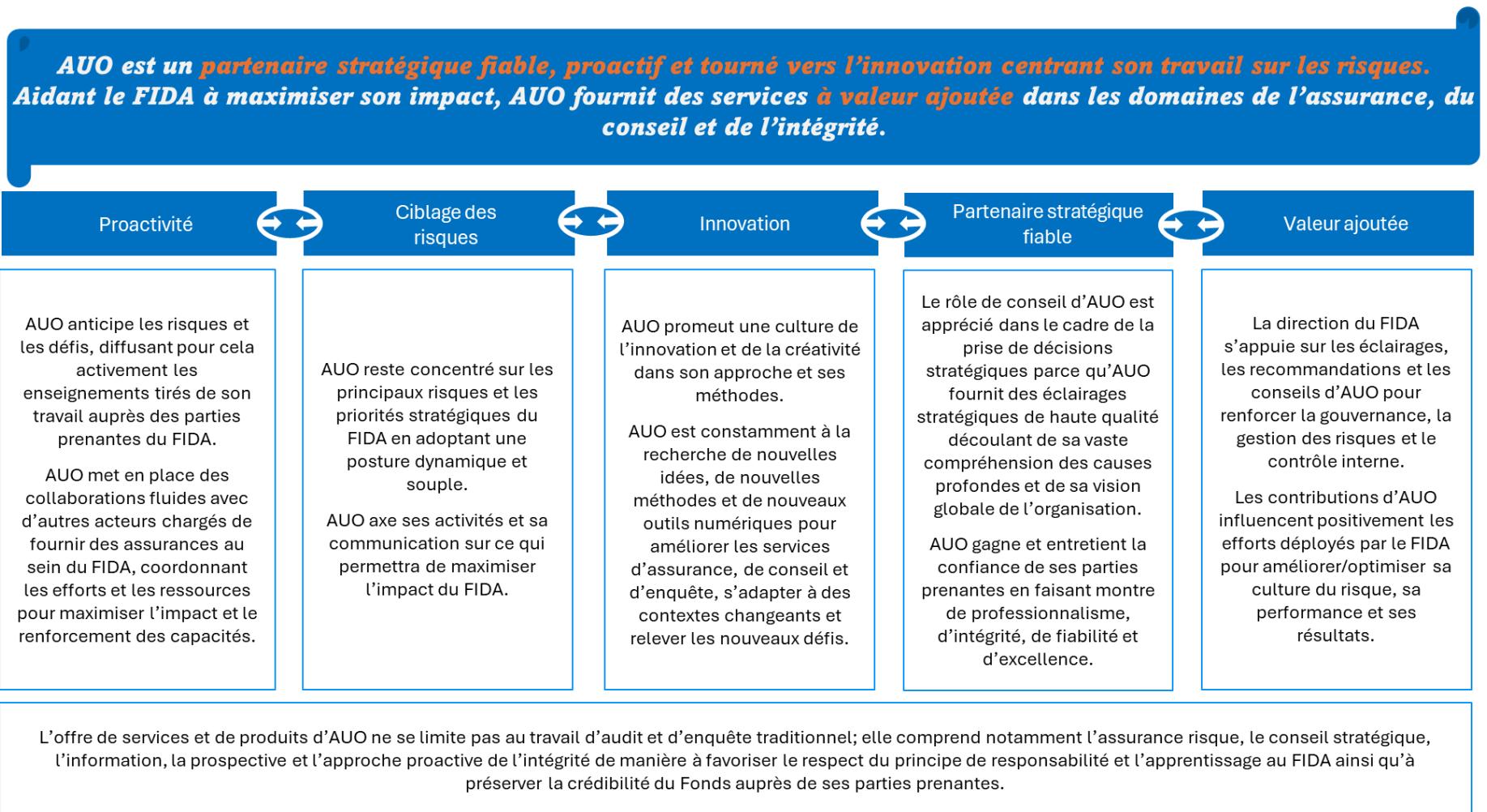
Tableau 3  
**Allocations budgétaires, effectifs et nombre de missions au fil des ans et pour 2026-2027**

Ressources	2022	2023	2024	Estimation pour 2025	Proposition pour 2026	Proposition pour 2027
<b>Budget total approuvé</b>	<b>2 680 201</b>	<b>2 663 061</b>	<b>2 914 410</b>	<b>3 008 000</b>	<b>3 141 000</b>	<b>3 141 000</b>
<b>Budget réel/estimé/alloué</b>						
<i>Budget lié au personnel</i>	2 140 534	2 105 750	2 439 250	2 401 583	2 562 000	2 562 000
<i>Budget hors personnel</i>	-	-	-	-	-	-
Financement par le budget ordinaire	322 301	290 061	402 410	435 000	478 500	526 350
Allocations supplémentaires financées par les ressources liées à la réserve de postes vacants et d'autres ressources	125 694	315 826	215 670	248 392	100 500	52 650
<b>Total réel/estimé/alloué</b>	<b>2 588 529</b>	<b>2 711 637</b>	<b>3 057 330</b>	<b>3 084 975</b>	<b>3 141 000</b>	<b>3 141 000</b>
Déférence entre le budget réel et le budget approuvé	(91 672)	48 576	142 920	76 975	-	-
<b>Effectifs chargés de l'audit</b>						
• Fonctionnaires	5	5	5	5	5	5
• Administrateurs auxiliaires	1	2	2	1	-	-
• Consultants ad hoc	12	12	12	13	À déterminer	À déterminer
Nombre d'audits	18	19	19	17	15	À déterminer
<b>Effectifs chargés des enquêtes</b>						
• Fonctionnaires	7	7	7	6	7	7
• Consultants à temps plein à long terme	2	2	3	3	3	3
• Consultants ad hoc	3	3	1	2	À déterminer	À déterminer
Nombre d'enquêtes	105	118	141	140	140	140

26. En 2026, des fiches de relevé commenceront à être utilisées afin de suivre le temps et le travail consacré à chaque mission en vue de déterminer dans quels domaines des gains d'efficacité pourraient encore être réalisés.

27. Le budget 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 internes. Le budget couvre également l'appui de consultants à long terme engagés pour aider à traiter le volume d'enquêtes prévu.
28. AUO poursuivra la réévaluation 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 2026 a été présenté et a été établi d'après une évaluation des compétences requises au regard du plan de travail et de la vision d'AUO.

## Vision et mission d'AUO



## Justification et périmètre potentiel des activités d'audit interne

### 1. Justification de la sélection des activités d'audit interne prévues pour

**2026.** Les activités d'audit interne ont été sélectionnées et classées par ordre de priorité en tenant compte du risque évalué, des assurances fournies par d'autres acteurs, des capacités et de l'intérêt stratégique. Le plan conserve une certaine souplesse afin que des ajustements soient apportés en cours d'année, en particulier au fur et à mesure de la réalisation des autoévaluations des risques et du contrôle ainsi que de l'avancement de l'état des lieux des risques et de l'assurance, et permet de ne pas surcharger des divisions avec de multiples audits. Le plan prend par ailleurs en considération les multiples initiatives de la direction concernant la structure, les politiques et les procédures eu égard aux domaines prioritaires. Le périmètre de chaque mission sera soigneusement ajusté pour tenir compte des nouveautés prévues ou en cours.

### Travail stratégique d'assurance et de conseil

#### 2.

**Gouvernance des données.** Une gestion adéquate des données est impérative pour que le FIDA puisse garantir une prise de décision fondée sur des données factuelles, favoriser l'efficacité opérationnelle, et promouvoir la transparence et l'accès aux données. La gouvernance des données contribue à des règles normalisées, à des structures de reddition de comptes et à des normes sur la qualité des données pouvant garantir la cohérence et la transparence. Approuvée par le Conseil d'administration en 2022 pour une entrée en application à la fin de 2023, la Politique du FIDA relative à la gouvernance des données porte sur la manière dont le FIDA utilise, traite et diffuse les données. La direction est en train d'élaborer un plan d'action qui définira les différents rôles et responsabilités et établira un processus échelonné de mise à niveau des systèmes, des capacités globales et des tableaux de bord. L'audit portera sur le contrôle de ces éléments et la manière dont les données sont obtenues et stockées. Un cours obligatoire a été lancé pour former à la protection de la confidentialité des données personnelles au FIDA.

#### 3.

**Intelligence artificielle.** L'innovation est un élément important de l'impératif stratégique du FIDA et les technologies modernes sont à cet égard essentielles. Cette mission de conseil consisterait à évaluer la préparation du FIDA à l'adoption d'un cadre sur l'intelligence artificielle (IA). Un travail similaire a récemment été mené au sein du Programme alimentaire mondial concernant sa stratégie et sa feuille de route en matière d'IA. La mission porterait sur les mécanismes utiles pour piloter l'élaboration et le déploiement de technologies d'IA, ainsi que sur les aspects d'une bonne gouvernance, les principes, les procédures et les indicateurs. Cette mission pourrait s'intéresser à des cas d'utilisation actuels et les partager — comme l'initiative en cours au sein de la Division Proche-Orient, Afrique du Nord et Europe (NEN) concernant la production de mémorandums du Président et de rapports du Président sur les propositions de projet à partir de rapports de conception — ainsi que sur des cas d'utilisation potentiels à l'avenir tels que l'automatisation du logiciel de génération de tableau des coûts de projets, de l'analyse économique et financière de projets, et d'un logiciel de modélisation d'exploitation agricole et d'analyse économique et financière dans le cadre de projets.

#### 4.

**Cadre de politiques/procédures adapté aux objectifs.** La mission prend tout son intérêt dans la foulée des processus de réajustement et de décentralisation, après lesquels il s'agit de savoir dans quelle mesure le cadre de politiques et de procédures du FIDA demeure adapté aux objectifs; elle supposerait un examen minutieux de l'adéquation des délégations de pouvoirs actuelles. Plus précisément, il s'agirait d'examiner les processus décisionnels décentralisés, les postes, les niveaux d'approbation nécessaires pour prendre une décision, les responsabilités et

la collaboration entre les divisions, l'efficacité et la simplification des processus (conformément à l'Initiative pour la souplesse opérationnelle), et l'accessibilité des procédures (autrement dit, la capacité des intéressés à les repérer et les comprendre). Potentiellement, l'examen du cadre de délégation de pouvoirs ainsi que des politiques et procédures pourrait être intégré à des « thèmes verticaux » traités dans les autres audits prévus pour 2026. AUO a conscience qu'un examen institutionnel des politiques et des procédures pourrait avoir lieu très prochainement, auquel cas le périmètre de l'examen serait ajusté en conséquence.

### **Assurance fondée sur les risques**

5. **Cybersécurité.** La cybersécurité est désormais l'un des principaux domaines de risque à l'échelle mondiale et son importance ne cesse de croître. Le périmètre exact de cette mission sera donc ajusté en fonction des risques émergents dans ce domaine, et pourrait couvrir les mesures de protection contre les rançongiciels ou la gestion et le suivi des outils informatiques utilisés sans autorisation dans une structure décentralisée. Cet audit aura lieu deux ans après l'audit de 2024 de la gouvernance et de la gestion de la sécurité informatique du FIDA.
6. **Gestion des consultants.** Les consultants représentent environ 44% des effectifs du FIDA et jouent un rôle essentiel dans 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). Cet audit aurait pour but de compléter l'évaluation au niveau de l'institution concernant la gestion des ressources humaines qui doit être réalisée par le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE) et pourrait s'intéresser au contrôle des pratiques de recrutement telles la séparation des tâches et les éventuelles situations de conflit d'intérêts, le rapport utilité-coût et l'apport stratégique des consultants en complément des membres du personnel. Cette question fait l'objet d'un réexamen périodique par AUO, le dernier datant de 2019.
7. **Système de trésorerie, de comptabilité et de gestion des risques.** Le nouveau système de trésorerie, de comptabilité et de gestion des risques est en cours de mise en service; des essais doivent se poursuivre en parallèle jusqu'à la fin de 2025. Le système a comptabilisé environ trois milliards d'USD au titre d'emprunts et d'instruments dérivés. L'audit pourrait viser à fournir un premier retour d'expérience sur les processus d'approbation des projets, la séparation des tâches, les transactions, les paiements, la communication d'informations, les opérations liées à l'endettement et/ou les rapprochements, l'objectif étant d'orienter l'élaboration et la mise en place du système.
8. **Conception des projets.** Cet audit s'inscrirait dans le prolongement de l'audit du cadre de supervision des programmes réalisé en 2025 et pourrait examiner les éléments de conception relatifs à la supervision des projets. Il pourrait également examiner le degré de cohérence des projets et des portefeuilles régionaux ainsi que les rôles et responsabilités des membres de l'équipe d'exécution des programmes; et évaluer l'attention portée aux questions de conformité au regard de l'impact, la longueur et le niveau de détails des documents par rapport à ceux de pairs, les éventuels chevauchements et les précautions prises concernant les dons uniques financés par des fonds supplémentaires. L'examen ne portera pas sur l'efficacité de la conception des projets, et tiendra compte de l'état des lieux auquel procède la direction sur ce sujet.
9. **Continuité des opérations.** Sur cette question, il est notamment envisageable de réaliser une analyse d'impact pour comprendre les effets de perturbations des activités sur des opérations essentielles ainsi qu'une évaluation de l'état de préparation du FIDA à la gestion des crises. Plus largement, cette mission pourrait couvrir la capacité du FIDA à composer avec un environnement de plus en plus complexe et marqué par des contraintes budgétaires, le découpage des initiatives

institutionnelles en séquences, la formation aux compétences de gestion du changement et la transmission des connaissances acquises à des fins d'apprentissage et de perfectionnement. En outre, 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 dégager des enseignements de la pandémie de COVID-19 ainsi que du processus de décentralisation 2.0. Cet examen s'est appuyé à titre de référence sur les niveaux du modèle de maturité du système de gestion de la résilience institutionnelle de l'Organisations des Nations Unies. AUO pourrait ainsi tenter de déterminer si les problèmes signalés ont été traités et si tel ou tel autre aspect pertinent est ressorti dans l'intervalle. La mission est prévue à des dates suffisantes pour que les divisions qui ont récemment fait l'objet d'un réajustement puissent mettre à jour leurs plans concernant la continuité de leurs opérations et prévoir leur application .

10. **Opérations non souveraines (ONS) et secteur privé.** Les ONS sont essentielles pour FIDA13. Alors que le cadre des ONS est en cours de révision et qu'un comité consultatif du secteur privé est en cours de constitution, la mission prévue sur cette question pourrait s'intéresser à l'adéquation des mesures prises pour gérer les situations de conflit d'intérêts. Un audit plus complet sur l'efficacité et l'efficience des procédures relatives aux ONS pourrait être programmé ultérieurement, complétant ainsi l'évaluation thématique d'IOE sur la collaboration du FIDA avec le secteur privé (prévue pour 2027).

#### **Assurance de base**

11. **Audits de la supervision des programmes de pays du FIDA (cinq audits prévus en 2026).** Les audits de la supervision et de l'appui à l'exécution des activités des programmes de pays du FIDA offrent l'assurance que ces activités sont adéquates et efficaces pour maintenir une bonne gestion des risques fiduciaires significatifs liés à l'exécution des programmes. L'approche et le périmètre de l'audit seront adaptés en fonction des résultats de l'examen du cadre de supervision du FIDA de 2025. AUO envisage de réaliser un audit de la supervision de cinq programmes de pays du FIDA (sur environ 92 programmes de pays en cours) en 2026. 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, l'objectif étant de couvrir les cinq régions d'intervention à moins que l'évolution des risques ne conduise à en décider autrement.
12. **Audit du bureau régional pour l'Asie et le Pacifique.** 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 avoir mené une série d'audits concernant les bureaux, AUO accordera une importance moindre à cette question en 2026 puisque des problèmes courants ont été recensés et le processus de décentralisation gagne en maturité. Un rapport transversal portant sur 11 de ces audits était prévu dans le Plan de travail 2025; ce rapport est en cours de préparation et doit permettre de partager les enseignements entre les pays et les régions. Les bureaux soumis à un audit sont choisis en fonction du volume des transactions, du nombre d'années écoulées depuis le dernier audit d'AUO, du type de bureau décentralisé, de la répartition régionale et de tout risque particulier. Les bureaux régionaux pour l'Afrique orientale et australe et pour l'Afrique de l'Ouest et du Centre ont été l'objet d'un audit en 2023, et le bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes est en train d'être établi. Par conséquent, seul le nouveau bureau régional pour l'Asie et le Pacifique, créé à Bangkok, est retenu pour un audit en 2026 qui visera à garantir que les éléments clés du modèle opérationnel décentralisé ont été dûment établis. L'audit portera sur la manière dont ce bureau veille et contribue à la fourniture d'un appui efficace et efficient dans le cadre des programmes des pays de la région, y compris les dotations en effectifs par rapport aux autres

bureaux régionaux, les rôles et les responsabilités, la séparation des tâches et le suivi de la performance des bureaux de pays.

13. **Contrôle du traitement des décaissements.** Les décaissements consolidés des dons, des prêts et des dons au titre du Cadre pour la soutenabilité de la dette étant supérieurs à un milliard d'USD chaque année, un contrôle efficace du processus de décaissement est essentiel. Les rôles et les responsabilités au sein de la Division du Contrôle financier et de la Division des services de passation des marchés et de gestion financière ont évolué. Les projets d'investissement sont moins soumis à des tests de validation en amont, l'accent étant désormais davantage mis sur les contrôles ex post sur le terrain. L'audit pourrait porter sur l'efficacité du contrôle du processus afin de favoriser une approche fluide, synergique et économique en ressources pour les deux divisions. L'audit pourrait également examiner le déploiement du processus d'établissement de rapports financiers intermédiaires. Les mesures de sécurité du Portail clients du FIDA n'entreraient pas dans le périmètre de cet audit.
14. **Audit des dépenses liées à la résidence du Président.** AUO procédera à un audit des dépenses liées à la résidence du Président conformément à la résolution adoptée par le Conseil des gouverneurs à cet égard.
15. **Certification des dépenses du siège soumises au Gouvernement italien pour remboursement.** AUO attestera l'exactitude de la déclaration annuelle des dépenses utilisée pour demander un remboursement par le Gouvernement italien lié à l'accueil du siège du FIDA.
16. **Autres considérations – planification provisoire pour 2027/2028**
  - **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. Le projet d'audit est donc retenu à titre provisoire pour 2027. Un autre périmètre d'audit pourrait donner un aperçu plus global de la stabilité financière du FIDA.
  - **ONS et secteur privé.** Un travail plus approfondi pourrait être mené pour fournir des assurances concernant l'adéquation, l'efficacité et l'efficience des procédures relatives aux ONS, complétant ainsi l'évaluation thématique d'IOE sur la collaboration du FIDA avec le secteur privé (prévue pour 2027).
  - **Planification stratégique des effectifs.** Cette question est l'objet d'une des principales mesures prises dans le cadre de l'Initiative pour la souplesse opérationnelle. D'autres éléments de la gestion des ressources humaines peuvent faire l'objet d'un examen, y compris le cadre de mobilité, les aménagements des modalités de travail, la culture interne et la motivation du personnel. Cette mission devrait tenir compte du périmètre de l'évaluation au niveau de l'institution d'IOE concernant la Politique du FIDA en matière de gestion des ressources humaines, qui pourrait traiter la question de l'utilisation efficace et efficiente des ressources humaines.
  - **Élaboration stratégique et approbation du budget.** La direction introduit des changements pour améliorer la gestion budgétaire en alignant l'allocation des ressources sur les résultats escomptés. Un examen des processus de gestion budgétaire du FIDA pourrait être prévu pour 2027-2028.
  - **La stratégie de transformation numérique** est une autre initiative de la direction qui pourrait devoir faire l'objet de travaux d'assurance au cours des deux prochaines années.

- **L'Initiative pour la souplesse opérationnelle** pourrait être retenue pour la conduite d'un audit des domaines non couverts par les missions mentionnées ci-dessus (par exemple la gestion prévisionnelle des besoins en personnel, la gestion budgétaire et l'examen des politiques et processus).
- **Approbation de la passation des marchés au titre des projets.**  
Répercussions du réajustement sur les avis de non-objection, l'exhaustivité des données et l'utilisation des données dans le Système de bout en bout de passation électronique des marchés relatifs aux projets du FIDA.
- **Gestion des dons du FIDA.** Processus d'examen et d'approbation, dépendance à l'égard de processus manuels inefficaces, et suivi et supervision.
- **Supervision et efficacité des activités pilotes pour l'innovation.**  
Efficacité, communication d'informations et partage de connaissances dans le cadre d'activités pilotes axées sur l'innovation, comme le projet Blockchain/TRACE.
- **Recrutement de personnel et gestion des vacances de postes**
- **Contrôle des prestations et indemnités versées au personnel**
- **Mécanisme d'accès aux ressources empruntées**
- **Gestion des remboursements de prêts, remboursements et arriérés de paiement**

## Pays retenus à titre provisoire

Tableau 1

### Audits de la supervision des programmes de pays provisoirement prévus pour 2026

<i>Division</i>	<i>2026</i>	<i>Autres choix possibles pour 2026/2027</i>
Asie et Pacifique (APR)	Bangladesh (2)	Chine (3)
Afrique orientale et australe (ESA)	Mozambique (1)	Kenya (4)
Amérique latine et Caraïbes (LAC)	Paraguay (14)	Honduras (31)
Proche-Orient, Afrique du Nord et Europe (NEN)	Égypte (7)	Tadjikistan (12)
Afrique de l'Ouest et du Centre (WCA)	Nigéria (6)	Bénin (8)

## Remarques:

Les numéros entre parenthèses indiquent l'ordre de priorité d'AUO. La hiérarchisation tient compte des décaissements depuis janvier 2023, du type de bureau de pays, du financement du FIDA et du temps écoulé depuis le dernier audit, entre autres facteurs.

Le Lesotho (ESA), qui n'apparaît pas, figurait au cinquième rang dans l'ordre de priorité.

Le Népal devait initialement être l'objet d'un audit en 2025, mais il a été remplacé par le Pakistan pour des raisons opérationnelles. Sur la base du portefeuille et des risques actuels, il est tombé au dix-huitième rang dans l'ordre de priorité. Par conséquent, aucun audit n'est proposé le concernant.

## Mapping of assignments to risks

Chart 1  
Proposed assignments compared to the highest net risks in the audit universe planning tool

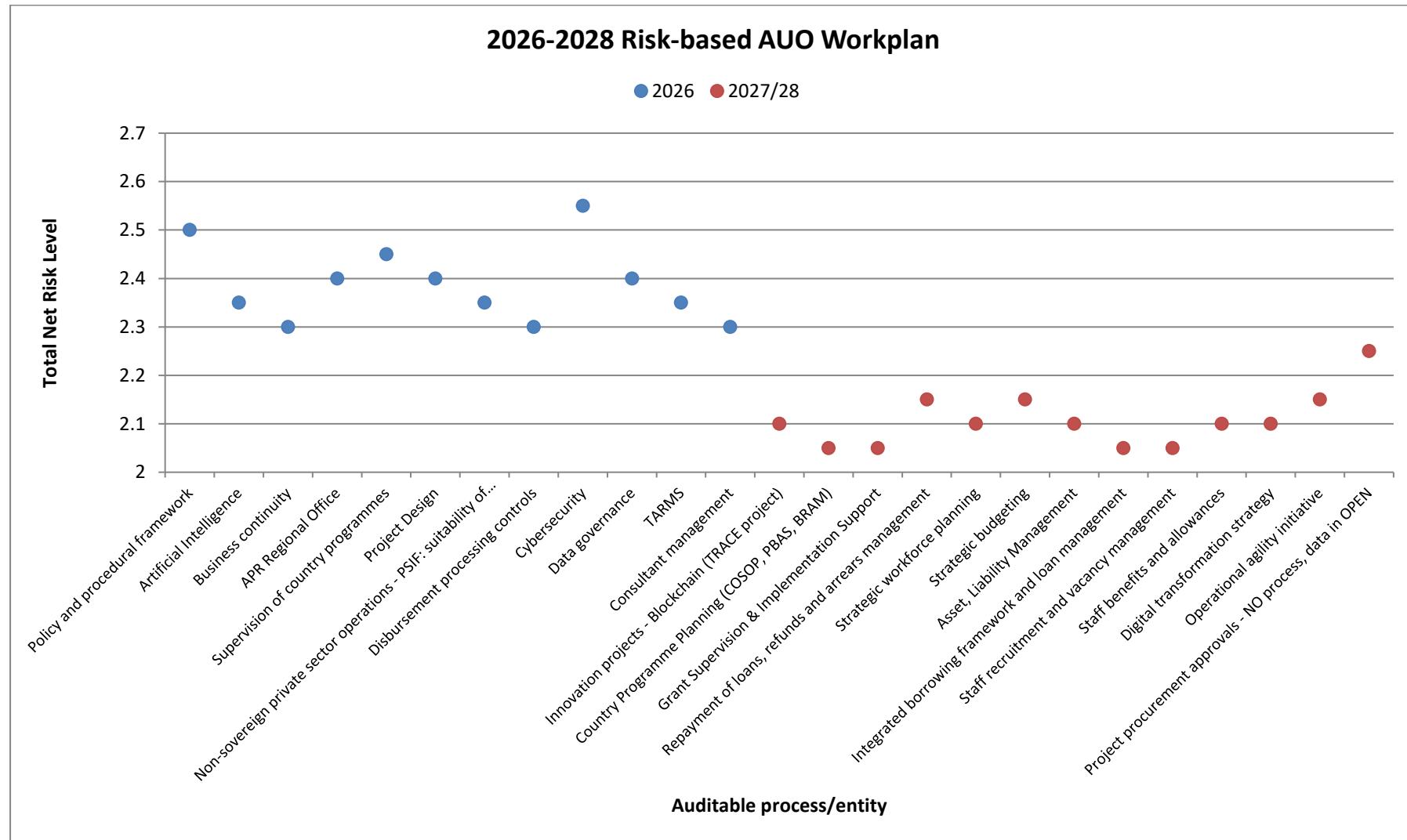


Chart 2  
Proposed audit assignments by corporate risk domain (level 1)

	2025	2026	2027/28
Financial Risk	ICFR SF		ALM LRRA
Operational Risk	FCS SS ICO	BCP TARMS PPF CS CM ICO DPC	PPA EB ICO RVM
Programme Delivery Risk	FCS PSF SCPA SF	SCPA	BRAM GSIS SCPA PS
Strategic Risk	SF	PPF PDPC DG AI	SWP DTS OAI TRACE SB

\*Please see *Explanation of Acronyms* in the following page.

## Explanation of Acronyms

**1. ICFR**

Internal Controls over Finance Reporting

**2. ALM**

Asset Liability Management

**3. FCS**

Fragile and Conflict-affected Settings

**4. BCP**

Business Continuity Planning

**5. SCPA**

Supervision of Country Programme Audit

**6. ICO**

IFAD Country Office

**7. RAM**

Risk Assurance Mapping

**8. TARMS**

Treasury Accounting and Risk Management System

**9. PDPC**

Project Design Process Consistency

**10. PSF**

Programme Supervision Framework

**11. PPF**

Policy and Procedural Framework

**12. DPC**

Disbursement Processing Controls

**13. DTS**

Digital Transformation Strategy

**14. RVM**

Staff Recruitment and Vacancy Management

**15. BRAM**

Borrowed Resource Access Mechanism

**16. LRRA**

Management of loan repayments, refunds and arrears

**17. PPA**

Project procurement approvals - NO process, data in OPEN

**18. GSIS**

Grant Supervision & Implementation Support

**18. SF**

Supplementary Funds

**19. CM**

Consultant Management

**20. EB**

Entitlements and Benefits

**21. SWP**

Strategic Workforce Planning

**22. OAI**

Operational Agility Initiative

**23. SS**

Safe and Security

**24. DG**

Data Governance

**25. SB**

Strategic Budgeting

**26. CS**

Cybersecurity

**27. PS**

Private Sector

**28. AI**

Artificial Intelligence