
Passation des marchés et gestion financière relatives aux projets: rapport de situation annuel comprenant l'examen du Cadre conceptuel relatif à l'information financière et à l'audit externe des projets financés par le FIDA

Cote du document: EB 2025/146/R.32

Point de l'ordre du jour: 15

Date: 31 octobre 2025

Distribution: Publique

Original: Anglais

POUR: INFORMATION

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

Questions techniques:

Janet Muir
Directrice
Division des services de passation des marchés et de gestion financière
courriel: j.muir@ifad.org

Enzo De Laurentiis
Responsable en chef par intérim des services de passation des marchés et de gestion financière
Division des services de passation des marchés et de gestion financière
courriel: e.delaurentiis@ifad.org

Passation des marchés et gestion financière relatives aux projets: rapport de situation annuel comprenant l'examen du Cadre conceptuel relatif à l'information financière et à l'audit externe des projets financés par le FIDA

I. Introduction

1. Chaque année, le FIDA rend compte au Comité d'audit:
 - i) de l'application des politiques et pratiques d'assurance en matière de passation des marchés et de gestion financière des projets, y compris l'évolution, les tendances et les résultats du dernier cycle d'audit des projets;
 - ii) de l'applicabilité continue du Cadre conceptuel relatif à l'information financière et à l'audit externe des projets financés par le FIDA.
2. Le présent examen annuel a de nouveau confirmé l'adéquation et l'applicabilité des principes énoncés dans le cadre.
3. Les politiques et pratiques du FIDA en matière de passation des marchés et de gestion financière dans les projets lui sont indispensables pour s'acquitter de ses responsabilités fiduciaires, puisqu'elles garantissent l'utilisation efficace et transparente des fonds aux fins prévues. Les dispositions concernées reposent souvent sur les systèmes de passation des marchés publics et de gestion financière des pays emprunteurs. Le résultat visé est la réalisation des objectifs de développement de chaque projet, conformément au mandat du FIDA.
4. Les responsables des finances ont dans leur domaine une fonction ambassadoriale: ils assurent la liaison avec les ministères et accompagnent les projets dont ils agencent la gestion des fonds. Ils supervisent l'exécution des projets selon une approche fondée sur des principes. Leurs activités concernant l'assurance comprennent l'examen des rapports financiers périodiques pendant l'exécution du projet, les audits externes et la participation aux missions sur le terrain. Ils sont aussi chargés des pourparlers sur les conditions de prêt et de la négociation de ces prêts, y compris au titre du Mécanisme d'accès aux ressources empruntées (MARE).
5. Les responsables de la passation de marchés veillent sur le cadre de passation des marchés des projets du FIDA et s'assurent que les opérations respectent les principes d'équité, de transparence, de concurrence et d'optimisation des ressources. Ils aident les emprunteurs et les unités de gestion de projet à planifier et à exécuter les achats, qu'ils contrôlent par des méthodes d'assurance telles que des évaluations fondées sur les risques, l'examen des plans de passation des marchés, des examens préalables et rétrospectifs et des missions sur le terrain. Contribuant aussi au renforcement des capacités, ils concilient reddition de comptes fiduciaire et appui à la réalisation rapide et efficace des projets.
6. Depuis janvier 2025, les fonctions relatives à la gestion financière et à la passation des marchés au titre des projets, auparavant scindées entre plusieurs divisions et départements, sont regroupées au sein de la Division des services de passation des marchés et de gestion financière (PFM). L'objectif est de donner une vue synthétique des risques fiduciaires et de simplifier la surveillance à toutes les étapes de l'exécution. Les gains d'efficacité et de collaboration sont déjà appréciables, et un nouvel effort d'alignement et de réajustement est en cours.

III. Réajustement des services de passation des marchés et de gestion financière

7. L'exercice de réajustement en cours vise à consolider une solide culture de reddition de comptes, de collaboration, d'apprentissage et d'amélioration continue. Sans rien ôter du caractère central pour la surveillance fiduciaire des règles de conformité, le réajustement de PFM contribue à une démarche pragmatique qui concilie les impératifs de contrôle et d'idonéité des solutions de développement adaptées, sans compter les objectifs de renforcement des capacités. En matière de gestion fiduciaire, mieux vaut se concentrer surtout sur le structurel et sur les causes profondes que sur tel ou tel manquement, pris isolément.
8. Cette perspective moderne de la conformité contribue à promouvoir une culture de l'innovation et du partenariat, dans le droit fil de l'Initiative pour l'agilité opérationnelle portée par le Président du FIDA. Au-delà de PFM, cette approche encourage la coopération proactive en interne, par exemple avec le Bureau de l'audit et de la surveillance et le Département des opérations de pays (DCO), et en externe, par exemple avec les autres banques multilatérales de développement et les institutions supérieures de contrôle des finances publiques dans les pays clients. L'expérience d'autres banques multilatérales de développement montre que l'approche incite par ailleurs à mettre préventivement l'accent sur la fraude et la corruption, en s'appuyant sur des retours d'expérience efficaces concernant les enquêtes clôturées et les conclusions des audits internes.
9. En un mot, en ce qui concerne PFM, la stratégie de réajustement est d'autant plus utile à l'institution qu'elle encourage le passage des mentalités à une assurance fiduciaire fondée sur le risque et axée sur les résultats.
10. Plusieurs initiatives sont en cours pour bien gérer la fusion des deux fonctions¹. Un séminaire-retraite s'est tenu en présentiel pour fédérer la division autour d'une identité commune et définir les priorités stratégiques. Les groupes de travail sur le réajustement ont formulé des recommandations qui ont été vigoureusement débattues durant le séminaire, puis converties en plans d'action.
11. PFM se concentrera sur les priorités clés suivantes dans le cadre de la mise en œuvre du plan d'action:
 - i) mettre en œuvre un plan de transition progressif et agile qui minimise les perturbations tout en assurant une intégration harmonieuse de la nouvelle fonction fiduciaire et en coordonnant l'assurance qualité et les évaluations des risques fiduciaires;
 - ii) mettre l'accent sur les programmes de renforcement des capacités pour donner au personnel de PFM et des projets des compétences en matière de passation des marchés et de gestion des finances utiles à l'exécution efficace des projets;
 - iii) poursuivre l'analyse comparative avec les banques multilatérales de développement pour s'assurer que le modèle fiduciaire du FIDA reste aligné sur les meilleures pratiques du secteur.
12. Le processus de réajustement est en cours, et des plans d'action concrets sont en place sur les trois piliers de mise en œuvre: i) les personnes et la culture; ii) les processus opérationnels; iii) les systèmes fiduciaires. Le plan d'action fait l'objet d'un suivi actif et d'une gestion continue (voir annexe I pour plus de détails). Les

¹ À savoir: i) des réunions mensuelles de discussion publique sur PFM pour partager l'avancement du recalibrage; ii) trois enquêtes *pulse* évaluant l'engagement, la communication, la satisfaction et la perception du personnel en ce qui concerne le recalibrage, les résultats étant partagés de manière transparente; iii) la réorganisation des bureaux au siège afin de regrouper tout le personnel de PFM sur le même étage; iv) la création d'un tableau de bord général pour PFM; vi) des séances d'information hebdomadaires sur PFM afin d'échanger des connaissances et d'avoir des discussions actives sur des sujets clés.

progrès et les résultats seront présentés l'année prochaine dans le document annuel sur PFM à soumettre au Comité d'audit.

III. Risque et performance dans les projets concernant la passation de marchés et la gestion financière

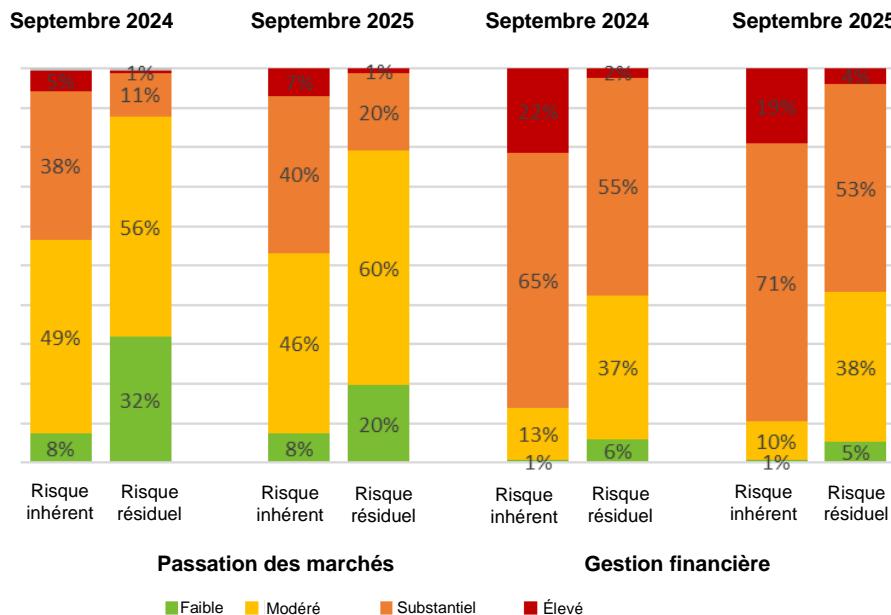
13. **Profils de risque concernant la passation des marchés et la gestion financière.** Les activités menées par PFM reposent sur le cadre de garantie fondé sur les risques afférents à la passation des marchés et à la gestion financière des projets, qui entre dans le champ des risques liés à l'exécution des programmes du Fonds². Une distinction claire est établie entre les risques inhérents³ et les risques résiduels. Les notes relatives aux risques résiduels⁴ tiennent compte des avantages attendus des mesures d'atténuation effectives, ce qui garantit le caractère prioritaire de ces mesures au cours de la période d'exécution.
14. Le profil de risque a légèrement évolué en 2025 par rapport à l'année précédente (2024). La proportion de projets dont le risque inhérent est élevé ou substantiel a légèrement augmenté à la fois pour la gestion financière (90% contre 86%) et pour la passation de marchés (47% contre 43%). Cela s'explique par une propension accrue au risque, sans mesures d'atténuation, dans les contextes nationaux et les agencements de projets, comme le veut le mandat du FIDA, qui est de soutenir les populations rurales les plus vulnérables dans des contextes nationaux difficiles. La proportion de projets comportant un risque résiduel élevé ou substantiel en matière de gestion financière a légèrement diminué, passant de 58% à 57%, mais elle est passée de 12% à 21% pour la passation de marchés, augmentation imputable à de nouveaux projets pour lesquels aucune stratégie d'atténuation n'était encore en place. Les niveaux de risque en matière de passation des marchés et de gestion financière continuent d'influer sur le volume et l'échelonnement dans le temps des efforts déployés pour les contrebalancer, notamment sur la fréquence des missions et les modalités de décaissement.

² Il s'agit des risques qui influent sur la capacité d'atteindre les résultats escomptés dans le cadre des stratégies, des projets ou des programmes appuyés par le FIDA et des risques de conséquences fortuites.

³ Le risque inhérent est le risque que le système de passation de marchés et de gestion financière d'un projet ne remplisse pas la fonction attendue en raison de facteurs liés à l'environnement d'exécution, sur lequel le FIDA n'a qu'un contrôle limité. Il s'agit du niveau de risque avant prise en compte de l'effet d'éventuels contrôles ou mesures d'atténuation appliqués ou devant être appliqués par l'emprunteur.

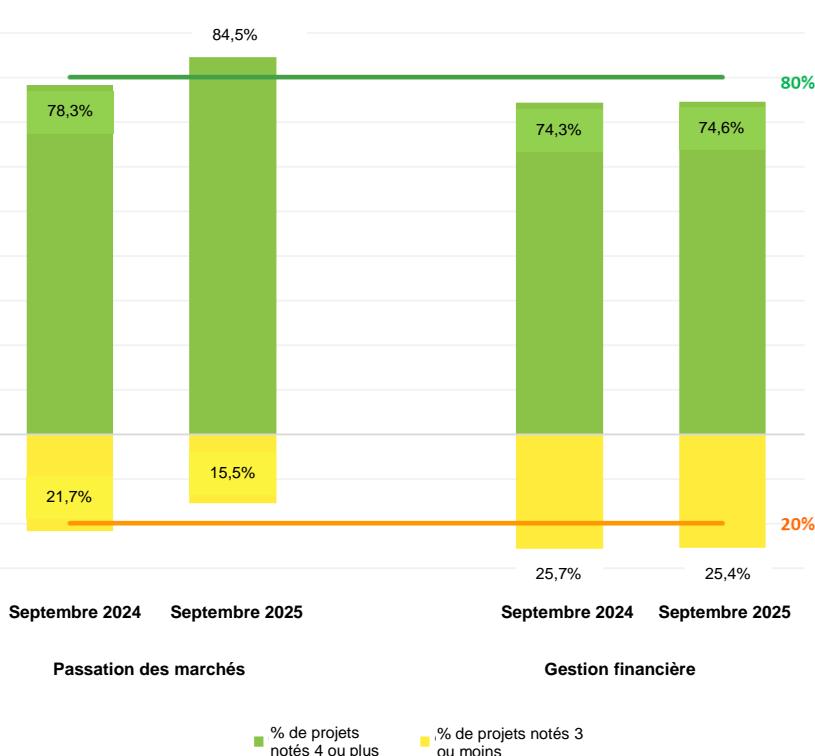
⁴ Le risque résiduel est le niveau de risque qui subsiste une fois que la mise en œuvre effective des mesures d'atténuation/contrôles a été constatée; il correspond donc au risque réel mis en évidence au moment de l'évaluation. Le risque résiduel est évalué au stade de la conception et lors de l'exécution.

Figure 1
Profils de risque en matière de passation de marchés et de gestion financière dans les projets d'investissement ouverts aux décaissements en septembre 2024 et 2025



15. **Assurance fiduciaire fondée sur les risques.** La surveillance fiduciaire, processus axé sur des principes et fondé sur les risques, accompagne étape par étape les décaissements, la supervision et l'audit dans les projets. La présentation de rapports financiers intermédiaires tous les trois mois est obligatoire pour le suivi financier des projets et la gestion des liquidités, et les demandes de décaissement – assorties de rapports sur la participation aux missions et sur l'appui à l'exécution – sont validées en amont, conformément aux cadres de gestion des risques institutionnels. Même en milieu à haut risque, la plupart des projets obtiennent ainsi des résultats au moins modérément satisfaisants en matière de passation des marchés (84,5%) et de gestion financière (74,6%). PFM collabore de près avec DCO et le Bureau de la gestion globale des risques pour fournir un appui individuel et concret aux projets jugés au mieux modérément insatisfaisants, pour que ces cas ne franchissent pas la barre des 20% prévue dans les normes du Fonds.

Figure 2
Performance en matière de passation de marchés et de gestion financière dans les projets d'investissement ouverts aux décaissements en septembre 2024 et 2025



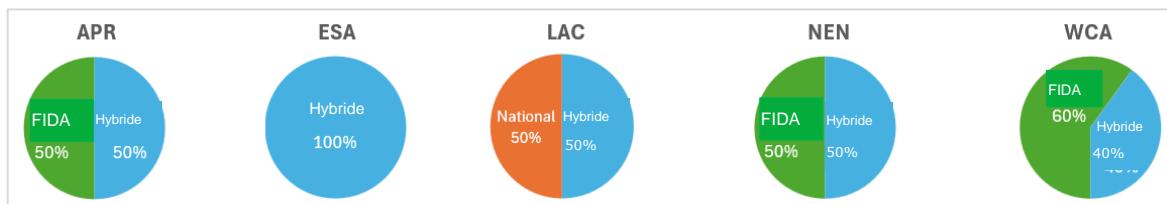
16. **Renforcement des capacités dans les projets.** PFM, qui regroupe toutes les fonctions fiduciaires, veille à ce que les responsables de la passation des marchés et des finances dispensent conjointement des formations de renforcement des capacités pour les consultants et le personnel des projets à plusieurs niveaux. La division a mis en place des ateliers régionaux en présentiel à l'intention du personnel des projets, des auditeurs externes et des représentants des ministères, en mettant l'accent sur des sujets clés et en partageant les meilleures pratiques en matière de normes internationales.
17. En outre, l'initiative BUILDPROC, un programme de renforcement des capacités en matière de passation de marchés dans les projets géré conjointement par le FIDA et le Centre international de formation de l'Organisation internationale du Travail, outil de référence, est la principale plateforme de professionnalisation de la passation des marchés dans les banques multilatérales de développement; elle a maintenant été partagée avec des institutions homologues⁵. Le programme a pris de l'envergure dans le cadre d'une deuxième phase (BUILDPROC II). Il propose un parcours de certification à trois niveaux, assorti désormais d'un module avancé sur la stratégie de passation de marchés au niveau des projets au service du développement durable, l'objectif étant d'inciter à envisager la matière d'un point de vue stratégique. L'élargissement vise à divulguer plus largement les connaissances en matière de passation des marchés par des outils de gestion des connaissances améliorés.

⁵ La Banque asiatique de développement a rejoint le programme, et la Banque mondiale et la Banque européenne pour la reconstruction et le développement envisagent de le faire.

IV. Pratiques et supervision en matière de passation de marchés

18. **Évaluation des risques dans les programmes d'options stratégiques pour les pays (COSOP) et les documents de projet.** La conception des COSOP et des projets passe par une évaluation des risques liés à la passation de marchés qui s'intéresse aux atouts et aux faiblesses des systèmes nationaux et des organismes d'exécution, et oriente la préparation des dispositifs de passation de marchés, y compris la stratégie, la planification, l'atténuation des risques et la surveillance. Cette approche améliore la capacité d'adaptation du FIDA, qui peut ainsi moduler son soutien et sa supervision en matière d'achats sur les capacités et les contextes des pays pour que, dans tout le portefeuille, la structure réponde aux objectifs visés.

Figure 3
Cadres de passation des marchés par région* pour les projets conçus (janvier-septembre 2025 – 19 projets)

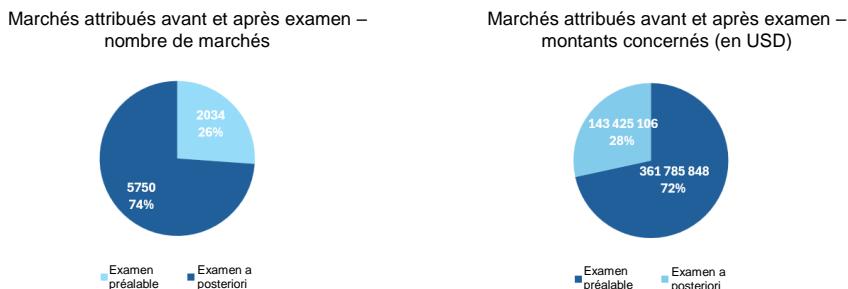


* Les noms de régions s'abréguent comme suit: APR = Asie et Pacifique; ESA = Afrique orientale et australe; LAC = Amérique latine et Caraïbes; NEN = Proche-Orient, Afrique du Nord et Europe; WCA = Afrique de l'Ouest et du Centre.

19. **Assurance qualité.** L'élément « passation de marchés » des COSOP et des rapports de conception doit faire l'objet d'une assurance qualité au niveau de l'institution. Les vérifications portent sur l'exhaustivité et la cohérence des principaux produits livrables en matière d'achats, y compris la disponibilité des évaluations des risques, la prise en compte des risques sociaux, environnementaux et climatiques, la clarté des arrangements et des systèmes proposés et la présence d'une stratégie de passation des marchés. Il s'agit aussi de s'assurer que le dossier versé dans les systèmes du FIDA est complet.
20. Les dispositifs peuvent être approuvés sans réserve ou sous conditions, ou être rejetés, un aval sous conditions subordonnant l'approbation du projet à des mesures correctives. En septembre 2025, l'examen de la qualité de la passation de marchés était fait pour 8 COSOP et 19 rapports de conception de projet. Le rejet ou l'approbation sous conditions se produisent généralement quand le cadre de passation de marchés est formulé peu clairement ou mal agencé ou lorsqu'une pièce du dossier manque ou est incomplète.
21. **Processus de contrôle préalable.** En matière de passation de marchés, l'assurance durant l'exécution provient d'un système d'examen préalable fondé sur les risques. Les marchés particulièrement volumineux ou risqués visés dans le plan de passation de marchés ne sont pas attribués sans avis de non-objection du FIDA. Ces examens, effectués dans le Système OPEN (Système de bout en bout de passation électronique des marchés relatifs aux projets) par le responsable principal régional de la passation de marchés, vérifient que l'intervention cadre bien avec les activités et méthodes de passation de marchés convenues.
22. Les seuils d'examen préalable, déterminés à la conception en fonction des évaluations des risques, sont fixés officiellement dans l'accord de financement. Ils sont ensuite communiqués à l'emprunteur dans la lettre présentant les modalités de mise en œuvre de la passation des marchés, puis saisis dans le système, qui les applique automatiquement. Les seuils peuvent être ajustés à tout moment de la mise en œuvre si la supervision fait évoluer l'évaluation des risques liés aux passations de marchés. Plus de 70% des contrats (en termes de nombre et de

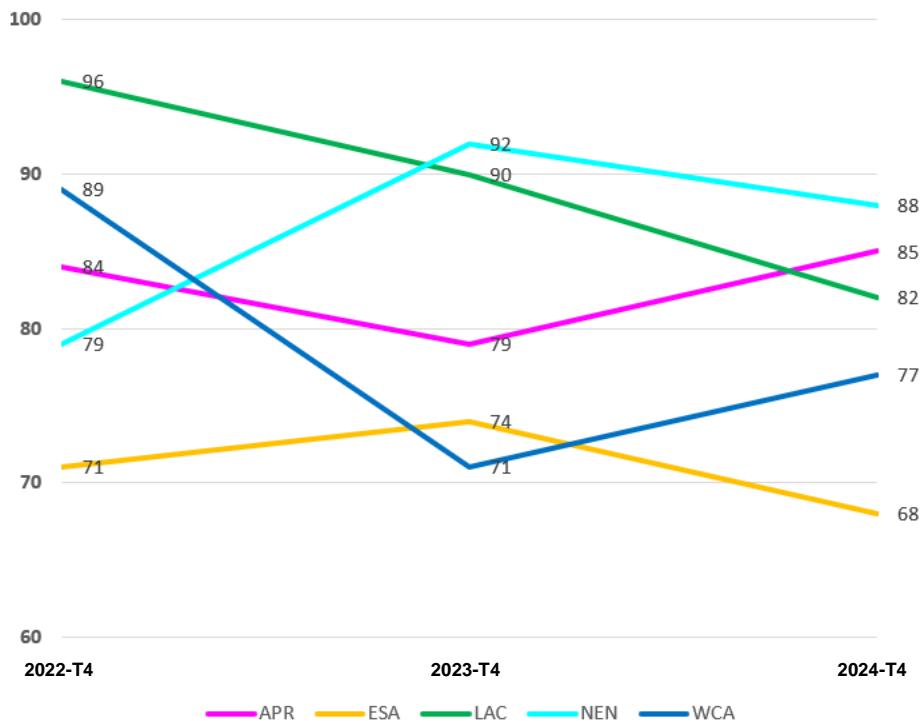
montant) attribués en 2024 ont été gérés dans le cadre du processus d'examen préalable.

Figure 4
Examen préalable et examen a posteriori (contrats attribués en 2024)



23. **Sélection des fournisseurs.** La sélection des fournisseurs est un garde-fou pour s'assurer que seules les entreprises éligibles et réputées participent aux marchés financés par le FIDA. Les organismes d'exécution doivent confirmer que les soumissionnaires, fournisseurs et consultants potentiels ne figurent pas sur la liste des sanctions du FIDA ou sur d'autres listes d'exclusion des banques multilatérales de développement. La sélection se fait automatiquement dans la plateforme OPEN à des étapes clés du cycle, notamment lors de la préparation des listes restreintes et avant l'attribution du contrat. Le système a été amélioré pour intégrer la sélection des fournisseurs aux bases de données sur les sanctions et l'admissibilité, ce qui permet de s'assurer que les entreprises non admissibles ne peuvent pas se voir attribuer de contrats.
24. **Supervision (examen a posteriori) et appui à l'exécution.** L'assurance des achats pendant la mise en œuvre est assurée par des missions de supervision et d'appui à l'exécution. Les missions d'appui à l'exécution fournissent une assistance technique aux unités de projet, aidant à résoudre les goulets d'étranglement et à renforcer les capacités. Les missions de supervision sont des points de contrôle fiduciaires formels, couvrant l'examen a posteriori d'un échantillon de contrats pour vérifier le respect des procédures convenues. Elles sont également l'étape de mise à jour de l'évaluation des risques, sur la base de laquelle les seuils de passation de marché et d'examen préalable peuvent être ajustés. Les cotes de rendement alimentent également le profil de risque de passation des marchés du projet, en éclairant les mesures correctives et les plans d'action pour s'assurer que la surveillance fiduciaire reste proportionnelle à l'environnement de risque en évolution.
25. Les problèmes les plus fréquents concernent la planification insuffisante ou trop optimiste des achats; les délais d'exécution des démarches; le manque de personnel et de capacités et la vitesse de rotation des effectifs; et la mauvaise gestion des contrats. Afin d'améliorer le rendement du portefeuille, PFM mettra l'accent sur la priorisation de l'appui à l'exécution, l'exploration de solutions de dotation à plus long terme, l'alignement de la planification des achats sur les plans de travail et budgets annuels, et la mise en œuvre d'un suivi renforcé des contrats par l'intermédiaire d'OPEN.

Figure 5
Pourcentage de projets jugés modérément satisfaisants ou mieux du point de vue de la passation des marchés entre 2022 et 2024, par région



26. **Irrégularité et non-conformité.** Le cadre de passation des marchés du FIDA prévoit de frapper une procédure d'irrégularité lorsque l'emprunteur ou l'organisme d'exécution ne respectent pas les procédures convenues. Le cas concerne notamment l'attribution d'un marché hors procédure régulière, l'application indue de méthodes non concurrentielles ou le recours à des pratiques prohibées. L'irrégularité de la procédure peut emporter l'annulation du financement du marché affecté et, dans certains cas, l'inadmissibilité des dépenses connexes.
27. Des procédures actualisées en cas d'irrégularité seront publiées dans la révision de 2025 du Manuel relatif à la passation de marchés au titre des projets du FIDA, et le module et le flux de travail correspondants dans la plateforme OPEN seront développés en 2026 et reliés aux processus de gestion financière concernant les dépenses inéligibles. PFM s'appuiera sur le module pour produire des données et des analyses sur les marchés irrégulièrement attribués. Les équipes appliquent pour l'instant des procédures provisoires publiées par la Directrice de PFM pour uniformiser le traitement des dossiers jusqu'à ce que le manuel révisé et le module OPEN soient en place.
28. **Initiatives stratégiques.** Il existe plusieurs initiatives en faveur de la surveillance et de l'harmonisation concernant les marchés publics. Les améliorations de la plateforme OPEN sont source d'efficacité et de transparence. Le FIDA reste un membre actif du groupe de travail des responsables des passations de marché des banques multilatérales de développement, ce qui contribue à uniformiser les procédures partout dans le monde. Le FIDA a également conclu des accords de délégation réciproque avec la Banque mondiale, la Banque de développement des Caraïbes et la Banque européenne d'investissement afin de réduire les coûts et d'harmoniser la surveillance, et continuera de prospecter pour passer d'autres accords. Grâce à BUILDPROC, le FIDA facilite le renforcement des capacités pour consolider les systèmes nationaux de passation des marchés. Mises bout à bout, ces initiatives favorisent la transparence, allègent les démarches administratives et renforcent la capacité des emprunteurs.

V. Pratiques et supervision en matière de gestion financière

29. **Dépenses non autorisées.** PFM surveille et suit de manière systématique les cas potentiels ou confirmés de dépenses non autorisées⁶, souvent repérés dans le cadre de missions de supervision ou d'audits externes de projets.
30. Le montant total des dépenses non autorisées varie à mesure que les montants sont examinés et ajustés. Au moment de la rédaction du rapport, le total des dépenses en souffrance était de 4,3 millions d'USD⁷, à quoi s'ajoute un montant non confirmé de 6,2 millions d'USD⁸. Le gros de ce montant correspond à l'insuffisance ou l'absence de pièces justificatives, aux irrégularités de procédure et au financement des taxes⁹.
31. **Mesures correctives.** La constatation de dépenses non autorisées et la remise tardive de rapports d'audit sont des motifs courants qui amènent le FIDA à prendre des mesures correctives. Lorsqu'un cas de non-conformité est détecté, le FIDA prend rapidement contact avec les responsables de projet et les ministères pour encourager une mise en conformité dans les meilleurs délais; quand cela est possible, des mesures accommodantes qui n'auront pas un effet trop néfaste sur l'exécution du projet sont envisagées¹⁰.
32. Lorsque des retards de plus de 90 jours sont constatés s'agissant de la présentation des rapports d'audit, des avertissements sont notifiés aux emprunteurs; au-delà de 180 jours, le droit de retirer des fonds est officiellement suspendu. Comme il a été indiqué l'année dernière, le seul pays faisant l'objet de mesures de suspension en raison de problèmes non résolus de gestion financière est la République bolivarienne du Venezuela, qui n'a pas soumis les rapports d'audit des projets pour les exercices 2017 et 2018; ces mesures sont toujours en vigueur.

⁶ Le terme « dépenses non autorisées » se rapporte à l'utilisation de fonds provenant du financement pour régler des dépenses non couvertes par l'accord de financement ou ne respectant pas les Conditions générales applicables au financement du développement agricole, section 4.07.

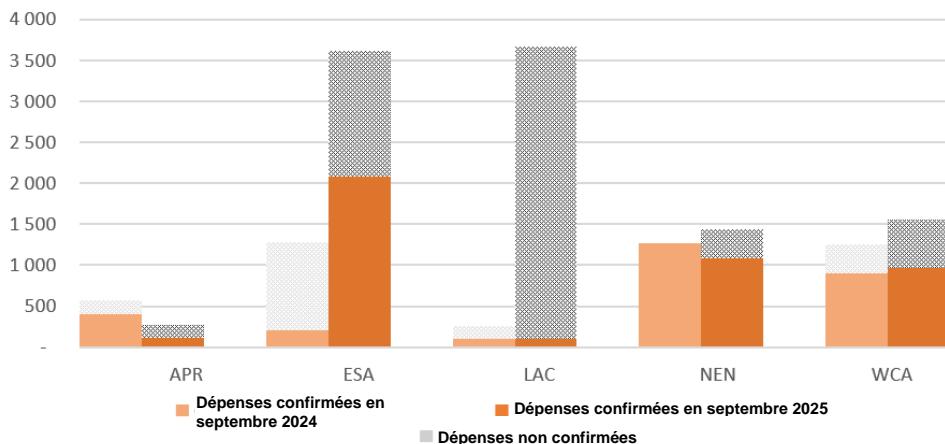
⁷ Des dossiers anciens concernant le Yémen (1,1 million d'USD, du fait d'un solde restant non justifié) et l'Afghanistan (107 000 USD, en raison de la non-application de pénalités au compte désigné et du financement d'impôts) sont inclus dans ce montant.

⁸ Les dépenses soupçonnées, sans confirmation, d'être inéligibles sont désormais également regroupées et surveillées dans le système du FIDA à des fins de transparence et de suivi proactif.

⁹ L'augmentation des montants confirmés en Afrique orientale et australe provient pour l'essentiel du financement des taxes au Malawi sur le Programme de développement de l'irrigation dans les zones rurales et le Programme d'accès aux services financiers pour les marchés, les petits agriculteurs et les entreprises en milieu rural (1,1 million d'USD) et de la mauvaise gestion des ressources du Programme pour la résilience des moyens d'existence au Soudan du Sud (0,7 million d'USD).

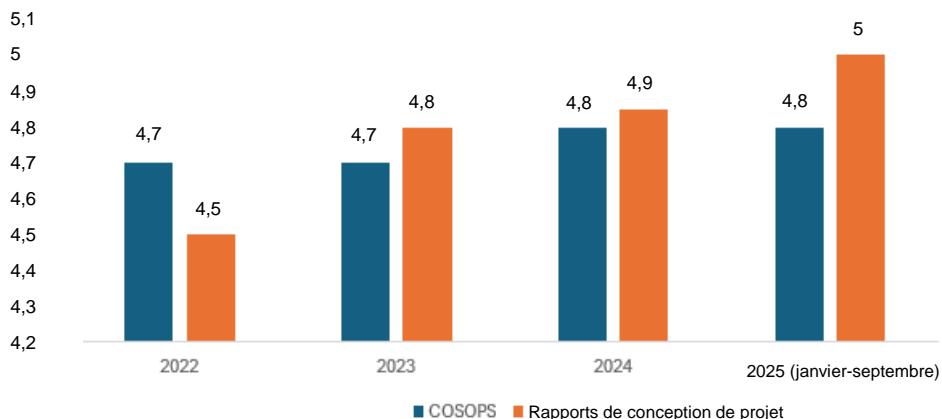
¹⁰ Ces mesures consistent par exemple à suspendre temporairement le droit de l'emprunteur d'utiliser un compte d'avances ou à demander des dépenses de substitution qui remplissent les critères d'admissibilité du FIDA.

Figure 6
Dépenses non autorisées, confirmées et non confirmées, par région
(en milliers d'USD)



33. **Participation à la conception et à la supervision.** La conception des projets et la tenue régulière de missions de supervision favorisent un suivi plus approfondi de la gestion financière sur le terrain, renforcent l'assurance fiduciaire et créent des liens plus étroits avec les équipes des projets. Les responsables des finances et de la passation de marchés restent des membres essentiels des équipes d'exécution des projets et participent à toutes les missions, soit en personne, soit par le truchement de consultants externes accrédités sous la supervision d'un ou d'une fonctionnaire. Depuis le réajustement, une approche plus intégrée a été adoptée, ce qui améliore déjà la surveillance fiduciaire et le soutien puisque les questions fiduciaires clés relèvent désormais d'un seul interlocuteur. Le cadre d'assurance fondé sur les risques continue d'être appliqué à la gestion et au soutien des projets.

Figure 7
Notes moyennes des examens MED+ (matrice renforcée de l'efficacité en matière de développement) relatives à la gestion financière (toutes régions confondues), par année



34. **Assurance qualité.** Dans le cadre des processus d'assurance qualité institutionnels, PFM continue d'inspecter par des examens MED+ la gestion financière et la passation de marchés à chaque étape de la phase de conception des projets pour garantir sur tout l'échiquier l'idonéité de la gestion financière et des modalités de passation des marchés. La division a ainsi pu faire de l'apprentissage un élément consubstantiel de toutes ses activités, et même du travail du FIDA en général, grâce à des notes thématiques trimestrielles. Une amélioration notable des documents de projets pour ce qui est de la gestion

financière et de la passation des marchés est constatée depuis le début des examens MED+.

35. Une étude régionale approfondie reste le meilleur moyen d'obtenir les informations souhaitées sur les défis spécifiques à chaque région. Cette étude passe par le partage des leçons tirées des examens MED+, la meilleure compréhension des diverses politiques et directives nouvelles et le transfert de connaissances et de compétences. Cette méthode facilite l'harmonisation des approches entre les équipes décentralisées. Deux études auront lieu cette année, respectivement en Afrique de l'Ouest et du Centre et en Afrique orientale et australe.
36. Dans le cadre des procédures d'assurance qualité de PFM, les rapports d'audit des projets sont soumis à un examen interne par les pairs, sur la base d'un échantillon, aux fins de l'élaboration d'une approche normalisée.
37. **Opérations relatives aux conditions de prêt.** PFM est responsable de l'aspect financier des négociations relatives aux financements. Les responsables des finances, appuyés par le personnel du siège, aident les autorités nationales à comprendre les conditions financières, y compris celles du MARE, et à faire leur choix. Ils ont facilité avec succès les négociations de prêts visant à livrer en temps voulu la Treizième reconstitution des ressources du FIDA, 1,1 milliard d'USD provenant du Système d'allocation fondé sur la performance et 0,2 milliard d'USD du MARE en 2025.
38. **Collaboration stratégique.** La collaboration stratégique avec les banques multilatérales de développement s'est poursuivie en 2025 dans le cadre de réunions en ligne, de rencontres en personne et de forums internationaux. Sept sessions de groupe de travail ont été organisées cette année sur l'harmonisation entre les banques et la technologie de gestion financière qu'elles emploient. Une réunion d'harmonisation a eu lieu en personne pour discuter de l'utilisation de l'intelligence artificielle dans les pratiques de gestion financière et des approches d'audit et d'assurance dans les opérations des banques multilatérales de développement.

VI. Rapports d'audit des projets pour l'exercice 2025¹¹

39. **Modalités d'audit.** L'audit externe des projets financés par le FIDA, qui embrasse une plus grande zone que les missions de supervision, est essentiel pour l'assurance fiduciaire. Les éléments suivants ressortent de l'examen des rapports d'audit sur les projets:
 - i) le recours aux systèmes nationaux, c'est-à-dire aux institutions supérieures de contrôle des finances publiques, qui atteint actuellement un taux de 48% (annexe II, tableau 1);
 - ii) le respect des normes internationales en matière d'information financière et d'audit;
 - iii) l'évaluation de la qualité des audits et le respect des délais de soumission des rapports d'audit.
40. Les principales constatations issues de l'analyse de 202 projets pour l'exercice 2024 sont résumées ci-après.
41. **Soumission des rapports dans les délais.** Au 30 septembre 2025, 91% des rapports d'audit de projet devant être soumis au cours de l'exercice 2024 avaient été reçus (soit 183 rapports) – il restait donc 19 rapports échus; 71% ont été reçus à temps, contre 75% pour l'exercice 2023 (voir annexe II, tableau 2). Cette diminution s'explique par des retards dans les procédures de certaines institutions

¹¹ L'expression « exercice 2024 » désigne toutes les périodes de présentation de l'information financière se terminant entre le 1^{er} janvier et le 31 décembre 2024.

supérieures de contrôle des finances publiques et par la signature de contrats d'audit avec des auditeurs privés avant la fin de l'exercice.

42. Le respect des délais prévus pour l'examen en interne des rapports d'audit par PFM est également surveillé de près: 62% des rapports d'audit ont bien été validés dans les 60 jours suivant leur soumission, contre 67% en 2023.
43. **Dérogations aux Conditions générales applicables au financement du développement agricole quant aux dates de remise des rapports d'audit sur les projets.** En décembre 2024, le Comité de gestion du risque lié à l'exécution des programmes et le Comité de la gestion globale des risques ont approuvé une proposition introduisant la possibilité de déroger aux Conditions générales pour la soumission des rapports d'audit de projet. Le délai de présentation pourra être ponctuellement porté de six mois à compter de la fin de l'exercice à neuf mois au plus si cette mesure semble nécessaire pour améliorer la qualité et la ponctualité des rapports d'audit sans nuire à la reddition de comptes. La délégation de pouvoirs est transférée du Président au Vice-Président adjoint chargé du Département des opérations financières et Responsable des finances en chef. À l'heure actuelle, aucune demande de dérogation n'a été examinée ni approuvée.
44. **Conclusions des rapports d'audit.** Comme l'indique le tableau 3 à l'annexe II, le pourcentage d'opinions d'audit avec réserve durant l'exercice 2024 était proche de celui de l'année précédente (8%). Les 11 projets ont donné lieu à des opinions d'audit avec réserve assorties d'exceptions.
45. L'analyse indique que les principaux problèmes en matière de contrôle sont récurrents et communs aux cinq régions. Il s'agit notamment des problèmes suivants: i) faiblesse des contrôles internes pendant l'exécution des projets ou non-respect des procédures approuvées; ii) déficience des procédures de passation de marchés ou de la gestion des contrats; iii) utilisation inefficace des systèmes comptables; iv) absence de fourniture de justificatifs adéquats; v) application limitée ou non-respect des normes comptables internationales; vi) non-admissibilité des dépenses. Pour y remédier, le FIDA intensifiera ses efforts de renforcement des capacités dans toutes les régions afin de renforcer les contrôles internes, de garantir le respect des procédures approuvées et d'améliorer les pratiques de passation de marchés et les systèmes comptables. Des examens thématiques et des interventions ciblées seront également réalisés pour garantir le respect des normes comptables internationales afin de trouver une solution efficiente à la question des dépenses non autorisées.
46. **Qualité des rapports financiers.** En 2024, la qualité globale de l'information financière des projets est demeurée stable par rapport à l'exercice précédent. Les rapports d'audit sont en légère amélioration du point de vue de la qualité et des délais de présentation. Ces chiffres devraient toutefois empirer une fois pris en compte les 19 audits en souffrance. Cette situation résulte notamment d'un dosage plus complexe des financements, de lacunes dans les systèmes de comptabilité de projet et d'une insuffisance des moyens techniques. Les défis à relever dans les États en situation de fragilité ou de conflit, ou encore les États de fait, lesquels représentent plus d'un tiers du portefeuille du FIDA, ont aussi joué un rôle. Ces tendances sont analysées plus en détail à l'annexe II.

Plan d'action pour le réajustement des services de passation des marchés et de gestion financière

• Personnel et culture interne:

- L'objectif du réajustement n'est pas simplement de réaménager l'affectation des ressources, mais d'œuvrer à l'intégration, à l'efficacité et à la surveillance fiduciaire des politiques, des systèmes et des procédures.
- La gestion du changement continuera de faire l'objet d'une attention constante pour garantir la cohésion et la coopération dans l'équipe.
- La stratégie de gestion des connaissances, élaborée en 2025, sera utile à la collaboration dans l'équipe du fait du perfectionnement des compétences, de la formation et du partage des connaissances croisées. Des formations auront lieu sur les nouveaux processus opérationnels donnant suite aux recommandations du groupe de travail approuvées par la direction de la division. Des séances seront organisées le cas échéant après l'achèvement du projet pilote, la mise à jour des orientations à l'intention du personnel et la modification de la délégation de pouvoirs. Des ateliers techniques sont prévus pour le quatrième trimestre de cette année et au début de l'année prochaine.
- Les mécanismes de retour d'information sur l'évolution fiduciaire des projets seront améliorés pour faciliter la prise en compte dans les directives et cadres stratégiques futurs des enseignements tirés.
- La charge de travail de l'équipe de référence au siège sera allégée pour faire en sorte que tous les dons non spécifiques à un pays ou financés par des fonds supplémentaires et toutes les opérations non souveraines fassent l'objet d'une surveillance fiduciaire suffisante, ce qui minimisera les risques financiers ou réputationnels pour les donateurs.
- Le tableau des effectifs à moyen et long terme, devant combler le manque persistant de personnel chargé de la passation des marchés, continuera d'être mis en œuvre en étroite coordination avec la direction afin de renforcer la capacité d'appui à l'exécution et d'appuyer en particulier les équipes de pays dont les portefeuilles sont fragiles et complexes, pour qu'un examen préalable ait lieu dans les situations à risque.

• Processus opératoires:

- Les évaluations des risques fiduciaires seront renforcées par un examen de l'analyse des causes racines pour les projets dont les performances sont insatisfaisantes, notamment dans les contextes fragiles et touchés par des conflits. L'autoévaluation du contrôle des risques dans la division sera mise à jour sous la direction du Bureau de la gestion globale des risques pour produire de nouveaux mécanismes d'assurance adaptés à ces contextes, et pour contrôler conjointement les dépenses inadmissibles résultant de procédures irrégulières ou de dysfonctionnements des contrôles financiers pendant l'exécution des projets.
- Il est conseillé de continuer à faire appel à des consultants suivant les besoins pour appuyer la gestion financière et le contrôle de la passation des marchés dans le portefeuille de fonds supplémentaires, qui prend de l'ampleur.
- L'adoption de méthodes fiduciaires fondées sur des principes est facilitée par la simplification de la délégation de pouvoirs des divisions aux équipes régionales, par la mise à jour des directives à l'intention du personnel concernant les notations fiduciaires et par la définition de seuils de gravité en cas de manquement.

- La planification des missions sera harmonisée avec les critères de sélection relatifs aux besoins et aux structures hiérarchiques. Les manuels et directives de gestion financière et de passation des marchés seront mis à jour en conséquence.
- Des outils et des procédures de planification communs ou partagés seront mis en place pour l'équipe unifiée de la Division des services de passation des marchés et de gestion financière (PFM).
- **Systèmes fiduciaires:**
 - Après le regroupement des deux fonctions fiduciaires en une seule division, l'intégration des systèmes et l'utilisation accrue des outils numériques (intelligence artificielle et Oracle Business Intelligence) figuraient parmi les principales recommandations du réajustement. Actuellement, les deux fonctions se servent de systèmes différents non interopérables; la fonction de passation des marchés utilise une plateforme en ligne mieux automatisée, le Système de passation des marchés de bout en bout (OPEN), tandis que la fonction de gestion financière passe par quatre systèmes distincts.
 - L'objectif à long terme est d'établir un système fiduciaire unifié en entrée; à moyen et à court terme, il s'agit de mieux automatiser les deux fonctions et d'intégrer pleinement les processus connexes pour soutenir l'échange d'informations et améliorer l'analyse des données pour éclairer la prise de décisions.
 - Le Comité sur la gouvernance des technologies de l'information a récemment approuvé l'extraction des cas d'irrégularité dans la plateforme OPEN et la prise en compte des dépenses non éligibles dans le tableau de bord de gestion financière. Cela facilitera la production de rapports combinés, dont l'élaboration sera confiée à PFM.
 - Des crédits au titre du budget d'investissement ont été demandés pour l'automatisation des flux de travail de gestion financière et le développement d'un outil d'IA pour améliorer l'analyse des données, l'évaluation des risques et la surveillance par la direction. PFM a préparé un document de lancement de projet à imputer sur le budget d'investissement de 2026.

Rapports d'audit des projets pour l'exercice 2025

Tableau 1

Modalités d'audit pour les exercices 2023 et 2024 (rapports d'audit reçus et validés au 30 septembre 2025)

Région	Exercice 2024			Exercice 2023		
	Réalisés par les services d'audit de l'administration ^a	Réalisés par un cabinet d'audit privé ^b	Total	Réalisés par les services d'audit de l'administration	Réalisés par un cabinet d'audit privé	Total
Asie et Pacifique	33	18	51	31	20	51
Afrique orientale et australie	23	13	36	23	19	42
Amérique latine et Caraïbes	2	10	12	8	20	28
Proche-Orient, Afrique du Nord et Europe	5	16	21	12	19	31
Afrique de l'Ouest et du Centre	7	18	25	14	35	49
Total	70	75	145	88	113	201
Pourcentage	48%	52%	100%	44%	56%	100%

^a Y compris neuf audits effectués par des entités nationales autres que l'institution supérieure de contrôle des finances publiques (année précédente: 10 audits).

^b Pour l'exercice 2022, des auditeurs publics ont confié un audit à une société privée (exercice précédent: 2).

Tableau 2

Respect des délais pour la soumission des rapports d'audit de projet – exercices 2023 et 2024 (Aux 30 septembre 2025 et 2024)

Rapports d'audit	2024		2023	
	Nombre	%	Nombre	%
Reçus dans les délais	144	71	157	75
Reçus hors délais	39	19	46	22
Sous-total	183	90	203	97
Toujours en attente au 30 septembre	19	9	6	3
Total des rapports d'audit attendus pour l'exercice	202	100	209	100

Tableau 3

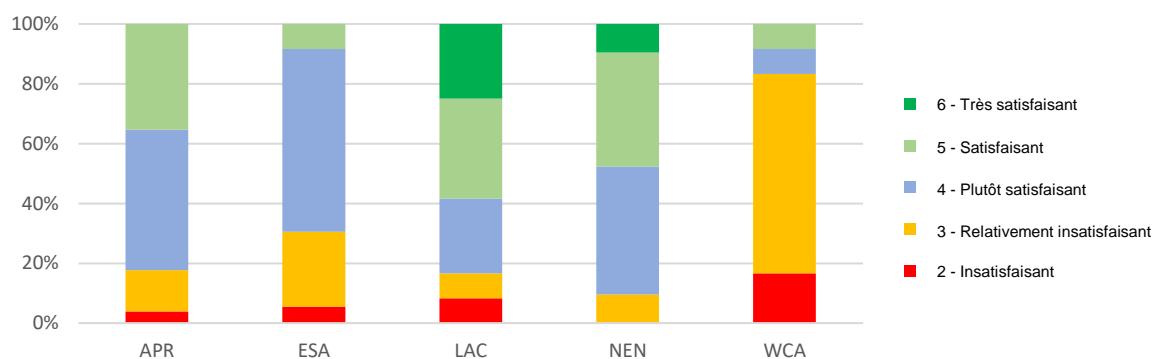
Opinions d'audit portant sur les états financiers des projets – exercices 2023 et 2024 (Rapports d'audit reçus et validés au 30 septembre 2025)

Région	Exercice 2024			Exercice 2023		
	Rapports d'audit reçus	Opinion sans réserve	Opinion avec réserve	Rapports d'audit reçus	Opinion sans réserve	Opinion avec réserve
Asie et Pacifique	51	48	3	47	46	1
Afrique orientale et australie	36	31	5	39	37	2
Amérique latine et Caraïbes	12	11	1	14	13	1
Proche-Orient, Afrique du Nord et Europe	21	20	1	28	23	5
Afrique de l'Ouest et du Centre	25	24	1	28	24	4
Total	145	134	11	156	143	13
Pourcentage	100	92	8	100	92	8

Qualité des rapports financiers et des rapports d'audit des projets – 2025

1. Au cours de l'exercice 2024, 61% des rapports financiers ont été établis sur la base des normes internationales (58% en 2023), tandis que 25% l'ont été sur la base de normes nationales ou régionales (32% en 2023). D'autres normes ont été utilisées ou des « modifications ou écarts par rapport aux normes internationales » ont été constatés dans 14% des projets.
2. Concernant la qualité de l'information financière, la proportion de rapports jugés satisfaisants ou très satisfaisants a légèrement progressé, passant de 26% pour l'exercice 2023 à 28% pour l'exercice 2024. La proportion de rapports jugés plutôt satisfaisants s'est établie à 41%, contre 46% en 2023, et celle des rapports jugés relativement insatisfaisants ou insatisfaisants a légèrement augmenté, passant de 29% pour l'exercice 2023 à 31%.

Figure 1
Qualité des rapports financiers sur l'exercice 2024¹²

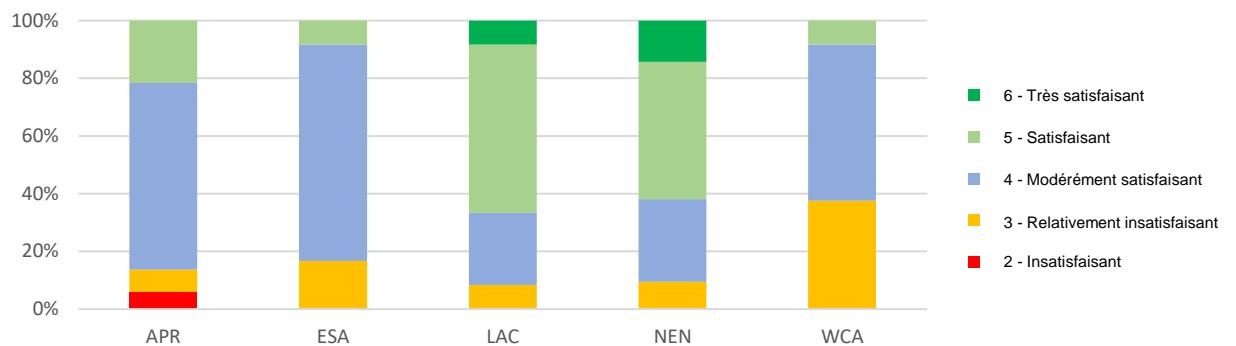


3. La qualité des rapports d'audit et le respect des délais de soumission sont mesurés dans le cadre de la méthode institutionnelle d'évaluation de la performance des projets. Cet indicateur comprend deux composantes: la qualité des activités d'audit et le respect des délais de soumission des rapports d'audit. Un rapport d'audit, même de très bonne qualité, sera pénalisé s'il est remis hors délais¹³.
4. La qualité et la rapidité des rapports d'audit se sont légèrement améliorées au cours de l'exercice 2024 pour ceux qui ont été examinés et validés jusqu'à présent, grâce aux efforts continus de la Division des services de passation des marchés et de gestion financière et du Département des opérations de pays pour signer les contrats d'audit avec des auditeurs privés avant la fin de l'exercice, 82% des audits ayant été jugés modérément satisfaisants ou supérieurs (78% au cours de l'exercice 2023). Toutefois, ce taux devrait se détériorer une fois que les cotes des 19 vérifications en retard seront également prises en compte une fois reçues. Des plans d'action obligatoires sont mis en place en tant que de besoin pour soutenir des normes minimales, y compris concernant les délais de présentation, et remédier aux faiblesses des contrôles internes.

¹² Appréciations fondées sur les 145 rapports d'audit reçus et validés au 30 septembre 2025.

¹³ Un rapport d'audit soumis après l'échéance ne peut pas obtenir une note supérieure à 3 (relativement insatisfaisant).

Figure 2
Qualité des rapports d'audit et respect des délais de soumission sur l'exercice 2024¹⁴



5. Au cours de l'exercice 2024, 83% des auditeurs ont utilisé les normes internationales (87% en 2023), tandis que 17% ont suivi des normes nationales ou régionales (13% en 2023) pour réaliser les audits; 145 rapports d'audit avaient été reçus et validés au 30 septembre 2025. La proportion finale pourrait être modifiée avec l'achèvement de l'examen de 38 rapports d'audit et la réception de 19 rapports en souffrance.
6. **Transparence.** Conformément à son engagement de renforcer la transparence et l'obligation de rendre compte de l'utilisation des fonds des donateurs, le Fonds publie systématiquement les rapports d'audit des projets sur son site Web.

¹⁴ Appréciations fondées sur les 145 rapports d'audit reçus et validés au 30 septembre 2025.