

Cote du document:	<u>EB 2010/99/R.50</u>
Point de l'ordre du jour:	<u>15 e) iii) b)</u>
Date:	<u>19 avril 2010</u>
Distribution:	<u>Publique</u>
Original:	<u>Anglais</u>

F



Ouvrer pour que les
populations rurales pauvres
se libèrent de la pauvreté

Plan de travail du Bureau de l'audit et de la surveillance du FIDA pour 2010

Conseil d'administration — Quatre-vingt-dix-neuvième session
Rome, 21-22 avril 2010

Pour: **Examen**

Note aux membres du Conseil d'administration

Le présent document est soumis au Conseil d'administration pour aval.

Afin que le temps imparti aux réunions du Conseil d'administration soit utilisé au mieux, les représentants qui auraient des questions techniques à poser au sujet du présent document sont invités à se mettre en rapport, avant la réunion, avec la responsable du FIDA ci-après:

Carman L. Lapointe

Directrice du Bureau de l'audit et de la surveillance

téléphone: +39 06 5459 2791

courriel: c.lapointe@ifad.org

Les demandes concernant la transmission des documents de la présente session doivent être adressées à:

Deirdre McGrenra

Fonctionnaire responsable des organes directeurs

téléphone: +39 06 5459 2374

courriel: d.mcgrenra@ifad.org

Table des matières

I. Introduction	1
II. Activités d'assurance et de conseil de l'audit interne	1
Nature des activités d'audit interne	1
L'évaluation des risques en tant que point de départ du plan de travail de l'audit	2
Activités d'audit interne prévues	2
III. Activités d'enquête	3
IV. Plan de travail pour 2010	3
Risques liés à la planification	3
Activités d'audit de 2009 devant être achevées en 2010	5
Missions d'assurance de l'audit interne proposées pour 2010	6
Missions de conseil de l'audit interne proposées pour 2010	7
V. Budget et ressources d'OA	8

Plan de travail du Bureau de l'audit et de la surveillance du FIDA pour 2010

I. Introduction

1. Le Bureau de l'audit et de la surveillance (OA) assure des services d'assurance et de conseil indépendants et objectifs en vue d'améliorer les opérations du FIDA et de leur apporter une valeur ajoutée. Le Bureau aide le Fonds à atteindre ses objectifs en évaluant et en améliorant, par une approche systématique et méthodique, l'efficacité des processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance.
2. Par ailleurs, OA examine les pratiques irrégulières éventuelles ou présumées, et mène les enquêtes nécessaires, s'agissant notamment des fautes professionnelles du personnel, de la fraude et de la corruption dans les activités du FIDA, et il s'efforce de promouvoir l'éthique, la responsabilité, la qualité et l'amélioration continue dans les opérations du FIDA.
3. OA est déterminé à renforcer l'efficacité de l'organisation, un aspect essentiel du Cadre stratégique du FIDA 2007-2010, et à atteindre les objectifs fixés pour la période couverte par la huitième reconstitution des ressources et les résultats de la gestion institutionnelle. L'efficacité de l'organisation passe par la gestion efficiente du budget, des ressources humaines et des processus internes du Fonds, mais également par l'instauration d'une culture de la responsabilité et de l'intégrité dans les activités et opérations du FIDA. Ces objectifs institutionnels resteront la priorité qui guidera OA dans l'élaboration de son plan annuel.
4. Dans le présent rapport figurent le plan de travail du Bureau de l'audit et de la surveillance du FIDA pour 2010, ainsi que les éléments à partir desquels il a été établi. Il a été passé en revue en collaboration avec la direction du FIDA et approuvé par le Président. Les activités présentées dans le plan de travail sont censées aider la direction et le Comité d'audit du Conseil d'administration à déterminer si les contrôles internes relatifs à l'administration financière et à la surveillance interne sont suffisants. Le Comité d'audit pourrait, conformément à son mandat, faire des propositions au sujet du plan de travail, aux fins d'examen par le Président.

II. Activités d'assurance et de conseil de l'audit interne

Nature des activités d'audit interne

5. Lorsqu'il mène les activités d'assurance de l'audit interne, OA détermine la portée de ses travaux indépendamment, en fonction des risques, en évaluant de manière générale si les processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance du FIDA sont adéquats afin de s'assurer que:
 - les informations concernant les finances, la gestion et le fonctionnement sont précises, fiables et communiquées en temps voulu;
 - les activités sont conformes aux politiques, normes, procédures et accords, ainsi qu'aux lois et réglementations applicables;
 - les actifs et les ressources sont acquis, utilisés et dûment protégés; et
 - les programmes, plans et objectifs sont menés à bien.
6. Les rapports d'assurance comportent une opinion générale sur l'audit, qui donne une interprétation des résultats de l'audit. D'après les opinions générales, les résultats des audits sont classés en **satisfaisant**, **à améliorer** ou **insatisfaisant**, ce qui correspond à ce qui suit:

- **Satisfaisant:** les processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance sont adéquats et permettent d'obtenir un degré d'assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs opérationnels et/ou de contrôle à l'étude. Ils pourraient néanmoins être améliorés.
 - **À améliorer:** il existe des carences dans les processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance telles qu'un degré d'assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs opérationnels et/ou de contrôle à l'étude pourrait ne pas être atteint.
 - **Insatisfaisant:** il existe des carences graves et/ou généralisées dans les processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance, telles qu'il est impossible d'atteindre un degré d'assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs opérationnels et/ou de contrôle à l'étude.
7. La nature et la portée des services de conseil sont arrêtées avec la direction et peuvent impliquer de donner des avis ou de communiquer des analyses sur les améliorations possibles, tout en laissant à la direction la responsabilité de la mise en œuvre des processus, afin d'éviter les conflits d'intérêts. Les rapports des services de conseil ne contiennent pas d'opinion générale mais ils peuvent néanmoins comprendre des recommandations appelant des actions complémentaires de la part d'OA.

L'évaluation des risques en tant que point de départ du plan de travail de l'audit

8. Conformément aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne fixées par l'Institut des auditeurs internes, et comme les années précédentes, OA a établi le plan de travail de 2010 en se fondant sur un exercice d'évaluation des risques. Plusieurs éléments d'information ont été pris en compte à cet effet, notamment les suivants:
- incidences financières (seuil de matérialité) des opérations;
 - principaux objectifs de la huitième reconstitution et résultats de la gestion institutionnelle;
 - questions nouvelles figurant dans les minutes des réunions de la direction (Comité exécutif de gestion [EMC] et Comité de gestion des opérations [OMC]) et du Comité d'audit;
 - registres des risques du FIDA et profil de risque de l'organisation;
 - répartition des recommandations issues de l'audit, en cours ou non appliquées;
 - plans de travail et rapports d'audit externe;
 - historique des activités d'audit interne (ou absence de telles activités) et sujets de préoccupation accumulés dans chaque domaine; et
 - échanges de vues avec les membres de l'EMC.
9. L'évaluation des risques de cette année a également bénéficié de la participation d'OA au processus de gestion des risques de l'organisation qui s'est conclu par l'examen et la formulation d'un profil de risque du Fonds. Le registre des risques du FIDA a été également amélioré et mis à jour grâce à une série d'ateliers intensifs organisés pendant le second semestre de 2009.

Activités d'audit interne prévues

10. Outre les cinq missions d'audit engagées en 2009 qui doivent être menées à terme, 13 missions d'assurance et quatre missions de conseil sont proposées dans le plan pour 2010. Les missions d'assurance comprennent une série d'examens complémentaires ciblés dans des domaines où les recommandations prioritaires d'OA n'ont pas été appliquées depuis longtemps. Certaines activités d'audit

bénéficieront de compétences dans le domaine des enquêtes aussi bien que dans celui de l'audit. On étudie par ailleurs les possibilités de collaboration avec les fonctions d'audit des deux autres institutions ayant leur siège à Rome en vue de mettre au point une méthodologie type pour les audits des programmes de pays. L'objectif, si cela est réalisable, est de mettre en commun les ressources nécessaires pour réaliser ces audits.

11. OA continuera de fournir des conseils et des éléments d'information aux divers groupes de travail et comités au sein du FIDA, auxquels il participe de manière permanente **en qualité soit de conseil soit d'observateur**. Ces groupes et comités sont notamment les suivants: Comité de gestion des risques de l'organisation, groupe de travail sur la présence dans les pays, groupe de travail sur la gestion des savoirs et l'innovation, Comité sur la gouvernance des technologies de l'information, Comité d'examen des contrats et Conseil d'inventaire des biens. En outre, le Directeur d'OA assiste aux réunions d'OMC et du Comité consultatif pour la finance et l'investissement. OA appuiera aussi d'autres comités ad hoc, selon que de besoin, dans le cadre de ses efforts visant à aider en priorité l'organisation à faire face aux risques et aux défis nouveaux en temps voulu.

III. Activités d'enquête

12. Au sein d'OA, la Section des enquêtes a pour mandat¹ de recevoir des informations et de mener des enquêtes sur toutes les questions relatives aux pratiques irrégulières dans le cadre des activités et des opérations du FIDA. Les pratiques irrégulières comprennent notamment les agissements répréhensibles du personnel, ainsi que la fraude et la corruption lorsqu'il s'agit d'entités, de sous-traitants et de personnes extérieures au FIDA qui demandent à participer à des projets financés par le Fonds ou à des contrats relatifs au siège ou qui y participent.
13. La Section des enquêtes aura pour principales activités en 2010 de promouvoir et de défendre la politique de lutte contre la corruption du FIDA, de conduire et gérer les enquêtes, et de servir de secrétariat à la Commission des sanctions. La stratégie d'engagement et de collaboration associée à une formation destinée au Département gestion des programmes et au personnel des projets, qui a caractérisé les activités de la section en 2008 et 2009, sera poursuivie. En outre, OA prévoit d'attirer l'attention sur ses activités dans le cadre des opérations hors siège, en mettant au point un module de formation à l'audit et à la lutte contre la corruption qui comprendra des études de cas fondées sur des données d'expérience réelles du FIDA, afin de faire participer davantage le personnel des projets.
14. La Section des enquêtes s'emploiera aussi à améliorer l'accessibilité de la documentation relative à la lutte contre la corruption à la fois pour le personnel du FIDA et pour le personnel des projets, s'agissant notamment de diffuser les renseignements par voie électronique et d'encourager la participation des représentants de la société civile, aux fins de la surveillance, de la prévention et de la notification de la corruption au cours de l'exécution des projets. OA continuera d'encourager le Bureau de l'évaluation à concevoir des méthodes d'évaluation qui visent à déterminer l'incidence de la corruption sur la capacité du FIDA à remplir sa mission, à savoir la réduction de la pauvreté.

IV. Plan de travail pour 2010

Risques liés à la planification

15. En raison de la nature des activités d'audit et d'enquête, il est difficile de prévoir le niveau effectif d'effort requis pour mener à bien chaque mission. Toutes les tâches assignées pourraient être modifiées ou bien leurs priorités et leur portée pourraient être réexaminées au moment de leur mise en route, sur la base d'un examen

¹ Bulletin du Président 2007/02 du 21 février 2007, section 2.4.1.

préliminaire de la situation et de la disponibilité de personnes qualifiées pour mener à bien ces tâches. Du fait de ses effectifs limités, OA ne peut pas disposer de ressources internes suffisantes pour mener tous les travaux; par conséquent, pour compléter ses effectifs, il a recours à des services de consultants et d'experts engagés pour une période de courte durée.

16. De plus, le renouvellement du personnel est imprévisible et, bien qu'une rotation soit généralement salubre (en particulier lorsqu'elle a lieu au sein de l'organisation), la situation du marché et les processus de recrutement ont une incidence sur les délais nécessaires pour remplacer le personnel. OA bénéficie pour la troisième année consécutive des services d'un cadre associé dans la Section des enquêtes, qui a été mis à disposition par l'Allemagne contre l'engagement de financer ce poste pour la quatrième année. Il faut prendre ce fait en compte en ce qui concerne la dotation en personnel et les incidences budgétaires connexes. Pour compenser, nous avons sollicité des candidatures à un poste de cadre associé auditeur possédant des compétences en technologies de l'information, afin de remplacer l'auditeur qui prendra sa retraite en avril. Si cette démarche n'aboutit pas, d'autres stratégies de recrutement peu coûteuses seront étudiées, s'agissant notamment de recruter des consultants ou du personnel engagé pour une période de courte durée ou bien de proposer des échanges officiels visant à favoriser le renforcement des capacités.
17. Le plan de travail d'OA a été établi de manière audacieuse, compte tenu du contexte de la dotation en effectifs pour 2010. Il faudrait néanmoins le considérer comme un plan à horizon mobile qui permet d'avoir un nombre constant d'activités en cours. Les activités proposées sont présentées dans le tableau ci-après.

Tableau
Plan de travail d'OA pour 2010

	<i>Pourcentage</i>	<i>Nombre de jours de travail du personnel</i>
Activités d'audit interne	53	1 000
Missions d'assurance de l'audit interne		
1. Supervision directe des projets – appui à l'exécution ^{a b}		
2. Délégation de pouvoir et processus décisionnels ^a		
3. Dons au titre du Cadre pour la soutenabilité de la dette ^a		
4. Continuité et reprise des opérations ^a		
5. Adéquation des contrats de travail ^a		
6. Sécurité du réseau informatique		
7. Passation des marchés au niveau du siège		
8. Éléments de comptabilité nécessitant des estimations ou des hypothèses de la direction		
9. Examen de l'environnement de contrôle au niveau des entités		
10. Demandes de remboursement de frais de voyage		
11. Élaboration et mise à l'essai d'une méthodologie type pour l'audit des programmes de pays		
12. Certification des dépenses devant être remboursées par le Gouvernement italien		
13. Dépenses du Bureau du Président		
14. Examen complémentaire de la stratégie et du service de communication		
15. Examen complémentaire de la gestion des consultants		
16. Examen complémentaire de la gestion, la supervision et la tenue de registres concernant les dons		
17. Examen complémentaire des mémorandums d'entente sur la présence dans le pays		
18. Évaluation complémentaire des systèmes nationaux de passation des marchés en cours de préévaluation		
Missions de conseil de l'audit interne		
19. Mise au point d'un module de formation audit et anticorruption à l'intention du personnel de terrain		
20. Conseil concernant les résultats de la réforme des ressources humaines		
21. Détermination de valeurs de référence pour les coûts d'évaluation		
22. Mise au point d'une structure d'essai en vue de la déclaration de la direction sur les contrôles internes en matière de communication financière		
Enquêtes	26	480
Application de la politique du FIDA en matière de lutte contre la corruption (voir aussi le point 19 ci-dessus)		
Enquêtes		
Appui administratif dans le domaine des enquêtes et des sanctions		
Gestion et renforcement des capacités du Bureau	21	400
Renforcement des capacités		
Formation et perfectionnement du personnel		
Représentation du Bureau aux réunions internes et externes		
Gestion et administration du Bureau		
Nombre total de jours de travail (personnel d'OA)^a	100	1 880

^a En supposant que les fonctionnaires chargés de l'audit et des enquêtes sont remplacés.

^b Projet en cours au début de 2010.

Activités d'audit de 2009 devant être achevées en 2010

18. L'audit de la **supervision directe des projets et de l'appui à l'exécution** a été en grande partie mené à terme en 2009, et le rapport devrait être établi au cours du premier trimestre de 2010. Cet audit dresse un inventaire des procédures à

prendre en considération et fait fond sur les précédents audits des processus de supervision directe pour la passation des marchés et les décaissements afin de contribuer à atténuer les risques associés à cette importante initiative de l'organisation.

19. En 2009, une étude a été réalisée sur la structure de **la délégation de pouvoirs et des processus décisionnels**, dont le rapport final doit être publié au début de 2010. Ce travail contribuera aux efforts visant à renforcer l'obligation redditionnelle et à améliorer la qualité et la rapidité de la prise de décision.
20. Un examen de l'efficacité des procédures de gestion financière et du bien-fondé des règles fiduciaires sur la surveillance applicables aux dons au titre du **Cadre pour la soutenabilité de la dette** a été réalisé vers la fin de 2009, et le rapport sera mis au point définitivement au cours du premier trimestre de 2010. Ce domaine a fait l'objet d'un audit en raison de l'importance des sommes en jeu et du risque latent que comporte par nature ce nouveau type de financement accordé sous forme de dons.
21. **La continuité et la reprise des opérations** ont fait l'objet d'un audit au cours des derniers mois de 2009, et le rapport sera diffusé au début de 2010. Il est important d'examiner périodiquement dans quelle mesure le FIDA est capable d'assurer la continuité et la reprise des opérations, car cela reflète la capacité du Fonds à utiliser ses ressources efficacement, tout en réduisant au minimum les risques pour la sécurité et la stabilité concernant les opérations, le personnel et les biens.
22. OA a entrepris un audit portant sur l'**adéquation des contrats de travail** dans le cadre duquel la conformité doit encore être évaluée. Le rapport devrait être mis au point définitivement au cours du premier semestre de 2010. Ce travail est mené en étroite collaboration avec la Division des ressources humaines afin de s'assurer qu'il n'est pas incompatible avec les réformes des ressources humaines en cours.

Missions d'assurance de l'audit interne proposées pour 2010

23. L'évaluation concernant la **sécurité du réseau informatique**, qui faisait initialement partie du plan pour 2009, a été reportée en attendant que des experts qualifiés puissent être engagés et à la suite de la révision des priorités de l'audit en cours d'année. Les techniques et infrastructures ont énormément changé ces dernières années. Ce domaine n'a fait l'objet d'aucun audit depuis 1999 et sera donc prioritaire en 2010.
24. Bien qu'OA participe au Comité d'examen des contrats en qualité d'observateur, la **passation des marchés au niveau du siège** avait été incluse dans le plan pour 2009, car le dernier audit remontait à 1999. Cette tâche a été entreprise en janvier et sera achevée au cours du premier trimestre de 2010. L'audit, pour lequel le personnel de la Section des enquêtes prêtera son concours, portera sur les éléments nouveaux récents, tels que l'informatisation des procédures d'appel d'offres.
25. Un examen des **éléments de comptabilité nécessitant des estimations ou des hypothèses de la part de la direction** est proposé pour 2010 en raison du seuil de matérialité de ces éléments, et parce qu'ils n'ont jamais fait expressément l'objet d'un audit en dehors du processus annuel d'audit externe. OA devra comprendre comment ces éléments sont gérés, en vue d'appuyer les déclarations de la direction sur les contrôles internes en matière de communication financière.
26. Il est nécessaire d'examiner **l'environnement de contrôle au niveau des entités** pour s'assurer que l'on aura largement le temps de faire face à toute éventuelle carence et de la vérifier, avant qu'OA ne soit appelé à appuyer la déclaration de la direction sur la communication financière. Même si des éléments de l'environnement de contrôle sont régulièrement mentionnés indirectement dans

le contexte de la plupart des audits internes, l'environnement de contrôle dans son ensemble n'a jamais été évalué par OA d'une manière structurée et approfondie.

27. Il faut procéder périodiquement à un examen de la conformité portant sur les **demandes de remboursement de frais de voyage** en raison du risque inhérent et de la possibilité de fraude qu'elles comportent. Il s'agit aussi d'une activité d'audit pour laquelle la Section des enquêtes prêtera son concours en ce qui concerne les possibilités d'extraction de données et d'audit continu.
28. **L'élaboration d'une méthodologie type d'audit des programmes de pays et sa mise à l'essai** sont proposées pour 2010 pour les raisons ci-après: a) le seuil de matérialité de la gestion des programmes de pays dans le budget de 2010 est élevé; b) deux résultats de la gestion institutionnelle (CMR) du FIDA sur 10 ont trait à l'amélioration de la conception et de la supervision des projets; et c) OA n'a pas effectué d'audit des programmes de pays avant la mise en œuvre de la supervision directe par le FIDA. Un système normalisé d'audit des programmes de pays favoriserait l'application de la politique anticorruption de tolérance zéro du FIDA, et permettrait d'évaluer l'efficacité de la présence du Fonds dans les pays. Ce programme mettrait l'accent sur les activités de passation des marchés, les décaissements, la supervision et les rapports d'audit des projets, en tant qu'éléments propices à des interventions coordonnées et efficaces au stade le moins avancé possible. Cette tâche sera menée conjointement avec la Section des enquêtes. Les possibilités de collaboration avec les autres institutions ayant leur siège à Rome seront étudiées.
29. Deux activités d'audit permanentes – les **dépenses du Bureau du Président** et la **certification des dépenses devant être remboursées par le Gouvernement italien** – sont aussi incluses.
30. Une série d'**audits complémentaires** ciblés sont prévus pour les domaines dans lesquels les recommandations prioritaires sont restées sans effet pendant longtemps. Il sera utile de réévaluer les questions restées en suspens afin de déterminer si les risques ont été réduits en partie ou en totalité grâce aux changements de procédures ou autres mesures compensatrices, ou de reconfirmer plus précisément l'ordre de priorité des mesures à prendre pour faire face aux risques. Ces domaines sont les suivants:
 - **Stratégie et service de communication;**
 - **Gestion des consultants;**
 - **Supervision de la gestion des dons et tenue de registres;**
 - **Mémoires d'entente sur la présence dans le pays; et**
 - **Évaluation des systèmes nationaux de gestion financière pendant la préévaluation** (concrètement, passation des marchés, utilisation de l'audit, interne et externe, et choix des normes d'audit externe).

Missions de conseil de l'audit interne proposées pour 2010

31. OA prévoit de mettre au point un **module de formation à l'audit et à la lutte contre la corruption** à l'intention du personnel, des équipes d'exécution des projets et autres agents, au siège et sur le terrain. Ce module suscitera une prise de conscience de ces questions et aidera à surmonter les réticences, les incertitudes et autres obstacles qui empêchent de communiquer des renseignements ou de formuler des allégations au sujet de la corruption dans le cadre des opérations du FIDA. Il contribuera également à intégrer pleinement la politique anticorruption du FIDA et à favoriser le renforcement des capacités en matière de supervision des projets. Tout comme la méthode d'audit des programmes de pays, ce module sera mis au point conjointement par les sections de l'audit et des enquêtes.

32. Le **programme de réforme des ressources humaines** qui est en cours est l'une des initiatives institutionnelles fondamentales et représente deux des trois principaux risques institutionnels. OA pourrait être en mesure d'apporter sa contribution en matière d'analyse des opérations et de donner son point de vue sur les procédures dans l'ensemble de l'organisation. D'importants investissements budgétaires sont prévus dans ce domaine en 2010 et plusieurs recommandations prioritaires issues de l'audit sont en cours.
33. Un examen ponctuel non planifié a été réalisé en 2009 afin de comprendre les facteurs responsables du coût apparemment élevé de la fonction du Bureau de l'évaluation indépendant du FIDA. Il était prévu au départ de comparer ces coûts avec ceux d'autres institutions analogues, mais il a été décidé de reporter ce travail, en attendant les résultats de l'examen externe par les pairs, afin de déterminer dans quelle mesure il pourrait y avoir double emploi. Des **points de référence pour les coûts et pour certaines pratiques de gestion des ressources humaines** sont actuellement définis en s'appuyant sur les fonctions d'audit des organisations servant d'élément de comparaison.
34. En 2009, OA a pris l'avis de la Division des services financiers au sujet des progrès réalisés dans la collecte d'informations sur les **contrôles internes en matière de communication financière**, en vue de la déclaration de la direction concernant ces contrôles. La mise en place par OA d'un dispositif permettant de tester ces contrôles, au nom de la direction, afin d'encourager les commissaires aux comptes à avoir ultérieurement recours à ce travail, a été reportée en attendant que la collecte d'informations soit plus avancée. Une nouvelle tentative sera faite en 2010.

V. Budget et ressources d'OA

35. Des ressources d'un montant de 1 602 400 USD ont été affectées à OA pour 2010, contre 1 454 100 USD en 2009, ce qui correspond à une augmentation de 10,2%. Les dépenses afférentes au personnel représentent 90% du budget d'OA.
36. Les dépenses relatives à l'audit interne représenteront environ 73% des ressources, tandis que les enquêtes absorberont 27% du montant total.

