

Cote du document: EB 2011/104/R.47
Point de l'ordre du jour: 14 e)
Date: 31 octobre 2011
Distribution: Publique
Original: Anglais

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 2012

Note pour les représentants au Conseil d'administration

Responsables:

Questions techniques:

Bambis Constantinides
Directeur du Bureau de l'audit
et de la surveillance
téléphone: +39 06 5459 2054
courriel: c.constantinides@ifad.org

Transmission des documents:

Deirdre McGrenra
Chef du Bureau des organes directeurs
téléphone: +39 06 5459 2374
courriel: gb_office@ifad.org

Conseil d'administration — Cent quatrième session
Rome, 12-14 décembre 2011

Pour: **Confirmation**

Table des matières

I. Introduction	1
II. Stratégie d'AUD pour 2012 et à moyen terme	1
III. Activités d'assurance et de conseil de l'audit interne	4
IV. Enquêtes et prévention	7
Annexes	
I. Résumé de la méthodologie d'évaluation des risques d'AUD	9
II. Plan de travail pour 2012 et liste provisoire des audits pour 2013	10

Plan de travail du Bureau de l'audit et de la surveillance du FIDA pour 2012

I. Introduction

1. Le présent rapport expose le plan de travail du Bureau de l'audit et de la surveillance (AUO) pour 2012, ainsi que les renseignements généraux qui s'y rattachent. Le plan repose sur un exercice d'évaluation des risques réalisé par AUO au cours duquel la direction a été consultée. Le plan a été approuvé par le Président, et le Comité d'audit peut, conformément à son mandat, faire des propositions qui seront examinées par le Président. La version finale du plan sera soumise au Conseil d'administration pour confirmation à sa session de décembre 2011.
2. Le plan de travail est présenté au Comité d'audit avant que le processus budgétaire de 2012 ne soit achevé, de manière que son envergure et sa complexité soient dûment prises en compte dans l'établissement du budget d'AUO.

II. Stratégie d'AUO pour 2012 et à moyen terme

Les risques auxquels le FIDA a été exposé en 2011

3. De profonds changements sont en cours au FIDA. Ils s'inscrivent dans un processus qui, dans une large mesure, s'est amorcé avec la mise en œuvre du modèle opérationnel de la supervision directe et l'établissement de la présence dans les pays. La nature de l'institution évolue rapidement, et les structures organisationnelles, de même que les processus opérationnels et administratifs, doivent être constamment actualisées au gré de l'évolution du modèle. Pour s'adapter à cet impératif, la direction a mis en œuvre le Programme changement et réforme, qui porte entre autres sur les structures et processus opérationnels, financiers et relatifs aux ressources humaines, de même que sur les principaux éléments de l'infrastructure des technologies de l'information. En toile de fond de cet exercice, le volume d'activités augmente rapidement, les attentes sont de plus en plus grandes et les mesures adoptées pour garantir la qualité se multiplient, la crise financière perdure à l'échelle mondiale, et les organisations sont soumises à un régime de restriction budgétaire. Tous ces facteurs réunis augmentent les risques pour le Fonds.
4. Reconnaissant que la gestion proactive des risques s'impose davantage, la direction a mis en place des processus de planification et de gestion stratégiques des risques, qui relèvent du Comité de gestion des risques de l'organisation, afin de recenser les principaux facteurs pouvant compromettre la réalisation des objectifs institutionnels et de les atténuer. Le Plan à moyen terme (PMT) du FIDA énonce les hypothèses et les risques susceptibles d'avoir un impact sur l'obtention des résultats de l'institution, des divisions et des départements. Ce plan fait l'objet d'un suivi annuel et sert de fondement à la planification annuelle des départements et des divisions.
5. L'évaluation des risques institutionnels du FIDA et l'évaluation des risques d'AUO ont fait ressortir plusieurs facteurs qui pourraient compromettre la réalisation des objectifs à moyen terme (2011-2013) de l'organisation. Il s'agit des risques suivants: l'adéquation de la structure d'appui aux «nouveaux» modes opérationnels comme la présence dans les pays et la supervision directe, la répartition et l'utilisation économiques des ressources, la protection et la gestion prudente des avoirs liquides du Fonds, l'utilisation efficiente du temps de travail grâce à un bon usage des outils informatiques et la capacité de l'organisation de maintenir le moral et la motivation de l'effectif dans un contexte d'augmentation de la charge de travail et de restructuration. L'efficacité du processus de gestion des

risques est en soi extrêmement importante lorsque des changements importants sont en cours au sein de l'organisation.

6. La rapidité des changements et l'accroissement constant du volume des opérations exercent une pression considérable sur l'environnement de contrôle du FIDA et augmentent la probabilité que des événements diminuent sa capacité d'exercer ses activités. Les contacts plus étroits entre le personnel du FIDA et les opérations et la création de nombreuses filières efficaces pour la mise au jour et le signalement des éventuels détournements des ressources financières du FIDA ont contribué à l'augmentation progressive du nombre de ces signalements. Pour gérer ce risque, il est essentiel de mettre en place un cadre de prévention adéquat qui amène l'organisation à donner suite rapidement et avec fermeté aux signalements.

Le rôle et la contribution d'AUO

7. AUO fournit 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. Dans un contexte de risques accrus, la direction compte plus que jamais sur AUO pour attester l'efficacité des systèmes de gestion des risques et de contrôle afin de poursuivre les réformes et de prendre les décisions opérationnelles courantes en toute confiance. Les organes directeurs se fondent également sur les avis indépendants d'AUO pour mieux s'acquitter de leur rôle de surveillance. AUO est une source de valeur ajoutée lorsque ses activités reposent sur une conception des risques à laquelle la direction et les organes directeurs du FIDA adhèrent dans la mesure du possible.
8. AUO fonde ses activités d'audit sur une évaluation des risques majeurs, sur la base tant des processus d'évaluation des risques par la direction que de sa propre évaluation. Il évalue les risques et les contrôles relatifs: à l'efficacité de l'utilisation des ressources financières et humaines; à la conformité avec le cadre de réglementation applicable; et à l'intégrité des informations présentées et à l'efficacité des processus organisationnels (AUO n'analyse toutefois pas l'impact et la durabilité des résultats des programmes ou l'application des politiques thématiques, qui sont du ressort du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA [IOE]).
9. AUO contribue également à la réduction des risques par ses activités d'enquête et la réalisation de son mandat de lutte contre la corruption. Le Bureau examine les pratiques irrégulières éventuelles ou présumées et mène les enquêtes nécessaires; cela comprend les fautes professionnelles du personnel, la fraude et la corruption dans les activités du FIDA. De plus, il facilite la mise en œuvre de la politique du Fonds en matière de prévention de la corruption et d'autres activités irrégulières.

Stratégie et priorités pour 2012 et à moyen terme

10. AUO vise à fournir un service professionnel, compétent, efficace, pertinent, efficient et fiable qui aide le FIDA à atteindre ses objectifs à moyen terme. À cette fin, il travaille en synergie avec la direction pour cerner et gérer les risques institutionnels, tout en conservant son indépendance dans la sélection et la réalisation des missions et la rédaction des rapports correspondants. Il entend donner suite rapidement et efficacement aux allégations d'irrégularités. Le Bureau intensifiera ses efforts afin de prévenir les irrégularités dans les activités et les opérations du FIDA et collaborera avec les partenaires internes et externes à cette fin. Étant donné son expertise fonctionnelle, AUO appuiera de façon proactive le renforcement des capacités des clients en matière d'audit interne, une activité dont le FIDA et ses partenaires de développement bénéficieront directement. Le Bureau prévoit d'accroître sa contribution à cette activité en demandant aux États membres donateurs de lui accorder un financement extrabudgétaire à cette fin.

11. En complément à ces orientations stratégiques, AUO suivra les principes suivants dans l'établissement de ses priorités et la planification et l'exécution de ses travaux au cours des deux prochaines années:
- aligner clairement ses activités sur les priorités institutionnelles;
 - se concentrer sur les éléments pour lesquels il dispose d'instruments méthodologiques appropriés;
 - livrer rapidement les produits pour s'assurer que ses actions sont pertinentes et ont un impact;
 - soumettre des observations et des recommandations constructives et ciblées, dans la mesure du possible en rapport avec les plans d'amélioration de la direction;
 - jouer un rôle proactif à l'appui de la gestion des risques institutionnels.
12. En 2012, AUO renforcera sa capacité d'enquête et de prévention de la corruption, intensifiera ses efforts à cet égard, et cherchera à réduire considérablement le délai moyen de traitement des allégations. De même, il consacrera beaucoup moins de temps aux activités hors audits et enquêtes en 2012 en vue de mettre davantage l'accent sur les activités directement liées aux risques institutionnels jugés prioritaires. Les missions viseront spécifiquement à produire plus rapidement des résultats plus pertinents. La répartition globale du temps de travail au sein d'AUO prévue pour 2012 figure au tableau 1, qui renferme également les données de 2011 à des fins de comparaison.

Tableau 1

Répartition du temps de travail au sein d'AUO, 2011-2012

Jours ETP	2011			2012				
	Dir.	Cadre	S.G.	Dir.	Cadre	S.G.		
Activités d'audit et de conseil	99	592	205	51%	87	826	207	49%
Enquêtes et prévention	35	175	153	21%	35	550	120	31%
Renforcement des capacités et administration	85	113	302	28%	90	164	212	20%
Années équivalents temps plein (ETP)	1,0	4,0	3,0		1,0	7,0	2,5	

Note: Dir = Directeur; SG = Services généraux

13. Avec une équipe en grande partie renouvelée en 2012, AUO organisera les activités de formation et d'orientation afin de maintenir et de renforcer les compétences professionnelles. À la formation des spécialistes s'ajouteront des réunions hebdomadaires avec des divisions, davantage d'activités sur le terrain et une participation accrue aux ateliers et événements opérationnels afin que le personnel connaisse bien les pratiques et les problèmes opérationnels. La performance de chaque membre du personnel et des divisions sera évaluée au moyen des indicateurs clés de performance (ICP) liés aux objectifs du plan de travail; AUO utilisera des ICP renforcés pour évaluer les délais d'obtention des résultats et aura davantage recours aux sondages auprès de la clientèle.
14. Afin de se tenir au courant des activités clés de l'organisation et des nouveaux risques et problèmes, AUO continuera de participer aux travaux de divers comités en qualité d'observateur et assistera aux réunions de l'équipe de direction et du Comité de gestion des opérations du FIDA. Le Directeur d'AUO continuera d'avoir des entretiens particuliers périodiques avec le Président.
15. En 2012, la fonction d'audit interne d'AUO fera l'objet d'une deuxième évaluation externe de la qualité. La première évaluation, qui a été réalisée en 2007, a confirmé qu'AUO suivait les meilleures pratiques et est à l'origine de la révision de la Charte d'AUO et du mandat du Comité d'audit.

Budget et ressources d'AUO pour 2012

16. La structure d'AUO a été remaniée en 2011 en fonction de ses orientations stratégiques à moyen terme (tableau 2).

Tableau 2
Structure d'AUO prévue pour 2012

<i>Structure d'AUO en 2011</i>	<i>Structure d'AUO en 2012</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Directeur • Assistant administratif • Vérificateur interne principal (2) • Vérificateur interne (1) • Assistant d'enquête • Enquêteur (1) • Assistant d'audit 	<ul style="list-style-type: none"> • Directeur • Assistant administratif et TI (0,5 ETP) • Vérificateur interne principal (1) • Vérificateur interne (2) • Vérificateur interne adjoint (2) • Assistant d'enquête • Enquêteur (2) • Assistant d'audit
Montant dont dispose AUO pour les déplacements et l'expertise externe –102 000 USD	Montant proposé par AUO pour les déplacements et l'expertise externe en 2012 – 102 000 USD

17. La principale contrainte de capacité d'AUO en 2011 est liée aux enquêtes, une seule personne étant affectée à cette fonction, alors que le Bureau avait deux chargés d'enquête ces dernières années. La capacité des fonctions d'audit et d'enquête a été renforcée, et une structure plus échelonnée a été mise en place pour la fonction d'audit. L'incidence budgétaire de ces mesures est minime du fait que deux vérificateurs internes ont été recrutés dans le cadre du programme de cadres associés (APO), qu'un vérificateur principal a été muté au Département gestion des programmes (PMD) et qu'une importante réduction du temps consacré aux activités hors audits et enquêtes est prévue pour 2012 (la nouvelle structure d'AUO est présentée à la section VI). La forte proportion de nouveaux venus au sein de l'effectif du Bureau en 2012 signifie qu'il y aura une période d'apprentissage au début de l'année.
18. Le budget d'AUO proposé pour 2012 s'élève à 1,778 million d'USD (1,705 million d'USD en 2011), soit une augmentation nominale de 4%. Les frais de personnel représentent 94% du budget. Abstraction faite de l'augmentation prévue de la capacité d'AUO, la charge de travail et le recours à l'expertise externe, en particulier pour les enquêtes et les audits techniques, sont imprévisibles, de sorte qu'une demande de ressources financières additionnelles pourrait être présentée pendant l'année.

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

19. Conformément aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne fixées par l'Institut des auditeurs internes, le plan de travail d'AUO pour 2012 a été établi sur la base d'un exercice d'évaluation des risques. Ainsi qu'il en est fait mention ci-dessus, le Bureau s'est principalement employé à recenser les risques importants qui peuvent compromettre la réalisation des objectifs institutionnels à court et à moyen terme, et a accordé une attention particulière aux éléments et questions qui relèvent de son mandat et de son éventail de compétences. En réponse à la demande d'information sur l'évaluation des risques d'AUO présentée par le Comité d'audit, la méthodologie d'évaluation est décrite à l'annexe A. L'évaluation des risques, qui a été réalisée par AUO en septembre 2011, portait sur les risques inhérents à l'obtention des résultats prévus par le PMT du FIDA (2011-2013). Les éléments et questions devant faire l'objet d'un audit en 2012 ont également été choisis en fonction de considérations pratiques, par exemple la nécessité d'éviter qu'un grand nombre d'audits soient réalisés dans une même division et de restreindre le champ des audits de manière que les rapports d'audit soient produits rapidement, ainsi que la taille et

l'expérience de l'équipe d'audit interne. Les audits jugés hautement prioritaires par AUO pour 2012 sont mentionnés ci-dessous (et à l'annexe B):

- La structure de soutien que requièrent les bureaux de pays du FIDA (politiques, procédures, formation et compétences, instruments et soutien informatique) a une grande incidence sur l'obtention des résultats prévus par le Plan à moyen terme. Elle figure dans le registre des risques du FIDA et revient souvent dans les observations recueillies à l'échelle de l'organisation. Du fait que les dépenses relatives à la présence dans les pays sont en hausse (de 80% de 2009 à 2010) et que le nombre de bureaux de pays a atteint une masse critique, la capacité de l'organisation d'apporter un soutien efficace et efficient aux bureaux de pays est souvent jugée préoccupante. Ces derniers constituent un élément clé du nouveau modèle opérationnel du FIDA; par conséquent, il importe de leur fournir un soutien adéquat dans le cadre des efforts déployés pour accroître l'efficacité institutionnelle. Bien qu'un certain nombre d'initiatives se poursuivent, AUO estime qu'un examen des mesures prises et en cours afin de leur apporter un tel soutien serait utile pour la direction.
- La conception de projets est une des principales activités du FIDA, représentant 16% du budget administratif. La conception de projets de qualité supérieure est un résultat de la gestion institutionnelle, dont l'obtention est fortement tributaire de nombreux processus de soutien et de suivi du FIDA. AUO coordonnera la planification de cet audit avec IOE afin d'optimiser la surveillance. IOE analyse la conception des projets d'un point de vue qualitatif, alors qu'AUO propose de vérifier l'utilisation des ressources affectées à cet égard.
- Au nom de la bonne gouvernance et des meilleures pratiques de gestion, un système institutionnel de gestion des risques doit être mis en place. Le FIDA a développé la gestion des risques de l'organisation au cours des dernières années et a adopté une politique en la matière en 2009. AUO propose de réaliser un audit afin de donner à la direction l'assurance que la gestion des risques organisationnels est pleinement intégrée aux opérations du FIDA et que le processus est efficient et répond adéquatement aux besoins de la direction.
- Le processus de changement et de réforme des ressources humaines du FIDA est en cours depuis quelques années et a été suivi attentivement par le Conseil d'administration. Une refonte des politiques et des processus peut accroître le risque de non-conformité et diminuer l'efficacité, parfois du fait du manque de clarté des changements introduits. Le FIDA a mis en place un processus de recrutement rigoureux (qui a nécessité des investissements dans une plateforme de recrutement en ligne, la sélection minutieuse des candidats, les examens et d'autres bonnes pratiques); d'après l'évaluation des risques d'AUO, l'efficacité et le respect du processus de recrutement continuent toutefois de soulever des interrogations. Les frais de personnel demeurent de loin la principale dépense administrative de l'organisation. Pour une institution du savoir comme le FIDA, le personnel est un avoir crucial; la qualité du recrutement est donc essentielle à l'obtention de bons résultats.
- Des avis et des autorisations d'ordre juridique doivent être rendus, au FIDA, sur un large éventail de questions: la gouvernance et les questions administratives et opérationnelles; les accords de prêt et de don; les accords de siège; et les ententes de financement et les contrats de divers types. Ces avis et autorisations sont également nécessaires pour les questions cruciales de gouvernance et de gestion des risques liées aux décisions stratégiques, les questions de ressources humaines et les questions influant sur la réputation du FIDA auprès des États membres et des autres pays. En raison du grand nombre de documents et de questions traités par le Bureau du Conseiller juridique (LEG), le risque de goulot d'étranglement est réel. AUO propose d'examiner les

délais de fourniture des services juridiques pour faire ressortir les améliorations, le cas échéant.

- AUO a entrepris de définir une approche pour l'audit d'activités dans un pays, une démarche axée sur l'utilité de l'exercice et la valeur ajoutée. Le programme de pays pour Haïti a été soumis à un examen à titre d'essai en 2010, et un autre programme de pays a fait l'objet d'un examen en 2011. Pour éviter les chevauchements avec les travaux d'IOE, AUO a jugé plus pratique d'axer ces audits de pays sur la passation des marchés publics et la supervision dans le pays. Un de ces audits débutera à la fin de 2011, et deux autres figureront dans le plan de travail de 2012, bien que les pays restent à déterminer.
 - En 2011, AUO a réalisé pour la première fois un essai des contrôles internes en matière de communication financière pour le compte de la direction. Cet essai vise à étayer la déclaration de la direction sur l'efficacité de ces contrôles. Cette mission, qui sera répétée en 2012, est essentielle en vue de l'audit externe de la déclaration de la direction prévu pour 2012.
 - Le renforcement des capacités d'audit interne amorcé en 2009 se poursuivra jusqu'en juin 2012 grâce au financement supplémentaire accordé par la Suède. AUO tentera de trouver d'autres sources de financement afin que cette activité utile se poursuive. Ainsi, en 2012, au moins deux missions d'évaluation des capacités d'audit interne seront organisées et deux participants se joindront à l'équipe au second semestre. Jusqu'à maintenant, quatre participants de trois pays sont venus travailler à AUO pendant six mois chacun. Pour le Bureau, leur participation constitue un apport complémentaire de ressources professionnelles et ouvre la voie à des échanges réciproques de connaissances avec le personnel d'AUO.
 - Comme les années précédentes, AUO exécutera les activités d'audit récurrentes qui portent sur la certification des dépenses devant être remboursées par le Gouvernement italien et sur les dépenses du Bureau du Président. Le suivi trimestriel assuré auprès des divisions au sujet des mesures prises pour appliquer les recommandations de l'audit interne en suspens demeurera une activité clé qui aide AUO et les divisions à comprendre les risques courus et à trouver des solutions appropriées.
20. Les normes internationales d'audit interne, auxquelles AUO se conforme en général, prévoient une évaluation externe de la qualité de la fonction d'audit interne au moins tous les cinq ans. La première de ces évaluations a eu lieu en 2007 et toutes les recommandations qui en ont découlé ont été appliquées. L'exercice d'évaluation exige que des membres du personnel d'AUO participent à sa préparation et soutiennent l'équipe d'évaluation externe. La deuxième de ces évaluations sera réalisée en 2012.
21. Durant l'année, AUO est périodiquement invité par la direction à fournir des services de conseil ponctuels. La nature et l'ampleur de ces services sont arrêtées avec la direction, et ils peuvent consister à donner des avis ou à communiquer des analyses sur les améliorations, ou à présenter un point de vue indépendant et global sur une question. Un rapport peut être établi à la suite de la prestation de ces services de conseil. En pareil cas, le rapport ne formule pas d'opinion générale, mais peut présenter des recommandations dont l'application doit être suivie par AUO.
22. Comme c'est généralement le cas, certains audits figurant dans le plan de travail pour 2011 ne seront pas terminés au début de 2012. Conformément à la pratique usuelle, un rapport complet sur l'état d'avancement de ces activités et sur tous les audits et enquêtes achevés en 2011 sera présenté au Comité d'audit en avril 2012. À partir de 2012, AUO soumettra au Comité, lors de sa réunion de septembre, un rapport provisoire sur l'état d'avancement des travaux et les modifications

apportées au plan de travail, le cas échéant. Le plan de travail décrit dans le présent document porte uniquement sur les nouveaux audits proposés pour 2012.

23. L'évaluation des risques d'AUO a fait ressortir plusieurs autres questions ou éléments devant prioritairement faire l'objet d'un audit en 2012-2013. Ces missions sont provisoirement prévues pour 2013, et seront réalisées dans la mesure où elles demeurent pertinentes sous l'angle des priorités du FIDA.
- Le recours à des consultants est un élément fondamental du modèle opérationnel du FIDA ainsi qu'une des principales dépenses administratives après les frais de personnel. Bien qu'AUO se soit penché à plusieurs reprises sur les processus de gestion de ces services et de passation des marchés correspondants, la direction demeure préoccupée par l'efficacité du processus en général, le niveau des contrôles et le degré de transparence. AUO propose d'effectuer un audit pour donner à la direction l'assurance que le processus est efficace et vérifier si des gains d'efficacité administrative peuvent être réalisés.
 - Conformément aux engagements pris au titre de la Huitième reconstitution des ressources du FIDA, l'institution avait, en 2009, mis en œuvre la budgétisation axée sur les résultats pour s'assurer que son programme de travail et budget était aligné sur les résultats de la gestion institutionnelle. D'après l'évaluation des risques d'AUO, des gains d'efficacité peuvent être réalisés dans le processus d'affectation et de suivi budgétaires. Il s'agit là d'un processus institutionnel pour lequel le coût total du temps de travail qui est consacré n'est pas facile à calculer, mais qui est un instrument de gestion essentiel pour s'assurer que les fonds limités disponibles sont bien utilisés. Le dernier audit de ce processus remonte à 2007, et des changements importants sont survenus depuis. À la fin de 2010, les rapports de l'institution indiquaient que la capacité d'estimer et de débloquer rapidement les fonds disponibles pouvait être limitée, ce qui augmentait le risque d'inefficacité de l'utilisation des crédits budgétaires approuvés.
 - Une saine gestion financière est un résultat opérationnel clé pour le FIDA, à court et à long terme. La valeur du portefeuille de placements géré par l'institution a augmenté progressivement ces dernières années. Étant donné la grande volatilité et la grande complexité des marchés financiers ainsi que les récentes mesures prises par le FIDA pour remanier les responsabilités et les processus applicables à cet égard, il est important qu'AUO examine la structure des contrôles internes du portefeuille de placements autogéré pour s'assurer qu'ils sont appropriés et efficaces.
 - L'évaluation des risques d'AUO a réitéré les constats antérieurs quant aux processus institutionnels relatifs aux déplacements du personnel du FIDA, c'est-à-dire qu'une plus grande rationalisation continue de s'imposer et que ces services ne sont toujours pas à la hauteur des attentes du personnel. AUO a récemment examiné le processus d'établissement des rapports des frais de déplacement pour évaluer la conformité avec les règles. Cependant, si l'on considère que le FIDA a déboursé plus de 14 millions d'USD au titre des déplacements (activités professionnelles, consultants, formation, congés dans les foyers, recrutement) en 2010, un examen de l'ensemble du processus pourrait contribuer à faire ressortir les gains d'efficacité éventuels.

IV. Enquêtes et prévention

24. Au sein d'AUO, la Section des enquêtes a pour mandat d'enquêter le cas échéant sur toute question relative à des pratiques irrégulières dans le cadre des activités et des opérations du FIDA. Les pratiques irrégulières comprennent notamment les actes répréhensibles du personnel, ainsi que la fraude et la corruption impliquant des entités, sous-traitants ou toute autre personne extérieure au FIDA qui offrent

leurs services ou participent à des activités financées par le Fonds ou à des contrats relatifs au siège.

25. En 2011, la Section des enquêtes s'est surtout employée à répondre à l'augmentation de la charge de travail attribuable à la hausse du nombre d'allégations en 2010-2011. De plus, après la révision de la politique du FIDA en matière de harcèlement, la Section a ajouté à ses responsabilités les enquêtes sur les allégations de harcèlement, d'abus de pouvoir et de représailles, qui étaient auparavant confiées au Groupe d'enquête sur le harcèlement. La Section continuera d'axer ses efforts sur le maintien de la capacité d'enquête en 2012 malgré les responsabilités accrues. La stratégie employée pour accomplir les tâches supplémentaires en 2011 consistait en partie à recourir à des consultants pour réaliser les enquêtes non planifiées, à recruter un chargé d'enquêtes de niveau P-3 et à obtenir des détachements de personnel au FIDA dans le cadre de la collaboration avec les institutions financières internationales partenaires. En vue de s'assurer que les allégations soient toujours traitées dans un délai raisonnable, AUO examinera l'impact de la capacité accrue et, si nécessaire, présentera à la direction une demande de ressources additionnelles.
26. En 2012, en plus de maintenir une capacité d'enquête flexible et adéquate, AUO contribuera de façon plus proactive aux efforts de lutte contre la corruption. Il collaborera avec PMD, LEG et la Division du Contrôleur et des services financiers (CFS) afin d'élaborer des directives et de les communiquer au personnel des programmes et au personnel technique de manière à réduire plus activement le risque de corruption dans les projets du FIDA. Le Bureau aura recours à une expertise externe dans les interventions de prévention stratégique – sous l'angle des questions techniques et de la gouvernance – à l'étape de l'élaboration des projets. En s'attaquant aux risques spécifiques potentiels dans le cadre du programme d'options stratégiques pour le pays (COSOP) ou aux stades de la conception, de l'amélioration de la qualité, de l'assurance qualité ou de la mise en œuvre, AUO espère faire obstacle aux pratiques évitables qui peuvent être le prélude à des irrégularités et à des affaires de corruption avérées.

Résumé de la méthodologie d'évaluation des risques d'AUO

1. L'évaluation réalisée par AUO vise à cerner les risques et les vulnérabilités dans le contexte de l'obtention des résultats stratégiques du FIDA; à cette fin, AUO s'est concentré sur les éléments et les situations qui relèvent de son mandat et de ses compétences fonctionnels tels que définis dans sa Charte. Il s'agit des risques suivants:
 - communication de renseignements inexacts, insuffisants et périmés aux utilisateurs, à la direction, aux organes de gouvernance et au public;
 - non-respect des règles, des politiques, des procédures et des décisions de la direction;
 - acquisition non économique, tardive ou inappropriée de biens ou de services;
 - perte d'actifs matériels et virtuels;
 - utilisation inefficace et inappropriée du temps de travail;
 - utilisation inefficace et inappropriée des ressources financières et matérielles;
 - processus ou fonctions opérationnels qui sont en deçà des attentes.
2. L'évaluation repose sur les informations et les sources suivantes:
 - résultats de l'institution et des départements énoncés dans le Plan à moyen terme du FIDA (2011-2013);
 - registres des risques organisationnels;
 - observations de la direction, des membres du personnel exerçant des fonctions dans plusieurs départements et de l'Association du personnel du FIDA;
 - données financières et données sur les ressources humaines;
 - répartition des recommandations issues de l'audit, en cours d'application ou non appliquées;
 - actions de la direction, prévues et en cours;
 - renseignements tirés des activités d'audit interne, de conseil et d'enquête.
3. Les informations provenant des sources susmentionnées se trouvent dans des documents et sont utilisées pour évaluer le niveau de risque de chaque élément de l'«univers d'enquête» d'AUO, c'est-à-dire la liste des audits potentiels qui sont de son ressort. Cet univers est constitué des procédés opérationnels, des fonctions ou unités organisationnelles et des activités ponctuelles (comme les grands projets internes) et est actualisé au besoin, en fonction de l'évolution de la structure et du schéma d'activités du Fonds.
4. À l'issue de cet exercice, AUO a établi une liste d'audits potentiels classés par ordre de priorité afin de se pencher sur les risques qui compromettent le plus l'obtention des résultats prévus. Les éléments ou questions devant faire l'objet d'un audit ont été choisis en fonction de considérations pratiques, par exemple la nécessité d'éviter qu'un grand nombre d'audits soient réalisés dans une même division et de restreindre le champ des audits de manière que les rapports d'audit soient produits rapidement, ainsi que la taille et l'expérience de l'équipe d'audit interne. Du fait que l'évaluation repose sur les renseignements dont dispose AUO trois mois avant le début de l'année civile et que les risques évoluent sans cesse dans une organisation dynamique en devenir, des missions sont ajoutées au plan durant l'année. Toute modification au plan approuvé est avalisée par le Président et communiquée au Comité d'audit.

Plan de travail pour 2012 et liste provisoire des audits pour 2013

Activités prévues d'AUO pour 2012	Jours de travail du personnel
Activités d'audit interne	1120
<i>Missions d'assurance</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • Structure d'appui aux bureaux de pays du FIDA • Efficacité du processus de gestion des risques de l'organisation • Efficience du processus de conception des projets • Rapidité et conformité du processus de recrutement • Efficience des services juridiques • Dépenses du Bureau du Président afférentes à 2011 (activité récurrente) • Audit de certaines activités dans un pays 1 • Audit de certaines activités dans un pays 2 • À déterminer 	
<p>Liste provisoire des audits pour 2013</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contrôle de la gestion interne des placements • Efficacité du processus d'affectation et de suivi budgétaires du FIDA • Efficience, efficacité et contrôle des processus relatifs aux consultants • Efficience des services de voyage 	
<i>Missions de conseil</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • Essais annuels des contrôles internes en matière de communication financière pour le compte de la direction • Évaluation du renforcement des capacités 1 • Évaluation du renforcement des capacités 2 • À déterminer 	
Activités d'enquêtes et de prévention	705
<ul style="list-style-type: none"> • Promotion et défense de la politique de lutte contre la corruption du FIDA • Enquêtes • Soutien du secrétariat au Comité des sanctions 	
Gestion et renforcement des capacités du Bureau	466
<ul style="list-style-type: none"> • Participation et soutien à l'évaluation externe de la qualité • Élaboration et entretien des outils d'aide à l'audit • Recrutement, formation, évaluation et perfectionnement du personnel • Représentation du Bureau aux réunions internes et externes • Gestion et administration du Bureau 	