

Point à l'ordre du jour : Le mécanisme d'assurance de l'IPPF

Synthèse

En réponse à une demande du Conseil d'administration et des membres du C-FAR, la Direction a mis au point un plan pour améliorer le mécanisme d'assurance de l'IPPF. Ce document souligne les initiatives qui seront prises à court, moyen et long termes pour construire et consolider les mécanismes et dispositifs d'assurance.

Action requise

Sur recommandation du C-FAR, le Conseil d'administration d'examiner et d'approuver un prélèvement de \$US 350 000 pour la mise en œuvre des initiatives identifiées dans le présent document, ce afin de renforcer et/ou construire le mécanisme d'assurance de l'IPPF.

Contenu

1. Introduction	3
2. Contexte	3
3. Objet	4
4. Evaluation fondée sur les risques	4
5. Stratégies à court, moyen et long termes	Error! Bookmark not defined.
5.1 Initiatives à court terme (immédiat, dans les six prochains mois)	Error! Bookmark not defined.
5.2 Initiatives à moyen terme (1 à 3 ans)	Error! Bookmark not defined.
5.3 Stratégies à long terme (4 à 5 ans)	9
5.4 Stratégies permanentes	9
6. Supervision structurelle	10
7. Conditions budgétaires	10
8. Conclusion	11
9. Etapes à suivre	12
Annexe 1 – Portée indicative du travail – Revue du programme	14
Annexe 2 – Portée indicative du travail – Vérification des dépenses	15
Annexe 3 – Plan d’action pour les stratégies à court terme	16

1. Introduction

L'IPPF est une œuvre de bienfaisance enregistrée au Royaume-Uni et une Fédération mondiale regroupant 118 associations membres nationales œuvrant dans 129 pays dans le monde. C'est une organisation de la société civile de premier plan travaillant sur les questions de santé et de droits sexuels et reproductifs. Le Secrétariat a son siège à Londres et des bureaux dans ses six différentes régions : Afrique (Nairobi, Kenya), Monde arabe (Tunis, Tunisie), Asie de l'Est et du Sud-est et Océanie (ESEAO) (Kuala Lumpur, Malaisie), Europe (Bruxelles, Belgique), Asie du Sud (New Delhi, Inde) et Amériques et Caraïbes (Bogota, Colombie et Port of Spain, Trinidad)

En 2020, l'IPPF a entrepris d'importantes réformes, notamment le passage d'une structure de gouvernance régionale (représentation fondée sur la géographie) à une structure de gouvernance mondiale (représentation fondée sur les compétences) comprenant des administrateur-ice-s issu-e-s des Associations membres (AM) ainsi que des experts externes, un nouveau modèle de financement de l'allocation des ressources (MFAR) avec une réorientation des subventions de base vers trois flux. Le flux 1 comprend un minimum de 80 % du financement à allouer aux AM – sur la base d'une combinaison de paramètres d'évaluation des besoins et des performances du pays –, et au Secrétariat – sur la base de la présentation d'un *business case*/étude d'opportunités clair – et, pour la première fois, de l'élaboration du plan et budget du Secrétariat unifié en 2021 visant à toucher les pauvres, les marginalisés et les personnes mal desservies au sein de toute la Fédération. Dans le cadre du deuxième flux, une disposition a été prise en faveur d'un financement stratégique qui permettra des investissements ciblés sur des thèmes prioritaires, et les AM ayant de l'expérience et des compétences auront davantage de possibilités de soumissionner pour des fonds importants. Le troisième flux de financement (également appelé Flux 3) se concentre sur les réponses de SDRS dans les situations d'urgence.

2. Historique

Au cours des deux dernières années, l'IPPF a également réalisé d'importants investissements et pris des mesures pour améliorer son système de signalement des – et de réponse aux – incidents, grâce auquel n'importe qui, dans n'importe quelle partie du monde, peut désormais faire remonter les questions relatives à l'intimidation, au harcèlement et à la victimisation, à l'emploi et au lieu de travail, à la fraude et aux fautes professionnelles, au harcèlement sexuel et à toutes les autres formes d'abus, à la sécurité et à la qualité de service.

Le changement apporté à la gouvernance a également permis de garantir des systèmes financiers transparents et responsables. Ainsi, le Secrétariat et les AM sont encouragés à dénoncer et à mettre en cause toute faute professionnelle ou fraude qui, autrement, aurait été plus difficile à dévoiler.

Comme prévu, il y a eu une augmentation significative des incidents signalés relevant de la fraude et des fautes professionnelles. Les questions signalées vont d'une action frauduleuse ayant eu un impact négatif d'environ 2 000 \$US sur les finances de

l'organisation à une série d'actes frauduleux/de fautes professionnelles tels la surfacturation frauduleuse d'actions d'éducation et un montage sophistiqué et frauduleux s'appuyant sur la mise en place d'un dédale d'organisations sur plusieurs années. Le montant maximum des dépenses douteuses identifiées par l'enquête est de \$US4,3 millions. Tous ces incidents ont eu un impact négatif, non seulement à cause de la perte de montants importants des fonds des donateurs pour cause de fraude ou de mauvaise gestion et de l'enquête ultérieure sur les cas signalés, mais aussi à cause de la perte de confiance des donateurs dans les systèmes de contrôle de l'IPPF.

Certains de ces cas sont vraiment alarmants et soulèvent des interrogations sur l'efficacité des systèmes de contrôle actuels de l'IPPF, étant donné que des cas de fraude ou de mauvaise gestion aussi graves ont été perpétrés dans les AM, à l'insu du personnel ou des équipes de l'IPPF.

En réponse à cette tendance croissante, le Conseil d'administration et le Comité des finances, d'audit et des risques (C-FAR) ont demandé à la Direction de présenter un plan d'action qui permette aussi bien d'anticiper que de réagir avec les associations membres, en abordant ces questions, à la fois sur le court terme et de manière systémique sur le long terme. En réponse à cela, l'équipe de direction a demandé aux équipes financières du secrétariat de proposer un plan et un budget afin d'appuyer la Fédération dans cette entreprise.

Le présent document est le résultat du travail réalisé par les équipes financières du secrétariat.

3. Objectif

L'objectif des initiatives énumérées dans ce document est : « *de renforcer la surveillance financière des programmes à l'échelon national et de soutenir les AM pour développer des systèmes, des politiques et des procédures de gestion financière solides qui rendront l'IPPF plus transparente et responsable, réduisant ainsi la possibilité de perte de fonds et de réputation due à la fraude et à d'autres mauvaises pratiques organisationnelles* » .

4. Evaluation fondée sur le risque

Dans un premier temps, il est proposé que l'IPPF classe ses associations membres en trois grandes catégories (ou clusters) selon que le niveau de risque, soit élevé, moyen ou faible. La catégorisation sera effectuée en utilisant les données externes et existantes disponibles au sein de l'IPPF et en attribuant un risque à l'AM sur la base d'une combinaison des points suivants :

1. Indice de risque externe (IRE) des fonds mondiaux ou exercice de cartographie des risques pays selon Transparency International ou du rapport *Doing Business* de la Banque mondiale.
2. Niveau de financement de l'IPPF par rapport aux budgets de l'AM (toutes sources confondues)
3. Pics de financement significatifs
4. Résultats de l'évaluation des contrôles financiers

5. Problèmes identifiés dans le cadre du processus d'audit annuel et signalés dans la lettre de recommandation
6. Conclusions de l'accréditation
7. Incidents identifiés/ reçus par le biais de SafeReport
8. Conclusions de l'outil de suivi financier
9. Renseignements disponibles auprès des équipes régionales et de projets.

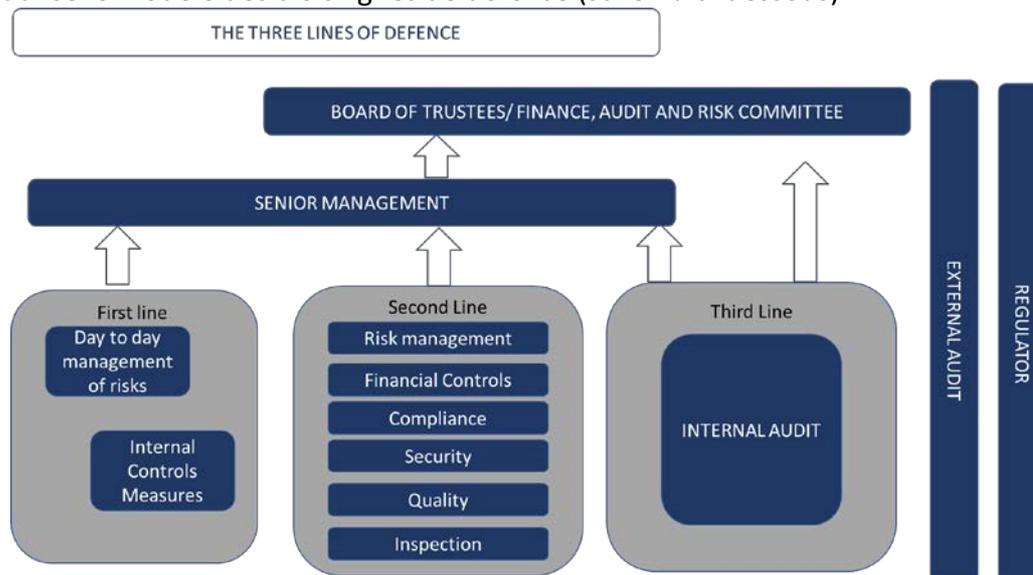
Le tableau ci-dessous fait état de la liste de paramètres, y compris un cadre indicatif d'évaluation des risques (faible/moyen/élevé). Cette liste devra faire l'objet de délibérations et d'un accord, notamment sur la manière de pondérer chacun des paramètres.

Cluster Paramètres	Risque faible	Risque moyen	Risque élevé
Evaluation des risques de l'IRE	faible	moyen	élevé
Niveau de financement de l'IPPF par rapport aux budgets de l'AM (toutes sources confondues)	25%	26-74%	>75%
Pics de financement	Niveaux similaires	Jusqu'à 50% de plus que le budget ordinaire	Plus de 50% du budget ordinaire
Conclusions de l'audit (lettre de recommandations)	Aucun problème ou problèmes mineurs	Quelques problèmes relatifs au contrôle interne, à la gouvernance et aux pratiques de gestion des risques	Pratiques de contrôle interne, de gouvernance et de gestion des risques inadéquates ou importants écarts identifiés.
Conclusions de l'audit (évaluation du contrôle financier)	Adéquat	Inadéquat (problèmes pas si importants)	Inadéquat (problèmes importants)
Conclusions de l'accréditation	Pas de problème significatif de contrôle/système interne et/ou supervision identifiés	Procédures incomplètes et politiques appropriées non disponibles	Faiblesses significatives des contrôles/systèmes interne et/ou de supervision identifiés
Incidents identifiés/signalés	Aucune remarque.	Pas si important (d'après une enquête initiale)	D'importants problèmes soulevés - audit requis
Conclusions de l'outil de suivi financier	Aucuns problèmes identifiés	Quelques manquements à la procédure identifiés	Manquements importants procédure identifiés, mesures requises
Renseignements disponibles auprès des équipes régionales et de projets.	Aucunes informations négatives	Retard de clôture du projet/ soumission des rapports programmatiques et /ou financiers	Importants problèmes identifiés, notamment un manque de capacités au sein des équipes régionales et/ou de projets

L'évaluation ci-dessus fera l'objet d'une mise à jour régulière selon les données disponibles sur le risque perçu à l'échelle nationale.

5. Stratégies à court, moyen et long termes

Pour identifier les stratégies globales à mettre en œuvre afin de renforcer et de construire la structure et les systèmes d'assurance à l'échelle de la Fédération, l'IPPF utilise le modèle des trois lignes de défense (schéma ci-dessous) :



Toutes les initiatives identifiées reposeront sur des paramètres de renforcement de la capacité d'assurance au sein du Secrétariat – et également à l'échelon des AM – qui répond au renforcement des trois lignes de défense au sein de l'IPPF

En réponse aux besoins identifiés, les initiatives à mettre en place ont été identifiées selon leur terme - court (dans les six prochains mois), moyen (dans les un à trois ans) et long (au-delà de trois ans) - et sont présentées dans les paragraphes suivants.

5.1 Initiatives à court terme (immédiat, dans les six prochains mois)

Dans un premier temps, le bureau de l'IPPF à Londres demande à tous les bureaux régionaux et aux équipes de projet d'identifier les associations membres qu'ils considèrent à risque élevé et d'en donner la raison. Les bureaux régionaux/équipes de projet sont invités à utiliser leur meilleure évaluation, en tenant compte des paramètres déjà énumérés ci-dessus. Cette évaluation est mise à jour avec le pays à risque élevé, conformément au cadre de l'IRE du Fonds mondial.

Une fois ces informations disponibles, les actions à court terme proposées sont les suivantes :

- 1) Une revue programmatique dans les AM identifiées à risque élevé. Un échantillon de l'étendue de la mission (qui sera encore amélioré) se trouve à l'annexe 1.
- 2) La fonction de surveillance globale des incidents liés à la fraude et aux fautes professionnelles sera renforcée par l'introduction de *RSM Risk Assurance UK*, le cabinet d'audit interne de l'IPPF, qui a été chargé d'assurer la surveillance requise de

tous les rapports d'incidents liés à la fraude, malversations et fautes professionnelles. Les tâches assignées à RSM Risk Assurance UK comprennent essentiellement les éléments suivants :

- a. fournir une supervision de tous les incidents de fraude et de fautes professionnelles reçus par le biais de *SafeReport* ou autre.
 - b. assurer le suivi avec les coordinateurs régionaux, notamment en commandant des enquêtes/audits. Seront offerts dans ce cadre une supervision et un soutien (si nécessaire), y compris la révision des attributions/modalités élaborées par les équipes régionales pour la réalisation des enquêtes/audits.
 - c. contribuer à la rédaction et la finalisation de mises à jour régulières destinées aux donateurs et à la Charity Commission, conformément aux conditions contractuelles et statutaires.
 - d. le cas échéant, dialoguer avec les cabinets d'audit locaux pour clarifier les rapports, remettre en question les conclusions et assurer une action rapide, puis la clôture des dossiers.
 - e. fournir des mises à jour régulières (au moins mensuelles) au Directeur, Finance & technologie, sur le statut de chaque dossier.
 - f. le cas échéant, formuler des recommandations pour améliorer le système de surveillance de la réponse à la fraude.
- 3) Développer et utiliser des outils de contrôle financier standard à l'échelle nationale (en utilisant les outils existants déjà développés au sein du secrétariat).
 - 4) Mettre en place dans toutes les AM une formation (en ligne) sur l'éthique, la gestion de la fraude, le code de conduite, les conflits d'intérêts, etc.

5.2 Initiatives à moyen terme (1 à 3 ans)

- 1) Mettre en place une équipe mondiale d'assurance qui, au sein de la direction, rend compte au Directeur général, au C-FAR et au Conseil d'administration. Il se peut que cette équipe doive être externalisée dans un premier temps, mais à plus long terme, elle devrait être composée de membres du personnel formés de manière adéquate et basés à la fois au sein du secrétariat et dans les AM.
- 2) Introduire les réformes de gouvernance pour introduire les changements les plus nécessaires dans les systèmes, les processus et le personnel afin d'accroître la responsabilité à tous les échelons et de garantir une utilisation éthique des ressources des donateurs. Initialement, ce programme sera mis en œuvre sur la base du volontariat. Cependant, si nécessaire, il faudra peut-être envisager de le rendre obligatoire dans toutes les AM à risque élevé.
- 3) Sur la base des résultats de l'évaluation des risques, mettre en place et/ou entreprendre l'une des actions suivantes (en fonction des besoins évalués) :
 - a. Revue programmatique qui comprendrait, à l'échelon des AM, un examen : de la mise en œuvre des programmes par rapport à l'investissement, des processus décisionnels clés, de la performance financière, de l'efficacité des opérations et des achats (logistique), des processus de recrutement, de la gestion des flux de trésorerie, etc. (***Voir portée de mission de haut niveau à l'annexe 1***)
 - b. Vérification des dépenses spécifiques sur la base des risques identifiés dans le cadre d'un projet spécifique. (***Voir portée de mission de haut niveau à l'annexe 2***)

- c. Processus d'audit interne partout où les AM recevant des subventions supérieures à US\$500k, soit ne disposent pas de leurs propres mécanismes de surveillance de l'audit interne, soit sont jugées faibles.
 - d. Audit juridique sur allégations spécifiques / preuves de fraude reçues sur SafeReport.
 - e. Mise en place d'un agent de financement /partenaire (tierce partie) local pour superviser et approuver à l'échelle nationale les budgets et dépenses des projets, en cas d'augmentation soudaine du financement de l'AM (y compris, le cas échéant, par le biais du nouveau MFAR), avec une faible capacité de gestion globale. Une autre option serait de députer un-e administrateur-riche qui rendrait compte directement au Directeur, finances et opérations, à l'échelon du bureau régional. Le budget ici devra provenir des fonds du projet/du pays.
- 4) Rendre obligatoire une formation annuelle sur l'éthique, la gestion de la fraude, le code de conduite, les conflits d'intérêts, etc. pour toutes les AM et partenaires de collaboration recevant des subventions.
 - 5) Mettre en place un mécanisme pour diffuser régulièrement la politique de tolérance zéro en matière de criminalité financière (fraude, pots-de-vin et corruption compris).
 - 6) Continuer à œuvrer avec les AM pour souligner et identifier les initiatives de renforcement des capacités en fonction des risques évalués. Une combinaison de renforcement des systèmes et de renforcement des capacités devra être mise en place, car les systèmes en eux-mêmes ne seront pas plus efficaces que les personnes qui les gèrent. L'une des stratégies adoptées à cette fin consistera à identifier les bons systèmes mis en œuvre dans différentes AM et à élaborer une stratégie pour reproduire ces systèmes d'un pays à l'autre en consultation avec les AM. Il s'agira notamment de systèmes relatifs à/aux :
 - a. finance, budget, gestion des actifs, etc.
 - b. gestion du personnel
 - c. prestation et suivi des services, etc.
 - 7) A l'échelon du Secrétariat, automatisation du processus de collecte, traitement et analyse :
 - a. des rapports de suivi financier.
 - b. des résultats d'évaluation de contrôle financier (ECF), avec supervision de la mise en place de l'ECF dans toutes les AM.
 - c. des résultats d'audit consignés dans les lettres de recommandation.
 - d. des risques fondés sur les paramètres clefs et un suivi du système de réponse.

5.3 Stratégies à long terme (4-5 ans)

- 1) Continuer d'investir dans la réforme de la gouvernance.
- 2) Commencer à trianguler les problèmes qui apparaissent dans les pays considérés comme présentant un risque élevé dans des modèles externes, avec les données provenant des systèmes d'assurance internes, y compris les audits, afin de garder une trace de ce qui fonctionne et de ce qui ne fonctionne pas, et prendre des mesures correctives si nécessaire.
- 3) Poursuivre la collaboration avec les AM, en insistant sur la nécessité d'avoir la bonne personne au bon poste et de renforcer les capacités, y compris les systèmes, en utilisant à nouveau le cadre de risque, à l'échelon des AM.

5.4 Stratégies permanentes

1. Parallèlement à toutes les actions susmentionnées, les fonctions régulières d'assurance déjà en place continueront d'être déployées et, le cas échéant, renforcées. Il s'agit notamment des fonctions suivantes :
 - a. revues d'accréditation, avec examens plus rigoureux et réguliers des systèmes d'assurance sur la base des risques évalués à l'échelon des AM
 - b. audits statutaires, réalisés par l'un des vingt plus grands cabinets d'audit ou leurs affiliés à l'échelon national, pour toutes les associations membres recevant des subventions de l'IPPF supérieures à 50 000 \$US.
 - c. audits de projet et/ou des audits juridiques en réponse aux allégations spécifiques reçues
 - d. Visites de contrôle financier
 - e. Toutes les AM recevant une subvention annuelle moyenne de 300 000 \$US sur une période de trois ans doivent obtenir une certification d'évaluation du contrôle financier (ECF) de leurs auditeurs avec un suivi adéquat et, en cas de chiffre d'affaires moyen inférieur, cette certification doit être signée par le conseil d'administration de l'AM.
 - f. Poursuivre la mise en œuvre de la diligence raisonnable dans le cadre de la politique de lutte contre la criminalité financière.

- 1) Le Secrétariat doit s'assurer que l'outil de planification, budgétisation et reporting permettant de saisir les plans, les budgets et les rapports des AM sera renforcé avant la fin 2022. Les fonds nécessaires à cette fin seront prélevés sur le budget de la solution 7.

Le niveau d'assurance et de surveillance dépendra du niveau de risque identifié à l'échelon des AM.

Un plan d'action détaillé identifiant les premières étapes à entreprendre se trouve à l'annexe 3.

6. Supervision structurelle

- 1) Pour s'assurer que les actions ci-dessus sont pleinement respectées, une mise à jour régulière des actions prises par le Secrétariat sera fournie au Comité des finances, d'audit et des risques (C-FAR) et au Conseil d'administration.

- 2) A l'échelon du secrétariat, la supervision et la coordination des actions – sous la supervision générale du Directeur général – incomberont à :
 - a. Directrice - Affaires juridiques, Risques et conformité (provisoirement assuré par le Directeur, finances et technologie) au bureau de Londres. Le directeur bénéficie de l'appui des auditeurs externes.
 - b. A l'échelon des AM au directeur des opérations/des finances des BR
 - c. La mise à jour des données pertinentes sur les systèmes de l'IPPF à partir de l'échelon national sera la responsabilité du directeur financier des AM/PC.
 - d. La conformité avec le processus de diligence raisonnable à l'échelon pays, est de la responsabilité du/de la DE de l'AM.

7. Conditions budgétaires

- 1) Pour mettre en œuvre certaines des recommandations, un financement supplémentaire initial d'environ US\$350 000 est demandé, à prélever sur les réserves générales de l'IPPF. L'estimation de ce montant est basée sur :
 - a. 10 associations membres nécessitant un audit financier.
 - b. la mise en place de services de conseils (consulting) et de systèmes de soutien pour aider les bureaux du secrétariat à mettre en œuvre le renforcement de la surveillance financière.

Ce coût devra être inclus dans les prévisions budgétaires du secrétariat, à partir de 2022, pour permettre la mise en place d'une fonction d'assurance mondiale forte.

- 2) Pour mettre en œuvre certaines des recommandations en réponse aux incidents ou signalements reçus. On estime à \$US 400 000 la somme nécessaire. Il ne s'agit pas d'une condition budgétaire supplémentaire, cependant nous proposons de la récupérer à partir des fonds affectés aux AM sélectionnées, dans le cadre de leurs subventions de base non restreintes. Au titre des mesures pouvant être mises en œuvre, notons :
 - a. Audit interne (pendant un an), y compris reporting à leurs conseils et suivi des recommandations (environ US\$250 000).
 - b. Désignation d'administrateur-riche-s (pour une période de 3 à 6 mois), en cas de défaillance avérée de la direction de l'AM (environ \$US150k).
- 3) Déploiement de la technologie pour renforcer l'évaluation des risques, y compris la collecte, le traitement et l'analyse des résultats d'audit, des visites de suivi financier et de l'évaluation du contrôle financier (environ \$US150 000). Cette somme sera prélevée sur les fonds alloués à la solution n° 7).
- 4) La demande budgétaire actuelle ne comprend pas de demande de financement d'investissement dans les systèmes et les initiatives de renforcement des capacités à l'échelon des AM. Ce volet sera développé en consultation avec une liste d'AM sélectionnées dans le cadre d'une stratégie plus réfléchie et présenté ensuite à l'équipe de direction au cours des prochains mois, à mesure que nous progressons dans la mise en œuvre des actions dont rend compte ce document.

8. Conclusion

L'IPPF estime qu'il est important et nécessaire que la Fédération dispose de mécanismes de contrôle pour s'assurer que les AM et le Secrétariat respectent les bonnes pratiques en matière de politiques et de procédures afin de réduire et de minimiser la mauvaise gestion, la fraude et les actes répréhensibles. Nous pensons qu'avec la mise en œuvre des mécanismes d'assurance ci-dessus, l'IPPF sera en mesure d'améliorer de manière significative la confiance que lui portent ses donateurs. L'IPPF est convaincue qu'en mettant en œuvre le plan d'action proposé, elle deviendra au fil du temps *une Fédération beaucoup plus transparente et responsable*.

L'IPPF va ensuite s'efforcer de fournir des fonds/des investissements plus importants aux AM/partenaires dans les pays où les besoins sont importants, et ce avec un niveau de confiance élevé dans leurs systèmes et un niveau minimal de conditions de surveillance.

L'IPPF est également convaincue qu'à travers ces initiatives, elle sera en mesure de renforcer la crédibilité de sa marque et, en fin de compte, d'accéder à davantage de fonds pour réaliser *sa vision où chacun doit être libre de ses choix en ce qui concerne sa sexualité et son bien être, dans un monde sans discrimination.*

9. Prochaines étapes

Ce document a été élaboré sur la base des contributions de toutes les équipes financières de la Fédération, du Directeur général, de nos auditeurs internes (RSM Risk Assurance LLP) et est maintenant présenté à l'équipe de direction pour qu'elle fasse part de ses commentaires et suggestions.

Tous les commentaires/mesures supplémentaires reçus seront intégrés à ce document et soumis pour examen et recommandation au Comité des finances, d'audit et des risques (C-FAR), puis au Conseil d'administration à fins d'approbation au cours de la première semaine de juin 2021.

Annexe 1 – Périmètre indicatif de la mission – Revue du programme

1) Périmètre de la mission : Seront inclus :

- a) Entreprendre un examen détaillé du programme dans les domaines suivants :
 - i) accord sur le financement et la distribution
 - ii) Evaluation du budget réel
 - iii) Contrôles bancaires et de trésorerie
 - iv) Les obligations de contrôle sont comprises, mesurables et vérifiables
 - v) Examiner le rapport de projet et entreprendre des tests pour en vérifier la réalisation
 - vi) Comprendre et tester les dépenses - évaluer leur pertinence pour la réalisation du programme
 - vii) Vérifier les résultats du programme
 - viii) Vérifier les coûts du programme, y compris les personnes et les lieux
 - ix) Examiner les rapports et les pièces justificatives
 - x) Gestion des immobilisations.
 - xi) Conservation des dossiers
 - xii) Sécurité et sauvegarde des données
 - xiii) Gestion des achats dans le domaine des biens et services (y compris les services de consultant)
 - xiv) Gestion des subventions et projets
 - xv) Embauche, fidélisation et gestion du personnel.

Chacun des éléments ci-dessus doit être revu, en gardant à l'esprit que des contrôles et des équilibres adéquats sont en place. Il s'agit notamment d'étudier les procédures de délégation de pouvoirs et de responsabilités, les processus d'approbation et les documents administratifs.

- b) Vérifier l'existence de normes minimales adéquates en matière d'audit (externe et interne), conformément aux pratiques actuelles et aux législations nationales.
- c) Examiner l'existence de politiques et procédures de gestion des risques adéquates, conformes aux pratiques actuelles, qui mettent clairement en évidence la méthodologie d'identification, de priorisation et de gestion des risques.
- d) Identifier les points faibles spécifiques, y compris les preuves de ceux-ci, et suggérer solutions et prochaines étapes dans chacun des domaines énumérés ci-dessus.

2) livrables

Les principaux résultats/livrables à atteindre dans le cadre de cette mission sont les suivants :

- a) Rapport avec conclusions et recommandations en termes :
 - i) de réalisation programmatique en accord avec les livrables et dépenses engagés
 - ii) des faiblesses/problèmes identifiés dans les politiques, procédures et systèmes.
- b) Identification de problèmes spécifiques de mauvaise gestion financière ou de probabilité de fraude.

Annexe 2 – Périmètre indicatif de la mission – Vérification des dépenses

- 1) **Périmètre de la mission** : La mission portera sur les points suivants, en veillant tout particulièrement aux dispositions contractuelles intéressant les points suivants :
 - a) la documentation, le classement et la tenue des registres des dépenses et des recettes
 - b) l'éligibilité des dépenses et des recettes
 - c) Règlements relatifs à l'approvisionnement/achats (dont les règles de passation de marchés) et l'origine dans la mesure où ces conditions sont pertinentes pour déterminer l'éligibilité des dépenses
 - d) gestion des actifs (gestion et contrôle des actifs fixes ; par exemple, les équipements)
 - e) Gestion de trésorerie
 - f) Salaires et gestion du temps [de travail ?]
 - g) la comptabilité (y compris l'utilisation des taux de change) et reporting financier des dépenses et recettes (produits et charges)
 - h) Contrôles internes et notamment contrôles internes financiers.

- 3) **Livrables** : Le principal résultat de cette mission consistera en rapport de vérification des dépenses, mettant en évidence les rejets, le non-respect des obligations contractuelles et autres faiblesses du contrôle interne.

Annexe 3 – plan d’action pour les stratégies à court terme

Action	Mai 21	Juin 21	Juillet 21	Août 21	Sept 21	Oct 21	Nov 21	Déc 21
Evaluation des risques								
Le C-FAR de revoir et recommander								
Le CA de revoir et d’approuver								
Finalisation des attributions/ périmètre de la mission pour identifier un examen local d’audit programmatique/ financier, dont l’identification des auditeurs								
Réaliser un audit programmatique/financier dans les 10 AM sélectionnées								
Effectuer audit interne / députer/assigner administrateurs								
Définir attributions pour sélectionner un cabinet afin d’automatiser le processus d’évaluation des risques								
Autonomisation du processus d’évaluation des risques								
Effectuer un audit juridique / audit interne								
Assigner administrateur selon les besoins								