

**CINQUANTE-QUATRIÈME SESSION DU
COMITÉ DES REPRÉSENTANTS DES GOUVERNEMENTS ET ADMINISTRATIONS**
(5 et 6 novembre 2024, Papeete, Polynésie française)

Document de travail

DOCUMENT DE TRAVAIL 7.A : RAPPORT DU COMITÉ D'AUDIT ET DES RISQUES

(Document présenté par le président du Comité d'audit et des risques)

Résumé

1. Le Comité d'audit et des risques (ci-après, « le Comité ») est un sous-comité du Comité des représentants des gouvernements et administrations (CRGA). Comme indiqué à la huitième section de sa Charte, les principaux domaines relevant de la compétence du Comité sont les suivants :
 - l'examen des états financiers de la CPS ;
 - la supervision des fonctions de gestion des risques de la CPS ; et
 - la supervision des programmes d'audit interne et externe.
2. Le présent rapport donne des précisions sur chacune de ces attributions et sur les questions y afférentes.

Recommandations

3. Le CRGA est invité à :
 - i. prendre note du rapport du président du Comité d'audit et des risques ; et
 - ii. noter que le commissaire aux comptes a approuvé sans réserve les états financiers de la CPS pour l'exercice 2023 et que le Comité d'audit et des risques recommande au CRGA d'accepter les états financiers.

Contexte

4. Conformément à sa Charte, le Comité s'est réuni à trois reprises depuis la cinquante-troisième session du CRGA. Il a tenu des réunions ordinaires en novembre 2023, en mars 2024 et en juillet 2024. La prochaine réunion est prévue le 30 septembre et le 1^{er} octobre 2024. Les réunions de novembre et mars se sont toutes deux tenues sur deux jours dans les locaux de la CPS, à Nouméa et à Suva respectivement. Lors de ces réunions ordinaires, la deuxième journée a été l'occasion pour le Comité de rencontrer plus largement les divisions et d'échanger sur leurs activités ainsi que sur certains domaines particulièrement à risque avec l'équipe de direction de la CPS. En complément de l'examen de la performance financière, ces échanges permettent au Comité de déterminer comment les divisions de la CPS gèrent les risques auxquels elles font face et de mener des discussions plus approfondies sur des questions utiles aux travaux du Comité. Dans le contexte des troubles survenus en Nouvelle-Calédonie en mai 2024, la réunion de juillet s'est tenue à distance et a principalement porté sur la situation à Nouméa et ses conséquences pour la CPS.
5. L'ordre du jour des réunions du Comité continue de contenir différents points pour examen et décision, ainsi que des points récurrents appelant un suivi régulier. Ces réunions visent à traiter l'ensemble des questions entrant dans le mandat du Comité, l'objectif étant que ce dernier soit assuré de la conformité du fonctionnement de la CPS avec les politiques et les procédures approuvées, dans le respect le plus strict des normes de probité, de professionnalisme et de responsabilité.
6. La situation en Nouvelle-Calédonie restera un sujet de discussion prioritaire entre le Comité et la direction de la CPS. Les réunions complémentaires tenues pendant la période de référence ont également porté sur les grands thèmes de travail et de discussion suivants : les services d'information, les ressources humaines, la gestion des voyages, le processus de diligence raisonnable des bailleurs de fonds et la gestion des dépenses de projet inéligibles. Ces points sont examinés plus en détail dans le présent document.
7. Le Comité continue de se tenir au fait des grandes activités d'évaluation en cours et de leur incidence potentielle sur l'orientation et les opérations de la CPS. Il s'agit notamment de l'évaluation de l'architecture régionale et de l'évaluation institutionnelle indépendante (EII). Le Comité continuera de débattre de ces questions avec la direction de la CPS et, au besoin, contribuera aux processus conformément à sa Charte et à ses attributions.

Analyse

Un nouveau défi pour la CPS

8. Les troubles qui ont éclaté à Nouméa et dans le Grand Nouméa en mai 2024 ont entraîné la déclaration de l'état d'urgence jusqu'à début juin 2024 et généré un grand sentiment d'incertitude chez toutes les personnes se trouvant en Nouvelle-Calédonie, y compris les membres de la direction de la CPS, les agents de l'Organisation et leurs familles. La situation en Nouvelle-Calédonie demeure incertaine.
9. Depuis le début des troubles, le Comité est en contact étroit avec la direction. Des mesures ont par ailleurs été rapidement prises pour garantir la sécurité et le bien-être des agents et des membres de leur famille, ainsi que pour adapter le fonctionnement de l'Organisation de manière à assurer la continuité opérationnelle. La situation à Nouméa et ses répercussions sur la CPS ont été au cœur des discussions menées lors de la réunion de juillet du Comité et resteront un point important de l'ordre du jour des réunions à venir ; le Comité et la direction se penchent en effet sur les conséquences sur les activités de la CPS, le bien-être du personnel et la viabilité financière de l'Organisation, ainsi que sur les mesures à prendre

pour se prémunir contre les risques. Ce point est examiné plus en détail ci-dessous, dans la section consacrée à la performance financière de la CPS, ainsi que dans d'autres rapports au CRGA sur les résultats de la CPS au cours de cette période.

10. Alors que la CPS retrouvait tout juste son élan d'avant la pandémie, les troubles à Nouméa sont particulièrement malencontreux. Cette situation aura une incidence négative sur les résultats de l'année 2024, alors que des progrès avaient été observés depuis fin 2022 et des signes positifs d'amélioration des niveaux d'exécution enregistrés en 2023. Il est toutefois à noter que, si la situation a des répercussions directes et significatives sur les activités de la CPS à Nouméa, la grande antenne de l'Organisation à Suva et ses bureaux régionaux sont moins directement touchés et ont pu poursuivre leurs programmes de travail d'envergure, ce qui est positif. En outre, la CPS, qui a dû s'adapter à des perturbations extrêmes lors de la pandémie, a mis cette expérience à profit.
11. Du point de vue des risques, le Comité se félicite que des mesures et procédures aient été appliquées de manière adéquate et en temps opportun par la direction de la CPS au cours de la crise. La priorité était de protéger la vie des agents et des membres de leur famille, et le Comité est satisfait des stratégies et initiatives mises en place. S'il n'est guère étonnant de noter un ralentissement dans la mise en œuvre des projets, il est encourageant de constater que de nombreux projets sont en préparation. En ce qui concerne les liquidités, la situation reste adéquate, et les fonds sont investis conformément aux procédures en place.

Performance financière

12. À chaque réunion, des informations sont communiquées au Comité sur la performance financière de la CPS ainsi que sur l'exécution du budget approuvé pour l'exercice 2024. En outre, à sa réunion de juillet, le Comité a pris connaissance d'informations préliminaires sur le processus en cours et le budget rectificatif pour l'exercice 2024.
13. Comme indiqué dans de récents rapports au CRGA, en dépit des incertitudes et des contraintes liées à la pandémie entre 2020 et 2022, la CPS a maintenu l'équilibre entre ses recettes et ses dépenses dans son budget et, par conséquent, a préservé ses réserves. La situation à Nouméa et les perturbations qui en découlent sur le plan de la continuité de l'activité ne font que conforter la position adoptée par la CPS, qui a accordé et continue d'accorder de l'importance à la discipline budgétaire et au renforcement de la résilience financière de l'Organisation. Un point détaillé sur la performance financière de la CPS est également inscrit à l'ordre du jour de la session du CRGA.
14. Le Comité constate que, début 2024, alors que les activités s'intensifiaient après de solides résultats enregistrés en 2023, le taux d'exécution des programmes et des projets continuait de s'améliorer. Malheureusement, cette dynamique a été mise à mal par les troubles qui ont éclaté à Nouméa, obligeant le personnel à télétravailler et limitant les déplacements professionnels pour les agents en poste en Nouvelle-Calédonie. Par conséquent, d'après les résultats les plus récents (juillet 2024), les taux d'exécution des programmes sont inférieurs aux prévisions budgétaires, mais demeurent supérieurs aux niveaux enregistrés pour la même période en 2023. Le Comité continue d'apporter son soutien à la direction de la CPS dans le cadre de la gestion de son portefeuille de programmes en cette nouvelle période marquée par des perturbations.

États financiers et audit externe

15. Lors de sa dernière réunion, tenue en juillet, le Comité a examiné le rapport d'audit des états financiers 2023 établi par le cabinet d'audit externe, KPMG, et a pris note avec satisfaction de l'opinion favorable sans réserve émise par le commissaire aux comptes. Le Comité note

également que, pour la troisième année consécutive, le périmètre de l'audit des états financiers 2023 a été élargi.

16. Conformément à la pratique désormais établie, le Comité rencontre le commissaire aux comptes à trois reprises au cours de chaque exercice financier. La première réunion a porté sur le plan d'audit en vue de l'audit externe de 2023. La deuxième, qui s'est tenue à Suva, a permis aux membres du Comité de s'entretenir en personne avec le commissaire aux comptes, et la troisième a eu pour objectif d'examiner les conclusions et le rapport de celui-ci sur les états financiers 2023 ainsi que les questions soulevées dans sa lettre à la direction.
17. Dans le cadre du processus d'audit externe, et conformément à la pratique courante, le cabinet KPMG a transmis à la CPS une lettre à la direction dans laquelle étaient soulevées quelques questions. Le commissaire aux comptes a constaté que des justificatifs étaient parfois manquants pour la création de fournisseurs. La direction de la CPS a procédé à un examen et a apporté des éclaircissements sur cette question, qui a été considérée comme n'ayant pas d'influence significative sur les états financiers et n'ayant dès lors pas d'incidence sur l'opinion d'audit. Le commissaire aux comptes a également pris acte des mesures qui sont nécessaires, et en train d'être prises, pour renforcer encore le dispositif de gouvernance de la Caisse de prévoyance.
18. Le cabinet KPMG a par ailleurs pris note des progrès accomplis en ce qui concerne les dépenses de projet inéligibles, en particulier pour ce qui est de l'achèvement des audits d'anciens projets et de la résolution des problèmes qu'ils ont soulevés, ainsi que du renforcement des processus et de la prise en compte des risques dans le cadre des projets récents et en cours. Il a néanmoins souligné qu'il était important que la CPS puisse avoir accès aux justificatifs et fournir ceux-ci s'agissant des autres anciens projets toujours en cours d'examen. Le Comité continue d'assurer un suivi régulier de la question des dépenses inéligibles, et l'importance de cette question ainsi que la nécessité de faire preuve de vigilance à cet égard sont mises en avant lors de ses discussions avec la direction de la CPS.
19. Le Comité a noté au cours de ses échanges avec le commissaire aux comptes que la cybersécurité et le recours croissant à l'intelligence artificielle (IA) constituaient deux domaines de risque émergents tant à l'échelle mondiale que dans la région. La direction de la CPS en est consciente et envisage de prendre des mesures visant à atténuer ces risques et à y répondre dans le cadre de sa stratégie informatique. Le Comité a également pris note lors de ces discussions de l'apparition de nouvelles normes et de nouvelles exigences financières en matière de divulgation et de rapport en lien avec le climat et la durabilité. La CPS coopérera étroitement avec le cabinet KPMG pour veiller à l'adoption des nouvelles normes comptables, le cas échéant.
20. Le Comité a constaté avec satisfaction que les questions de fond soulevées dans le cadre du processus d'audit de 2022 avaient été traitées ou étaient en cours de traitement par la direction.
21. Le Comité prend note de la nomination du cabinet KPMG comme commissaire aux comptes pour la période 2022-2025. Le Comité demeure satisfait des audits réalisés par KPMG.

Audit interne

22. Le Comité a examiné et approuvé le plan d'audit interne pour 2024, et conclut qu'il est conforme aux fonctions et attributions du service d'audit interne et des risques. Le Comité a également examiné les rapports d'avancement établis par la Cheffe du service et a

conseillé cette dernière, ainsi que son équipe, sur différents sujets tout au long de la période, le cas échéant.

23. Le Comité constate que le service d'audit interne et des risques de la CPS continue de suivre un programme de travail régulier, qui prévoit des missions d'audit interne, de conseil et de supervision de la gestion des risques. Il est par ailleurs noté que le programme de travail du service a été modifié en raison de changements intervenus au sein des effectifs au cours de la période considérée ; deux nouveaux auditeurs ont en effet intégré l'équipe en remplacement des anciens agents. Outre le programme de travail approuvé, il est demandé à l'équipe du service de mener d'autres audits et des enquêtes dans des domaines présentant un intérêt particulier pour la direction de la CPS et le Comité. L'expertise interne de la CPS est ensuite complétée par une assistance externe pour les questions requérant des connaissances techniques spécialisées.
24. Lors de ses réunions, le Comité examine les rapports d'audit interne qui lui ont été communiqués par le service d'audit interne et des risques et, le cas échéant, les rapports d'audits réalisés par des parties externes. Depuis le dernier rapport du Comité au CRGA, des travaux d'audit interne ont été menés dans les domaines suivants :
- a. la gestion des biens immobiliers et des installations ;
 - b. la gestion des subventions ;
 - c. les processus en matière de paiement ;
 - d. le cadre de gestion des projets ; et
 - e. les ressources humaines.

Deux autres audits internes étaient en cours au moment de l'établissement du présent rapport, dans les services suivants :

- f. le Service paie ; et
- g. l'Unité financements climatiques.

Deux autres audits internes en sont au stade de la planification, sur les points suivants :

- h. la sécurité des technologies de l'information et de la communication (TIC) ; et
- i. les placements, les comptes bancaires, la trésorerie et les avances.

25. Le Comité note que les audits internes conduits au cours de la période mettent en évidence plusieurs domaines dans lesquels il convient de renforcer les systèmes et les processus, et d'assurer la conformité. La direction de la CPS assure un suivi des progrès accomplis pour traiter ces questions et en rend compte régulièrement au Comité lors de ses réunions. Bien que des progrès soient constatés s'agissant du traitement des constats d'audit en suspens, les troubles observés à Nouméa ces derniers mois ont des répercussions sur les délais de traitement des questions en suspens par certaines divisions.
26. Le Comité a également pris connaissance des enquêtes menées par le service d'audit interne et des risques au cours de la période considérée. À cet égard, il constate que les questions soulevées dans ce cadre ont été examinées à la satisfaction de la direction de la CPS.
27. Le Comité continue de se réjouir des retombées du travail mené par le service d'audit interne et des risques sur la gestion globale des risques de l'Organisation. La CPS devra surveiller la charge de travail du service, ainsi que le nombre d'enquêtes qui lui incombent, nombre qui apparaît en augmentation sous l'effet de différents facteurs, notamment : i) les demandes opérationnelles courantes ; ii) l'essor du domaine des sous-subventions ; et iii) les exigences de nouveaux partenaires du développement, parmi lesquels le Fonds vert

pour le climat et le Fonds pour l'adaptation. Le Comité est satisfait de l'indépendance et du soutien accordés par la direction au service d'audit interne dans l'exercice de ses activités.

Gestion des risques

28. Depuis quelques années, la CPS est dotée d'un cadre de gestion des risques qui l'aide à recenser les risques auxquels elle fait face et à mieux savoir comment les gérer. Ce cadre permet à la direction de la CPS et au Comité d'effectuer un suivi des divers risques répertoriés et de s'assurer que des mesures d'atténuation sont étudiées et mises en œuvre. Le service d'audit interne et des risques étant de nouveau au complet, le défi pour la CPS est de retrouver un élan dans ce domaine, tant à l'échelle de l'Organisation qu'au niveau des référents risques et des directeurs de divisions de la CPS dans leurs domaines respectifs.
29. Dans son dernier rapport, le Comité avait fait savoir au CRGA que la direction de la CPS continuait d'explorer de nouvelles pistes de financement auprès de partenaires du développement et d'organisations philanthropiques. Le défi pour la CPS est de veiller à ce que les caractéristiques des (éventuelles) organisations bailleurs de fonds soient en accord avec le mandat et les atouts de l'Organisation, et avec les besoins de la région. Le Comité avait recommandé à la direction d'adopter un processus de diligence raisonnable solide, fondé sur l'évaluation des avantages et des risques pour la CPS en tant qu'organisation. Un tel processus est en cours d'élaboration pour aider la direction de la CPS à évaluer plus aisément la viabilité et la durabilité des relations de financement.
30. Le Comité a évoqué avec la direction de la CPS les polices d'assurance de l'Organisation, en particulier à la lumière des événements récents à Nouméa, mais aussi compte tenu des régimes climatiques variés et changeants dans la région et des risques qu'ils représentent. La direction estime qu'au vu de ses politiques actuelles, la CPS a maintenu un niveau de couverture acceptable, même si elle est consciente des défis que l'Organisation pourrait avoir à relever si elle souhaite préserver un même niveau de couverture à l'avenir. Le Comité surveille la situation.
31. Le Comité note avec satisfaction qu'au cours de l'année écoulée, la cellule juridique de la CPS a commencé à organiser des formations pour l'ensemble du personnel visant à effectuer un rappel sur un certain nombre de sujets importants, notamment concernant : i) la compréhension de la fraude et de la corruption – prévention et signalement ; et ii) les questions relatives aux conflits d'intérêts.
32. Le Comité d'audit et des risques note le travail effectué par le Comité des placements concernant la gestion de la trésorerie et les placements. Étant donné que la part de trésorerie dans le portefeuille géré par la CPS a rapidement augmenté, et continue de croître grâce à de nouveaux partenaires du développement, il s'agit toujours là d'un domaine associé à des risques importants que l'Organisation doit gérer, notamment du fait de ses incidences en matière de devises et de liquidités. La politique relative aux placements a été récemment mise à jour par la CPS, et approuvée par le Comité, l'objectif étant de renforcer les activités menées dans le domaine des placements financiers et de tenir compte des pratiques actuelles.

Points récurrents

33. À chacune de ses réunions, le Comité examine différents points récurrents. Il s'agit des points qu'il juge importants au regard de sa mission de surveillance d'un éventail de questions d'ordre stratégique et opérationnel, ainsi que de domaines pouvant présenter des risques. Pour l'heure, ces points sont les suivants :

- a. registre d'audit – permettre au Comité de suivre l'avancement de la mise en œuvre des décisions qu'il a prises ;
- b. registre des actions en justice ;
- c. liste des exceptions dans les procédures d'achat ;
- d. registre des cadeaux ;
- e. registre des réclamations des fournisseurs ;
- f. registre des demandes d'indemnisation ;
- g. registre des faits de fraude et de corruption et des fautes du personnel ;
- h. registre des voyages en classe affaires ;
- i. registre du portefeuille de placements ; et
- j. politiques et Règlement financier.

34. D'autres points seront ajoutés à cette liste en tant que de besoin.

35. Le Comité n'a constaté aucun problème systémique dans les procédures de la CPS. Ce processus de suivi a certes permis de recenser certains problèmes nécessitant un ajustement, mais il s'agit de questions isolées et accessoires. En outre, le Comité prend note du fait que la CPS planifie des formations dans des domaines prioritaires pour ancrer les bonnes pratiques.

Charte du Comité d'audit et des risques

36. La Charte du Comité d'audit et des risques, approuvée par le CRGA en juin 2019, est en vigueur.

37. Le Comité constate que le maintien et le renforcement de la probité, de l'efficacité et de l'efficacé, ainsi que la gestion des risques dans cette nouvelle période de perturbations inhabituelles, sont tributaires du leadership de la CPS et de sa capacité à faire preuve d'exemplarité. Comme toujours, le Directeur général et ses directeurs généraux adjoints jouent un rôle essentiel dans ce domaine. La présence et la participation de l'équipe de direction aux réunions du Comité sont essentielles et sont très appréciées par celui-ci.

Composition du Comité

38. Le Comité est composé d'Alan Cairns (président, Nouvelle-Zélande), de Sholan Ivaiti (Îles Cook), de Beatrice Mahuru (Papouasie-Nouvelle-Guinée) et de Savenaca Narube (Fidji). Les quatre membres ont assisté à toutes les réunions du Comité au cours de la période considérée.

39. Deux membres du Comité, Savenaca Narube et Alan Cairns, arriveront au terme de leur deuxième et dernier mandat en mai 2025 ; la CPS s'emploie donc à recruter deux nouveaux membres. Le Directeur général, en concertation avec le président du Comité, soumettra des noms au CRGA hors session pour examen. Le président du Comité d'audit et des risques, et auteur du présent document, tient à remercier l'ensemble des membres du Comité pour leur sens du service et leur dévouement, et en particulier M. Narube pour son engagement et sa précieuse contribution au cours de ses deux mandats.

Conclusion

40. La CPS traverse une nouvelle période de fortes perturbations, après des années 2020–2022 déjà marquées par l'incertitude et les difficultés en raison de la crise sanitaire. La situation en Nouvelle-Calédonie demeure incertaine. La CPS ayant son siège à Nouméa, les troubles continueront de perturber l'activité de l'Organisation, et il conviendra de gérer de manière

suivie et attentive la situation si l'on veut assurer le bien-être du personnel et la continuité des travaux de la CPS au service des États et Territoires membres dans le Pacifique.

41. Le Comité demeure convaincu que le strict respect de l'éthique et la redevabilité constituent des priorités absolues pour la CPS. L'Organisation voit son portefeuille d'activités s'étoffer grâce aux engagements de financement pris par de nouveaux partenaires du développement et à l'exploration de pistes de coopération avec de grandes organisations philanthropiques. Le défi pour la CPS est de s'assurer que les services d'appui et la Direction opérations et gestion (OMD), qui jouent un rôle essentiel dans l'accompagnement de cette croissance, disposent du soutien et des ressources nécessaires pour répondre à un essor des demandes sous l'effet d'un portefeuille d'activités élargi et plus diversifié. Comme précisé dans le dernier rapport du Comité au CRGA, les efforts entrepris par la CPS pour renforcer ses capacités générales en matière d'audit et de gestion des risques ces dernières années sont source de satisfaction : les fondamentaux sont en place et des réformes ont été encouragées. Il n'en reste pas moins que la réussite de ces initiatives doit s'inscrire dans la durée et qu'elle dépend en grande partie du soutien sans faille apporté par la direction pour garantir que les constats sont suivis d'effets, que les bonnes pratiques établies sont consolidées, que les grandes catégories de risques sont recensées et que les risques en question sont atténués.
42. Comme l'exige la Charte du Comité d'audit et des risques, en tant que président du Comité, je confirme que tous les membres du Comité ont exécuté les missions qui leur incombent au titre de la Charte.

Remerciements adressés au Directeur général et au personnel

43. Le Comité tient à remercier le Directeur général, Stuart Minchin, la Directrice générale adjointe, Maria Fuata, ainsi que les membres de la haute direction de la CPS, pour l'aide qu'ils lui ont fournie. Les réunions du Comité continuent de se tenir dans un esprit ouvert et constructif, et les relations établies entre le Comité et la direction de la CPS ont contribué à développer plus avant les fonctions d'audit et de gestion des risques, lesquelles constituent désormais des piliers de l'action et de la culture de la CPS.

Recommandations

44. Le CRGA est invité à :
- i. prendre note du rapport du président du Comité d'audit et des risques ; et
 - ii. noter que le commissaire aux comptes a approuvé sans réserve les états financiers de la CPS pour l'exercice 2023 et que le Comité d'audit et des risques recommande au CRGA d'accepter les états financiers.

Alan Cairns
Président du Comité d'audit et des risques de la CPS