

# Note

N/Réf. : ADM/CJ/OAR/eb/20140425-004

*L'Administrateur*

À l'attention des membres du personnel

Paris, le 29 avril 2014

---

**Objet : Directive N° DIR-01/2014 relative à la mise en œuvre et au suivi des recommandations des auditeurs externes**

La directive relative à la mise en œuvre et au suivi des recommandations des auditeurs externes a pour objet la formalisation des procédures permettant la mise en œuvre et le suivi de l'exécution des recommandations des audits externes.

Cette directive s'applique à toutes les unités administratives qui ont fait l'objet d'un audit externe accompagné de recommandations et détermine les rôles et responsabilités dans la mise en œuvre de chaque recommandation jusqu'à l'exécution complète.

La directive comporte deux annexes : l'annexe A concernant un tableau sur le suivi de la mise en œuvre des recommandations des auditeurs externes et l'annexe B présentant un tableau annuel qui fait état de l'exécution de ces recommandations.

Cette directive ainsi que le guide relatif à la rédaction, à la diffusion et à l'archivage des directives seront prochainement consultables sur l'intranet de l'Organisation.

Bien cordialement,

  
Clément DUHAIME

**A titre de compte rendu :**  
*SEM Abdou Diouf, Secrétaire général de la Francophonie*

**Directive N° DIR-01/2014  
relative à la mise en œuvre  
et au suivi des recommandations  
des auditeurs externes**

ORGANISATION  
INTERNATIONALE DE  
**la francophonie**



<b>Titre du document</b>	Directive N° DIR-01/2014 sur la mise en œuvre et le suivi des recommandations des auditeurs externes
<b>Entrée en vigueur</b>	Le 29 avril 2014
<b>Modification (le cas échéant)</b>	
<b>Abrogation (le cas échéant)</b>	
<b>Diffusion</b>	Intranet

Merci de recycler 

*ee*

## **Directive n° DIR 01/2014 relative à la mise en œuvre et au suivi des recommandations des auditeurs externes**

---

### **Préambule**

Conformément à l'article 13 du Règlement financier de l'Organisation internationale de la francophonie (ci-après « l'Organisation »), des audits externes sont réalisés par des institutions supérieures de contrôle des finances publiques d'un Etat ou gouvernement membre. Les auditeurs externes sont nommés par la Conférence ministérielle pour une période de quatre (4) ans de façon à assurer une rotation entre les divers membres.

Ces audits permettent à l'Organisation de bénéficier d'un regard externe et objectif d'experts sur les pratiques de gestion et de contrôle en place et de procéder à des ajustements afin de les améliorer, le cas échéant, grâce aux recommandations qui en découlent.

Le suivi de la mise en œuvre de ces recommandations fait partie intégrante de la reddition de compte annuelle et il s'inscrit parfaitement dans une logique de gestion axée sur les résultats. Il permet une gestion des risques efficace et favorise l'amélioration continue des pratiques opérationnelles et du contrôle de l'Organisation.

### **Article 1 – Objet**

La présente directive a pour objet la formalisation des procédures permettant d'assurer la mise en œuvre et le suivi de l'exécution des recommandations découlant des audits externes de l'OIF. Toutes les recommandations qui ont été acceptées par l'Organisation doivent être suivies jusqu'à exécution complète ou jusqu'à ce que les difficultés identifiées lors de l'audit aient été résolues.

### **Article 2 – Champ d'application**

La présente directive s'applique à toutes les unités administratives de l'OIF qui ont fait l'objet d'un audit externe accompagné de recommandations, ainsi qu'aux unités administratives qui ont la responsabilité de la mise en œuvre de recommandations faisant suite à des audits externes d'autres unités administratives.

### **Article 3 – Rôles et responsabilités**

#### **3.1 L'Administrateur**

Suite à un audit, l'Administrateur détermine quelle est l'unité administrative qui sera chargée de la mise en œuvre de chaque recommandation. Bien qu'une recommandation puisse nécessiter le

concours ou la collaboration de plusieurs unités administratives, une seule entité doit être désignée responsable et considérée imputable de son exécution. L'Administrateur demande à l'unité administrative chargée de l'administration et des finances de lui rendre compte, au moins annuellement, de l'état de mise en œuvre de l'ensemble des recommandations.

### **3.2 L'unité administrative chargée de l'administration et des finances**

L'unité administrative chargée de l'administration et des finances est responsable de coordonner le suivi des recommandations dans toute l'Organisation, de recueillir les tableaux de suivi des différentes unités administratives (conformément au modèle présenté à l'annexe A) et de veiller à l'uniformité des présentations. L'unité administrative chargée de l'administration et des finances apporte son aide à toutes les unités administratives qui ont des questions par rapport à la procédure. L'unité administrative chargée de l'administration et des finances soumet à l'Administrateur un rapport annuel sur l'état d'exécution des recommandations, conformément à l'article 4.2.7.

### **3.3 Le responsable de l'unité administrative chargée de la coordination des Unités hors-siège**

Le responsable de l'unité administrative chargée de la coordination des Unités hors-siège (UHS) coordonne le suivi de toutes les UHS, recueille leurs tableaux de suivi, assure l'uniformité de la présentation de ces tableaux et les transmet à l'unité administrative chargée de l'administration et des finances.

### **3.4 Le responsable de l'unité administrative auditée (l'audité)**

L'audité est le responsable de l'unité administrative principalement concernée par l'audit. L'audité doit mettre en œuvre, dans les délais prévus, les recommandations pour lesquelles l'Administrateur l'a désigné responsable. Il doit s'enquérir des progrès accomplis en ce qui concerne les autres recommandations découlant de l'audit de son unité afin de pouvoir présenter un tableau de suivi complet et à jour, à la demande de l'Administrateur ou de l'unité administrative chargée de l'administration et des finances.

### **3.5 Les responsables des autres unités administratives**

Les unités administratives désignées par l'Administrateur comme étant responsables de l'exécution de certaines recommandations doivent respecter les calendriers approuvés par l'Administrateur et doivent rendre compte, à la demande de l'Administrateur ou de l'unité administrative chargée de l'administration et des finances, de la mise en œuvre de la recommandation.

## **Article 4 - Modalités d'exécution**

### **4.1 Mise en œuvre des recommandations**

**4.1.1 Tableau :** A la réception d'un rapport d'audit et à la suite de l'acceptation par l'Organisation des recommandations qui y figurent, l'audité, avec l'aide de l'unité administrative chargée de l'administration et des finances au besoin, et après avoir consulté

les autres unités administratives concernées par les recommandations, prépare un tableau conforme au modèle présenté à l'annexe A de la présente directive et le soumet à l'approbation de l'Administrateur. Ce tableau doit proposer une réponse ou des observations de l'Administration pour chaque recommandation, ainsi que l'unité administrative responsable de la mise en œuvre et un échéancier.

**4.1.2 Responsable de la mise en œuvre :** L'Administrateur, sur proposition de l'audit, désigne l'unité administrative qui sera responsable de la mise en œuvre de chaque recommandation. Dans les cas où plusieurs unités administratives sont appelées à collaborer à la mise en œuvre d'une recommandation, l'Administrateur désigne l'unité administrative ayant la responsabilité de coordonner les actions de mise en œuvre.

**4.1.3 Calendrier :** Le calendrier est arrêté par l'Administrateur, sur proposition de l'audit et après consultation du responsable de la mise en œuvre. Compte tenu que les observations donnant lieu à des recommandations font état le plus souvent de risques pour l'Organisation, les recommandations doivent être mises en œuvre dès que possible. Ainsi, la plupart des recommandations devrait être exécutée au plus tard douze (12) mois après l'émission du rapport d'audit définitif.

Toutefois, lorsque les recommandations impliquent des actions complexes ou sont de nature stratégique, il est possible que leur mise en œuvre doive s'étaler sur une période de plus d'un an. Dans ces cas, un plan d'action assorti d'un calendrier doit être préparé et ce plan doit préciser quelle portion ou quelles étapes doivent être complétées ou franchies au cours des douze (12) prochains mois.

Dans tous les cas, l'échéance prévue (année) pour la réalisation complète de la recommandation doit être inscrite au tableau.

## **4.2 Suivi de la mise en œuvre des recommandations**

**4.2.1 Objectifs :** Une fois par année, un suivi formel est effectué sur la mise en œuvre des recommandations. Ce suivi se traduit par la mise à jour des tableaux de suivi et a pour objectifs :

- d'identifier les recommandations dont la mise en œuvre a été complétée au cours de l'année;
- d'indiquer succinctement les progrès réalisés sur les autres recommandations ou de donner des indications de contexte pour expliquer pourquoi certaines recommandations n'ont pas encore été mises en œuvre ;
- de revoir les échéanciers, si nécessaire.

Toutes les recommandations issues de l'audit doivent figurer au tableau, quel que soit leur statut.

**4.2.2 Demande de mise à jour :** En fin d'exercice (novembre ou décembre), l'unité administrative chargée de l'administration et des finances transmet par courriel, au nom de l'Administrateur, à toutes les unités administratives concernées, une demande de mise à jour du suivi des recommandations, et fixe un délai de réponse raisonnable.

**4.2.3 Description des actions :** Les progrès dans la mise en œuvre doivent être décrits brièvement dans le tableau de suivi, sous les observations de l'Administrateur ou à la suite de la mise à jour précédente. L'unité administrative responsable de la mise en œuvre de ces recommandations doit contacter au besoin les autres unités administratives concernées pour solliciter leur contribution au projet de réponse.

Il importe que la description soit brève et qu'elle permette de faire facilement le lien entre l'observation formulée par les auditeurs (la faiblesse, le problème ou le risque identifié) et la mesure prise pour corriger la situation. Lorsque plusieurs faiblesses ou problèmes sont associés à une même recommandation, la description des actions réalisées doit permettre de conclure que toutes les préoccupations ont été prises en compte.

**4.2.4 Statut et échéancier :** La description doit s'accompagner d'une mise à jour du statut de la recommandation ou de l'échéancier correspondant. Pour faciliter la lecture, l'interprétation et la mise en commun des tableaux, il convient d'uniformiser les réponses. Ainsi, trois statuts sont possibles :

- **« Réalisé » :** lorsque la recommandation a été entièrement réalisée, on indiquera « Réalisé » dans la section prévue pour l'échéancier (suivi de l'année de la réalisation).
- **« En cours » :** lorsqu'elle a été partiellement réalisée ou progressivement réalisée, il faut indiquer « En cours » (suivi de l'année prévue pour son achèvement).
- **« A exécuter » :** Lorsque la mise en œuvre n'a pas encore débuté, il faut indiquer « à exécuter » (suivi de l'année ou de la période prévue pour la mise en œuvre).

Dans les cas exceptionnels où l'Organisation se trouve en désaccord avec une recommandation, la mention « S/O » (sans objet) doit figurer dans la colonne de l'échéancier.

**4.2.5 Transmission :** Lorsque le tableau a été entièrement mis à jour, l'unité administrative auditée le transmet à l'unité administrative chargée de l'administration et des finances dans les délais convenus.

**4.2.6 Finalisation :** L'unité administrative chargée de l'administration et des finances recueille tous les tableaux de suivi et s'assure qu'ils sont complets et que les réponses sont claires. Elle examine les réponses et commentaires formulés, en discute au besoin avec les principaux intéressés, demande des compléments d'information si nécessaire, puis rassemble, imprime et conserve les tableaux mis à jour.

Le responsable de la coordination des UHS fait de même avec les tableaux de suivi des UHS, avant de les transmettre à l'unité administrative chargée de l'administration et des finances.

**4.2.7 Rapport annuel d'exécution :** Au terme de la procédure de suivi annuelle de la mise en œuvre des recommandations, l'unité administrative chargée de l'administration et des finances prépare un document sommaire ayant pour objectif d'informer l'Administrateur des progrès accomplis durant la dernière année, conformément au modèle présenté à l'annexe B de la

présente directive. Ce rapport est remis à l'Administrateur au plus tard le 1<sup>er</sup> mars de l'année suivante.

Ce document comprend deux éléments, soit un tableau sommaire et un court exposé narratif. Le tableau sommaire fait état de chaque rapport d'audit dont la mise en œuvre des recommandations n'est pas complétée, et doit fournir les informations suivantes :

- l'année de l'audit ;
- l'unité ou la fonction auditée ;
- le nombre de recommandations formulées par les auditeurs ;
- le nombre de recommandations acceptées par l'Organisation ;
- le nombre de recommandations complètement exécutées ;
- le nombre de recommandations en cours d'exécution, et ;
- le nombre de recommandations non encore exécutées.

Le tableau sommaire présente également le nombre de recommandations réalisées durant la dernière année, afin que l'on puisse juger des progrès accomplis. Les audits doivent être présentés dans l'ordre chronologique allant du plus récent au plus ancien. Chaque élément est présenté en chiffres et en pourcentage par rapport au total.

Un court texte narratif d'une ou deux pages accompagne le tableau et expose dans les grandes lignes toute information permettant à l'Administrateur de bien interpréter les données présentées et de faire le point sur l'état global de la mise en œuvre des recommandations.

Lorsque la totalité des recommandations concernant un audit se trouve réalisée, cet audit est exclu du processus de suivi subséquent et du rapport annuel d'exécution qui en découle.

#### **Article 5 – Disposition finale**

La présente directive entre en vigueur à la date de sa signature et abroge toute disposition antérieure.

Fait à Paris, le 29 avril 2014

  
Clément DUHAIME  
Administrateur

#### **Pièces jointes :**

- *Annexe A : Tableaux de suivi de la mise en œuvre des recommandations du Commissaire aux comptes sur .....*
- *Annexe B : Rapport annuel d'exécution des recommandations du Commissaire aux comptes*

**Annexe A**  
**Directive N° DIR-01/2014 relative à la mise en œuvre et au suivi des recommandations des auditeurs externes**

**Suivi de la mise en œuvre des recommandations des auditeurs externes**  
**sur ...**

N°	Observations des auditeurs externes	Recommandations des auditeurs externes	Observations de l'Administration et suivi de la mise en œuvre	Suivi	
				Responsable	Échéancier
CAC 20xx-01					Réalisé En cours A faire S/O  (année)
CAC 20xx-02					
CAC 20xx-03					
CAC 20xx-04					





