

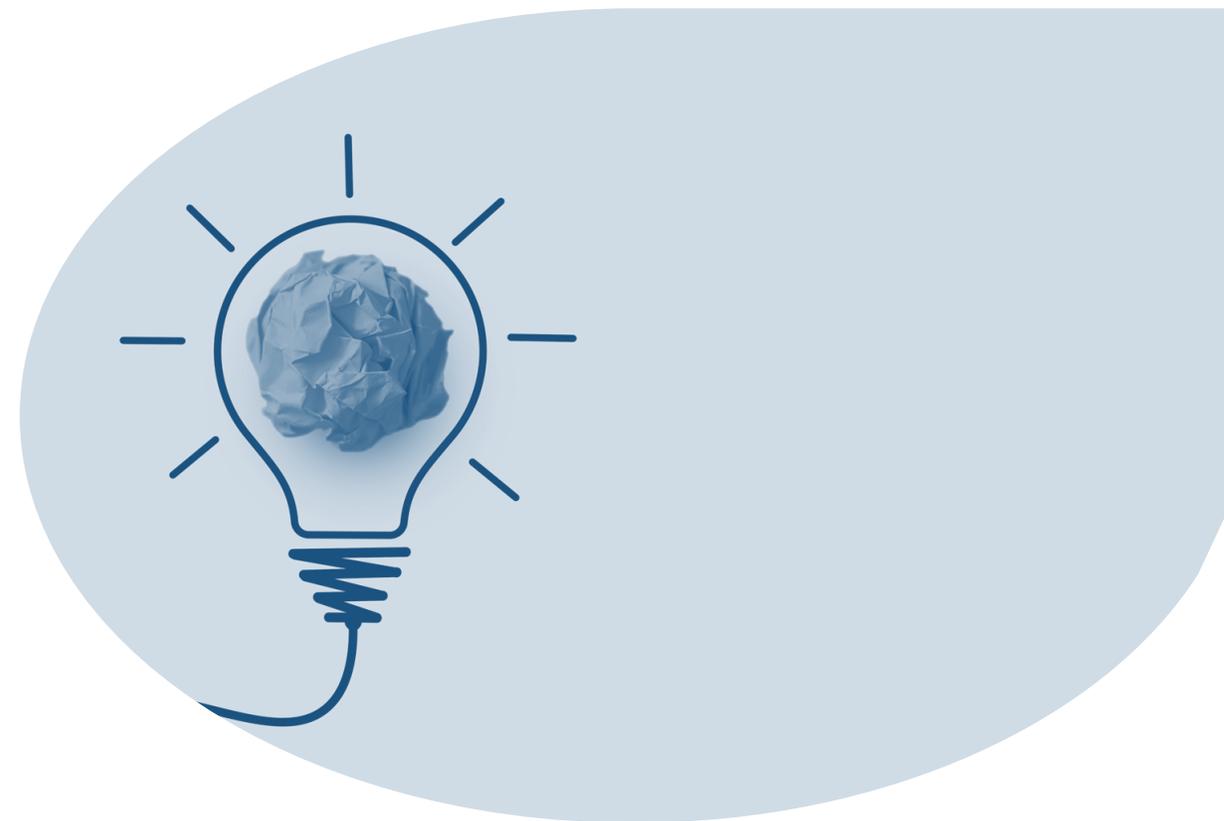
2023 | RAPPORT ANNUEL

COMITÉ D'AUDIT



TABLE DES MATIÈRES

Introduction.....	3
Rôle et mandat	4
Composition et fonctionnement.....	5
Activités du Comité d'audit.....	6
Activités de la Direction de l'Audit interne et de l'évaluation.....	8
Perspectives 2024.....	12
Abréviations et acronymes.....	13





Mesdames et Messieurs les Représentant(e)s et Délégué(e)s,

C'est avec beaucoup de plaisir et de fierté que je présente le rapport annuel du Comité d'audit (CA) de l'Organisation internationale de la Francophonie (OIF).

Comme vous le savez la composition du CA a été renouvelée de moitié, avec un nouveau Président et une nouvelle Experte en audit interne. Nous avons aussi enregistré l'arrivée des représentants du Cameroun et de la Moldavie, en remplacement des représentants du Gabon et de Monaco. Notre rôle – inchangé – est de fournir une supervision indépendante et des conseils sur les questions liées à la gouvernance, à la gestion des risques et au contrôle interne.

Les membres du Comité ont pu constater les progrès notables dans les pratiques de gouvernance de l'OIF et les efforts qui ont été déployés pour renforcer la transparence, la reddition des comptes et la conduite éthique, en s'alignant sur les meilleures pratiques internationales. Toutefois, la gestion holistique des risques de l'OIF et le choix et l'implémentation des systèmes support restent perfectibles.

Au nom de tous les membres du Comité, je tiens à remercier chaleureusement la Direction de l'audit interne et de l'évaluation (DAIE) pour le travail exceptionnel qu'elle a accompli au cours de l'année 2023. L'engagement de l'équipe en faveur du professionnalisme et de l'objectivité a contribué à soutenir les efforts de l'OIF dans sa quête d'une modernisation de ses processus et l'atteinte de ses objectifs.

Je tiens à exprimer ma gratitude à la Secrétaire générale et à l'Administratrice pour leur soutien aux activités de l'audit interne. Leur engagement en faveur d'une culture de l'audit et de l'obligation de rendre compte a eu un effet transformateur, perceptible au cours des échanges que nous avons eus avec les nombreux responsables opérationnels que nous avons invités à nos sessions. Malgré les difficultés rencontrées, la détermination de ces derniers à mettre en œuvre les améliorations nécessaires est visible et appréciée.

L'OIF joue un rôle essentiel dans la promotion de la langue française, de la diversité culturelle et du développement durable au sein de ses pays membres. En respectant les normes de gouvernance les plus élevées, nous pouvons continuer de renforcer la crédibilité et l'efficacité de l'Organisation dans la réalisation de ses objectifs stratégiques.

Jean-Michel Cassiers

Président du Comité d'audit
Paris, le 18 juin 2024



Le Règlement financier (RF) de l'Organisation stipule que le Comité d'Audit est l'organe de gouvernance qui veille à l'indépendance et à l'efficacité de la fonction de l'audit interne et de l'évaluation au sein de l'OIF.

Le Comité a pour mandat de donner un avis sur la qualité du système de gestion des risques et du contrôle interne, sur la base des travaux réalisés par la Direction de l'Audit interne et de l'évaluation.

En particulier, le Comité doit :

- Faire une recommandation au ou à la Secrétaire général(e) sur la nomination du Directeur ou de la Directrice de l'Audit interne et de l'évaluation et sur la résiliation éventuelle de son contrat ;
- S'assurer du bon fonctionnement de la fonction d'Audit interne au sein de l'Organisation ;
- Examiner et approuver les plans d'audit annuel et pluriannuel et les changements qui peuvent y être apportés en cours d'exécution ;
- Assurer la coordination des travaux d'Audit interne et externe ;

- Veiller au suivi du plan annuel d'audit interne ;
- Examiner la qualité des rapports d'audit et la pertinence des recommandations ;
- Être tenu informé des rapports des auditeurs externes aux Instances et de tout autre rapport faisant suite à un audit ;
- Veiller à ce que l'Organisation se dote d'une politique de lutte contre la fraude ; et
- Veiller au suivi de la mise en œuvre des recommandations des auditeurs internes et externes.

COMPOSITION ET FONCTIONNEMENT

Le Conseil permanent de la Francophonie (CPF) approuve la composition du Comité d'Audit qui est proposée suivant les dispositions du Règlement financier.

En effet, l'article 12.4 du Règlement prévoit que le Comité d'audit est constitué de huit (8) membres dans le respect d'une représentation régionale équilibrée dont :

- Les présidents de la Commission administrative et financière (CAF) et de la Commission de coopération et de programmation (CCP), en qualité de membres de droit ;
- Quatre membres désignés par le CPF, sur proposition de son président, parmi les représentants des États et gouvernements membres de l'Organisation, pour un mandat de quatre ans, renouvelables par moitié tous les deux ans ;
- Deux membres désignés par le CPF, sur la base de leurs compétences dans le domaine de l'audit et du contrôle, sur proposition du Bureau de l'Union Francophone de l'Audit Interne (UFAI),

pour un mandat de quatre ans pouvant être prolongé de deux (2) ans une fois. Ces deux (2) membres assurent alternativement la présidence du Comité d'audit par périodes de deux (2) ans.

M. Jean-Michel Cassiers, anciennement Expert du Comité a remplacé M. Mounim Zaghloul, le Président sortant.

L'année 2023 a aussi connu l'arrivée d'une nouvelle experte, Mme. Mireille Harnois et l'entrée des représentants du Cameroun et de la Moldavie, avec respectivement M. Bernadin Assiene et Mme. Viorica Verdes.

L'Auditeur externe ou son représentant peut être invité par le Président aux différentes sessions du Comité d'audit. Au cours de l'année 2023, la Cour des comptes de Belgique, le nouvel auditeur externe de l'OIF, a été représentée à toutes les réunions du CA.

Président du CA

**M. Jean-Michel
CASSIERS**



Représentante
du Canada

**Mme. Marie-Eve
MILLAR**

Experte du CA

**Mme. Mireille
HARNOIS**



Représentant
du Cameroun

**M. Bernadin
ASSIENE**



Président de la
CCP

**M. François
NKULIKIYIMFURA**



Représentante
de la Moldavie

**Mme. Viorica
Verdes**



Présidente de la
CAF

**Mme. Muriel
BERSET KOHEN**



Représentant
du Niger¹

**M. Oumarou
Saley**

Les membres du Comité d'audit au 31 décembre 2023

¹ A la suite de la suspension de la République du Niger des instances de la Francophonie décidée par le Conseil permanent le 19 novembre 2023, le représentant du Niger n'a plus été convié aux travaux du Comité.

ACTIVITÉS DU COMITÉ D'AUDIT

SESSIONS DU COMITÉ D'AUDIT

Au cours de l'année 2023, le CA a tenu trois réunions :

- la 22^{ème} session le 20 avril 2023, en présence de la nouvelle Administratrice de l'Organisation, Mme. Caroline St-Hilaire ;
- la 23^{ème} session le 21 septembre 2023, en format hybride (présentiel et en ligne) pour une meilleure maîtrise des dépenses de fonctionnement du CA ;
- la 24^{ème} session le 20 décembre 2023, centrée sur l'approbation du plan d'audit 2024-2025.

La Direction de l'Audit interne et de l'évaluation a assuré le secrétariat du Comité avec l'appui d'un cabinet externe.

Conformément à son mandat, au cours des trois sessions de l'année 2023, le CA a, à la fois, examiné plusieurs sujets relatifs à la gouvernance, la gestion des risques et le contrôle interne de l'Organisation et veillé à l'efficacité et à la conformité de son propre fonctionnement.

En particulier,

- Le CA a assuré la supervision de la DAIE en examinant les rapports d'activités trimestriels et les rapports individuels des missions, et en approuvant les changements intervenus sur le plan d'audit 2023 et le plan d'audit proposé pour 2024-2025.
- Les membres ont mis un point d'honneur à s'assurer de la mise en œuvre des actions correctrices promises à la suite des missions de la DAIE et des recommandations du CA, y compris : la mise en place d'un comité éthique et d'un dispositif de lutte contre la fraude, la classification de l'information, en vue d'évaluer la meilleure option pour la publication des rapports de l'audit interne, et l'amélioration du processus d'arrêtés des comptes en vue de garantir des arrêtés des comptes dans les délais institutionnels et faciliter le travail de la Cour des comptes de Belgique.
- Enfin, les membres ont accueilli des responsables d'unités afin de s'enquérir directement auprès des concernés des raisons des retards observés dans la mise en œuvre des actions correctrices, et ce dans un esprit de transparence et de reddition des comptes.

Le Comité d'audit a mis un point d'honneur à s'assurer que les actions correctrices et les recommandations sont mises en œuvre.

93%

le taux de mise en œuvre des recommandations du CA depuis sa création en 2014.

7

le nombre de responsables d'unités invités aux sessions du CA tenues en 2023, pour discuter des actions correctrices non encore mises en œuvre.

CONSEIL PERMANENT DE LA FRANCOPHONIE

Conformément aux dispositions du Règlement financier, le Président du Comité d'audit, M. Jean Michel Cassiers, a présenté au Conseil permanent de la francophonie (CPF), au cours de sa 123^{ème} session tenue à Paris, le rapport annuel 2022 du Comité d'audit. Mettant l'accent sur les sujets examinés relatifs à la gouvernance, la gestion des risques et le contrôle interne de l'Organisation, le Président a indiqué que le Comité poursuivra notamment ses activités sur le suivi de la mise en œuvre de SAP, la décentralisation, la cybersécurité, la mise en œuvre rapide des plans d'actions du management, l'adoption de la politique de prévention et de lutte contre les actes frauduleux et le déploiement de la stratégie de la DAIE relative à l'évaluation des projets de l'OIF.



Le Président du CA au cours de son allocution à la réunion du CPF du 21 juin 2023

MISE EN ŒUVRE DU PROGIciel DE GESTION INTÉGRÉ – SAP

Dans le cadre de la transformation de l'Organisation amorcée en 2019, l'OIF s'est dotée d'une architecture des systèmes d'information. A cet effet, il a été décidé de disposer d'un progiciel de gestion intégré (PGI) pour répondre à l'ensemble des besoins de l'Organisation. Après un appel d'offres, le choix s'est porté sur SAP.

Dans son suivi trimestriel, et appuyés par les deux missions réalisées par la DAIE, les membres du CA se sont interrogés sur la stratégie et les objectifs de déploiement de SAP, ainsi que la date d'aboutissement du projet. Ils se sont aussi intéressés aux difficultés rencontrées dans la mise en œuvre de SAP et au plan d'actions développé pour y faire face. Globalement, les discussions engagées au cours des sessions du CA visaient à :

- accélérer la mise en œuvre des actions notamment celles relatives à la sécurisation et la consolidation de SAP ;
- assurer sa couverture fonctionnelle pour intégrer la trésorerie, le contrôle de gestion, le reporting, etc ; et
- encourager la formation des agents, afin de faciliter une meilleure appropriation de l'outil.

En marge de ces discussions, les membres du Comité ont examiné les dépenses engagées dans le cadre du projet SAP, en particulier celles relatives à l'assistance à maître d'ouvrage, l'achat des formations complémentaires, et les frais de fonctionnement projetés sur les cinq prochaines années.

ACTIVITÉS DE LA DIRECTION DE L'AUDIT INTERNE ET DE L'ÉVALUATION

OBJECTIFS ET LIGNES DE SERVICES

Créée en 2014 à la suite de la révision du Règlement financier de l'Organisation internationale de la Francophonie (OIF), la Direction de l'Audit interne et de l'évaluation (DAIE) constitue une activité objective et indépendante, qui donne à l'OIF une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée.

La DAIE aide l'Organisation à atteindre ses objectifs, en évaluant, de manière systématique et méthodique, les processus de gouvernance, de management des risques et de contrôle, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité et efficience.

Pour atteindre ces objectifs, la DAIE propose deux lignes de services (audit et conseil). Le choix du type de mission est principalement déterminé par la maturité du processus à évaluer, les besoins du client et les ressources disponibles. Les missions d'assurance et de conseil forment le plan annuel d'audit qui est soumis au Comité d'audit pour approbation.

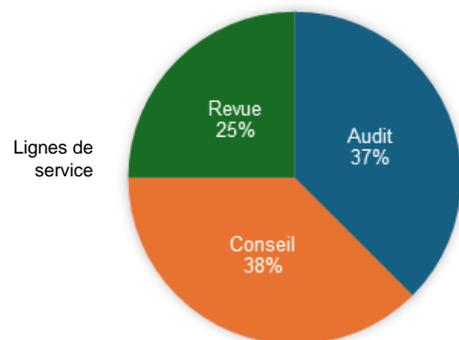
En mars 2023, le périmètre d'intervention de la DAIE a été étendu aux activités d'évaluation des projets de l'Organisation. À cet effet, la DAIE a défini une stratégie solide pour assurer des activités d'évaluation durables, dans le but d'améliorer l'efficacité des projets et leur impact sur les bénéficiaires.



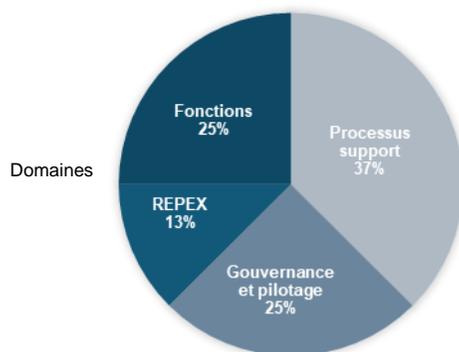
Mission d'audit : Dans le cadre de ses missions d'audit, la DAIE fournit à l'Organisation une assurance raisonnable sur la gouvernance, la gestion des risques et le contrôle interne de l'entité faisant l'objet de la mission. Elle formule des observations au terme de sa mission et émet une opinion globale. Afin d'émettre son opinion sur la gouvernance, la gestion des risques et le contrôle interne des entités examinées, la DAIE considère l'importance générale des observations d'audit formulées. Le management propose des plans d'actions pour corriger les défaillances constatées.

Mission de conseil : Les missions de conseil ont pour objectif d'améliorer les processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle interne. Elles sont généralement demandées par l'Administration lorsqu'un besoin important se concrétise. En général, la DAIE décide de mener ou d'accepter une mission de conseil en fonction de plusieurs critères, y compris les risques pour l'institution, l'impact institutionnel de la mission et l'expertise requise. Aucune opinion n'est formulée au terme des missions de conseil.

CONTEXTE DE L'EXÉCUTION DU PLAN D'AUDIT 2023



Outre la publication et la révision de textes majeurs qui encadrent la gestion des ressources humaines (nouveau référentiel des emplois et des compétences, révision de la directive sur le télétravail, politique de prévention et de lutte contre toute forme de harcèlement et le Code d'éthique et de conduite révisé), l'année 2023 a été marquée par la nomination de Madame Caroline St-Hilaire au poste d'Administratrice de l'OIF, l'arrivée de nouveaux membres au Comité d'audit et la tenue des réunions des instances à Yaoundé, au Cameroun.



L'exécution du plan d'audit a été adaptée pour tenir compte des conséquences de la simplification organisationnelle insufflée par la Secrétaire générale au lendemain du Sommet de Djerba en novembre 2022. En effet, les efforts de simplification ont conduit à une optimisation du nombre de départements ou de processus, une rationalisation du processus décisionnel et une concentration sur les activités principales de l'Organisation. Pour la DAIE, cette réorganisation a eu pour effet d'élargir son périmètre d'intervention à l'évaluation.

Fin septembre 2023, deux missions de revue ont été ajoutées au plan après sollicitation du Secrétariat général et du Bureau de l'Administratrice pour la revue des actions de la Direction de la Langue française et de la diversité des cultures francophones (DLC) et celles de l'Institut de la Francophonie pour le développement durable (IFDD). Les missions de revue sont hybrides dans la mesure où elles embrassent à la fois un volet évaluation répondant à des questionnements de l'Administration quant à la pertinence, la cohérence, l'efficacité des projets et les modalités de travail, et un volet audit sur les sujets tels que la transparence dans l'attribution des subventions et la désignation des membres des différentes commissions.

Au total, la DAIE a réalisé huit missions à haute valeur ajoutée, réparties en trois missions d'audit, trois missions de conseil et deux missions de revue. La répartition de ces missions par lignes de service et entité est présentée dans les graphiques ci-contre.

Les missions réalisées en 2023 sont les suivantes :

- Implémentation du progiciel de gestion intégré (SAP)
- Préparation de l'Organisation à la décentralisation
- Renforcement des compétences numériques du personnel.
- Pôle Québec-New-York-Port-au-Prince
- Déplacements professionnels
- Actions de la Direction de la langue française et de la diversité des cultures francophones (DLC)
- Actions de l'Institut de la Francophonie pour le développement durable (IFDD)
- Représentation de l'OIF pour l'Afrique centrale (REPAC)

SUIVI DE LA MISE EN ŒUVRE DES PLANS D' ACTIONS DE L' ADMINISTRATION

A l'issue des missions d'audit, les constatations et pistes d'amélioration préconisées par la DAIE sont discutées avec les directions opérationnelles qui développent des actions. Celles-ci sont élaborées pour expliquer comment les causes profondes des problèmes identifiés seront jugulées. Les responsables des unités opérationnelles sont ainsi impliqués dans la recherche des solutions et une meilleure appropriation des mécanismes de gouvernance, gestion des risques et contrôle interne.

La DAIE suit la mise en œuvre des actions au fur et à mesure qu'elles sont dues et présente les actions échues non encore mises en œuvre dans son rapport trimestriel au Comité d'audit, dans une démarche de responsabilisation et de reddition des comptes. Les propriétaires des actions correctrices en retard relatives aux observations d'audit de niveau Critique ou Significatif sont systématiquement invités aux réunions du Comité d'audit pour apporter les compléments d'information nécessaires à la bonne compréhension des retards observés.

Le suivi de la mise en œuvre des actions est en cours de renforcement notamment grâce à la mise à disposition du Bureau de l'Administratrice (BURADM) d'un nouveau tableau de bord de suivi et de pilotage en temps réel.

Le tableau ci-contre présente les actions prévues par le management ainsi que la balance âgée de ces actions par niveau de criticité des observations d'audit relevées. A la fin de l'année 2023, les 34 actions correctrices de niveau critique ou significatif portaient essentiellement sur les thématiques suivantes :

- Utilisation des experts et passation des marchés
- Finalisation des modules de SAP
- Gestion des risques
- Planification stratégique et recrutement du personnel
- Budgétisation des dépenses de fonctionnement

Criticité des observations d'audit	Nombre d'actions correctrices	Balance âgée (mois)			
		> 12	< 12	< 6	Non dues
Critique	6		1	4	1
Significatif	28	7	8	1	12
Modéré	4	2	2		
Mineur	3	3			
Total	41	12	11	5	13

Balance âgée des actions correctrices au 31 décembre 2023

ACTIVITÉS DE LA DIRECTION DE L'AUDIT INTERNE ET DE L'ÉVALUATION (FIN)

VUE SYNOPTIQUE DU PLAN D'AUDIT 2024-2025 ET DU PLAN D'ÉVALUATION 2024-2026

Plan d'audit 2024-2025

Le plan d'audit 2024 résulte de la compréhension des risques de l'Organisation par la DAIE. Participative et systématique, la démarche d'évaluation des risques intègre aussi les priorités exprimées par la haute hiérarchie et les directions opérationnelles.

En 2023, les domaines à risque prioritaires évalués incluaient la cybersécurité, la décentralisation, les compétences numériques du personnel, SAP, les déplacements, la paie et les représentations extérieures.

En 2024, le plan enregistre l'audit financier et comptable des Protocoles d'accord de subvention (PAS) d'un montant égal ou supérieur à 150 000 €. L'objectif de ces missions est de donner une assurance raisonnable que les ressources mises à la disposition des bénéficiaires sont utilisées aux fins pour lesquelles elles ont été octroyées.

Outre les audits financiers et comptables, le plan comprend également des missions d'audit et de conseil qui évaluent l'efficacité et l'efficacité des processus de l'OIF, et proposent des axes de réflexion en vue de toujours stimuler l'innovation au sein de l'Organisation.

Plan d'évaluation 2024-2026

Le plan est établi environ un an après que le périmètre d'intervention de notre direction a été élargi aux activités d'évaluation. Il prend forme après la finalisation de la programmation quadriennale 2024-2027 et marque ainsi une étape importante dans la démarche de l'OIF vers une gestion axée sur les résultats.

Les évaluations planifiées sont stratégiques ; elles visent à i) fournir des informations importantes pour accompagner les prises de décisions et ii) faciliter l'apprentissage. Elles prennent en compte les priorités de l'OIF et les thématiques transversales telles que la jeunesse et l'égalité femmes-hommes.

Les missions proposées résultent de la compréhension des priorités de l'OIF par la DAIE et des consultations des parties prenantes internes, notamment les équipes-projets, le Service de conception et de suivi des projets, le Bureau de l'Administratrice et le Cabinet de la Secrétaire générale.

Intitulés des missions d'audit et de conseil 2024-2025	Type
Gestion des accès et de la vulnérabilité cybernétique	Audit
Gestion du processus de traitement de la paie	Audit
Audit de la gestion des actifs immobiliers	Audit
Audit financier et comptable du PAS Assemblée parlementaire de la Francophonie	Audit
Audit financier et comptable du PAS Be Code	Audit
Audit financier et comptable du PAS Université de Yaoundé II Soa	Audit
Conformité et gestion de la fraude financière	Conseil

Intitulés des missions d'évaluation 2024-2026	But
Intégration de la stratégie égalité femmes-hommes (EFH)	Proactive
Intégration de la stratégie numérique et découvrabilité	Proactive
Mobilité des enseignants (Rwanda)	Impact
Centres de lecture et d'animation culturelle (CLAC)	Impact
Etat-civil	Impact
Formation et insertion professionnelle des jeunes	Thématique
La Francophonie avec Elles	Impact
Renforcement des capacités (Etat de droit)	Impact
Promotion de l'égalité femmes-hommes (EFH)	Thématique

Outre son agenda ordinaire, le CA continuera à surveiller les actions de l'OIF en général et celles de la DAIE, en particulier. En 2024, le Comité apportera sa contribution spécifique dans les domaines suivants.

Plans d'actions et Dispositif de gestion des risques

Amorcée en 2021 à la suite d'une mission de conseil de la DAIE, l'animation du dispositif de gestion des risques et du contrôle interne n'est pas encore totalement effective. Le CA continuera de conseiller l'OIF sur la nécessité de finaliser ce dispositif. Il appartient à l'Administration d'établir et de maintenir des processus efficaces qui garantissent la réalisation des objectifs de l'OIF.

Déploiement du progiciel de gestion intégré – SAP et arrêté des comptes

Les résultats enregistrés dans la mise en œuvre de SAP au cours de l'année sont encourageants. Le CA va continuer de surveiller les actions urgentes pour la stabilisation, la sécurité du progiciel et les actions pour assurer l'appropriation de l'outil par le personnel de l'OIF.

La surveillance du dispositif comptable en place pour assurer un arrêté efficace des comptes de l'exercice 2024 va constituer aussi une des priorités du CA.

Mise en œuvre des politiques de lutte contre le harcèlement et la fraude

La politique de prévention et de lutte contre toute forme de harcèlement a été promulguée. Le CA restera vigilant sur les dispositifs pour sa mise œuvre effective, y compris les mécanismes de gestion des plaintes et des enquêtes pour harcèlement, les actions de sensibilisation et de formation. Cette surveillance s'étendra aux mesures prises pour prévenir et lutter contre tout acte frauduleux, dont la politique est en cours de finalisation.

Ressources de la Direction de l'audit interne de l'évaluation

Avec l'extension du périmètre d'intervention de la DAIE aux activités d'évaluation, le CA va continuer d'exercer une surveillance sur la dotation de ressources raisonnables à la conduite des missions de la direction.



ABRÉVIATIONS ET ACRONYMES

CA	Comité d'audit
CAF	Commission administrative et financière
CCP	Commission de coopération et de programmation
CPF	Conseil permanent de la Francophonie
DAIE	Direction de l'Audit interne et de l'évaluation
DLC	Direction de la Langue française et de la diversité des cultures francophones
IFDD	Institut de la Francophonie pour le développement durable
OIF	Organisation internationale de la Francophonie
PAM	Plan d'action du management
PAS	Protocole d'accord de subvention
PGI	Progiciel de gestion intégré
REPAC	Représentation de l'OIF pour l'Afrique centrale
RF	Règlement financier
UFAI	Union francophone de l'audit interne



Organisation internationale de la Francophonie
19-21 avenue Bosquet – 75007 PARIS (FRANCE)
Téléphone : +33 (0)1 44 37 33 25



@OIFrancophonie

www.francophonie.org