

Table des Matières

Introduction	3
Rôle et mandat.....	4
Composition et fonctionnement.....	5
Activités du Comité d'audit.....	7
Activités de l'audit interne	10
Perspectives 2023	14

Abréviations et acronymes

CA	Comité d'audit
CAF	Commission administrative et financière
CCP	Commission de coopération et de programmation
CMF	Commission ministérielle de la Francophonie
CPF	Conseil permanent de la Francophonie
DAIE	Direction de l'Audit interne et de l'évaluation
OIF	Organisation internationale de la Francophonie
PAM	Plan d'action du management
PGI	Progiciel de gestion intégré
RF	Règlement financier
UFAI	Union francophone de l'audit interne

Introduction



M. Jean-Michel Cassiers
Président du Comité d'audit

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

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

Notre engagement
commun à promouvoir la
langue française, à
favoriser le
développement durable et
à faire progresser les
principes démocratiques
est la pierre angulaire du
travail de l'OIF.

Au cours de l'année 2022,
le CA s'est acquitté avec
diligence de son mandat
de surveillance et
d'évaluation indépendante
de la gouvernance de
l'OIF, des pratiques de
gestion des risques et des
systèmes de contrôle

interne. Grâce aux travaux
réalisés par la Direction de
l'Audit interne et de
l'évaluation (DAIE), nous
avons proposé des avis
toujours plus pertinents.
Notre approche
collaborative a facilité le
partage d'expertise,
l'échange de bonnes
pratiques et la mise en
œuvre des réformes
nécessaires, comme
l'adoption des nouvelles
directives relatives à
l'externalisation et au
contrôle interne.

Au cours de l'année 2023,
le Comité continuera de
jouer son important rôle,
notamment dans le suivi
de la mise en œuvre de
SAP, la décentralisation
de l'Organisation et la
cybersécurité. De même,
le CA suivra avec attention
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

programmes et projets de
l'OIF, ainsi que ses
conséquences éventuelles
sur les ressources de
l'audit interne.

Je tiens à remercier
chaleureusement les
membres du CA pour leur
dévouement, leur
expertise et leur
professionnalisme.
J'exprime également ma
gratitude au Cabinet de la
Secrétaire générale, au
Bureau de
l'Administratrice, et aux
unités administratives pour
leur collaboration, leur
soutien et leur
engagement en faveur de
la recherche de
l'excellence opérationnelle.
C'est grâce à nos efforts
collectifs que nous
pourrons continuer à bâtir
une organisation plus
forte, plus résiliente et plus
prospère.

Jean-Michel Cassiers

Paris, le 14 juin 2023

Rôle et mandat

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 d'Audit interne au sein de l'OIF.

Le Comité d'audit 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 l'Audit interne.

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 ;
- Etre 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) a marqué son accord pour la composition du Comité d'Audit suivant les dispositions du Règlement financier.

L'article 12.4 prévoit que le Comité d'audit est constitué de huit (8) membres dans le respect d'une représentation régionale équilibrée dont :

- a. 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 ;
- b. Quatre (4) 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 (4) ans. Ces

membres sont renouvelables par moitié tous les deux (2) ans ;

- c. Deux (2) 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 (4) 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.

L'auditeur externe ou son représentant peut être invité par le Président aux différentes sessions du Comité d'audit. Au cours de l'année 2022, le Directeur de l'audit externe a été invité et a été présent à toutes les réunions du CA.

La composition du Comité d'audit au 31 décembre 2022 est présentée à la page suivante.

Les membres du Comité d'audit



Président du CA **M. Jean-Michel Cassiers**

Représentante
Canada

Mme. Marie-Eve Millar

Experte du CA **Mme. Mireille Harnois**

Représentant
Cameroun

M. Assiene Bernardin

Président de la
CCP **M. François Nkulikiyimfura**

Représentante
Moldavie

Mme. Viorica Verdes

Présidente de la
CAF **Mme. Muriel Berset Kohen**

Représentant
Niger

M. Oumarou Saley

Activités du Comité d'audit

Sessions du Comité d'audit en 2022

Avec l'amélioration du contexte sanitaire, les réunions du Comité d'audit qui se tenaient en visioconférence ont évolué vers un format hybride. Les dates et faits marquants des trois sessions sont les suivants :

- 19^{ème} session : 20 avril 2022 en présence de l'Administrateur
- 20^{ème} session : 23 septembre 2022 qui a connu l'accueil de nouveaux membres, à savoir le Président de la CCP et les nouveaux représentants du Canada et de Monaco
- 21^{ème} session : 20 décembre 2022 avec l'accueil du nouvel auditeur externe de l'OIF, à savoir la Cour des comptes de la Belgique.

La Direction de l'Audit interne et de l'évaluation a assuré le secrétariat du Comité. La rédaction des conclusions a été réalisée d'abord avec l'appui du Service des instances et des conférences, pour sa 19^{ème} session puis avec l'appui d'un cabinet externe pour les 20^{ème} et 21^{ème} sessions.

Principaux sujets traités

Conformément à son mandat, au cours des trois sessions de l'année 2022, 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.

La page suivante présente les principaux sujets traités au cours des réunions du CA de l'année 2022.

Approbation du plan d'audit interne

Le CA a examiné et approuvé le plan d'audit de la DAIE pour les exercices 2023 et 2024. Le plan d'audit 2023 comprend 10 missions – dont 8 d'audit et 2 de conseil – et couvre les domaines tels que la cybersécurité, la décentralisation, les systèmes d'information (SAP), les compétences numériques du personnel, la gestion des voyages, la paie et les représentations extérieures. Le CA a examiné la méthodologie d'évaluation des risques utilisée pour définir le plan d'audit. L'approche ascendante et descendante proposée par la DAIE inclut la consultation des parties prenantes de l'Organisation, y compris le Secrétariat Général et le Bureau de l'Administrateur. Cette approche intègre une dimension cyclique pour la revue des entités à niveau de risque modéré.

Renouvellement des mandats des membres du Comité d'audit

Le CA a préconisé le prolongement exceptionnel du mandat de deux (2) de ses quatre (4) membres représentant les États et gouvernements membres de l'Organisation afin de permettre le renouvellement par moitié tous les deux (2) ans tout en assurant la continuité des travaux du Comité d'audit et la conformité par rapport au rapport financier. Ces mandats prendront fin en mars 2025. Il s'y ajoute la désignation de deux (2) nouveaux

membres du Comité d'audit représentant les États et gouvernements membres de la Francophonie. Ces mandats prendront fin en mars 2027.

Renouvellement de la Présidence du Comité d'audit

Le CA a soutenu la nomination de M. Jean-Michel Cassiers à la présidence du Comité d'audit à l'issue du mandat du Président sortant. Une autre experte, Mme. Mireille Harnois, proposée par l'UFAl a également été nommée.

Désignation d'un nouvel auditeur externe

Le CA a salué la nomination de la Cour des comptes de la Belgique en qualité d'auditeur externe par la Conférence ministérielle de la Francophonie (CMF). La Cour des comptes de la Belgique est nommée pour une durée de quatre (4) ans à compter du 1^{er} janvier 2023 en remplacement de la Cour des comptes du Maroc dont le mandat est arrivé à échéance.

Implémentation du progiciel de gestion intégré SAP

Le CA a soutenu la réalisation d'un audit de l'implémentation du SAP à la suite de la mission portant sur la phase précédente sa mise en œuvre, réalisée en 2021. Le CA a rappelé que les projets de type SAP sont d'immenses programmes avec des aspects de conduite du changement et un aspect structurant qui peut comporter des risques.

Suivi de la mise en œuvre des plans d'actions

Le CA a salué les avancées enregistrées concernant la mise en œuvre des plans d'action et leur meilleur suivi des recommandations grâce à l'utilisation du logiciel de gestion des audits.

Les membres ont également soutenu la proposition du Directeur de l'Audit interne et de l'évaluation d'inviter ponctuellement les responsables des entités afin d'avoir davantage d'explications sur la non mise en œuvre de certaines actions. Cette démarche participe de l'objectif de transparence, de responsabilisation et de reddition des comptes.

Décentralisation de l'Organisation

Lors du Sommet de Djerba, les Chefs d'État et de gouvernement ont souhaité que l'Organisation puisse travailler sur l'approfondissement de la décentralisation. Il s'agit d'une grande priorité pour l'OIF. Le CA a recommandé à la DAIE d'émettre des recommandations concernant le processus de décentralisation en cours.

Supervision des activités d'audit interne

La compréhension par le CA de la valeur, des processus et des procédures, des forces et des faiblesses et du potentiel de la DAIE a été le point angulaire des activités du CA au cours de la période. Le CA a revu tous les rapports d'activités trimestriels de la DAIE. Ce qui a permis aux membres du CA de mesurer la contribution de la DAIE à l'amélioration de la gouvernance organisationnelle, et d'apprécier l'efficacité des actions menées en vue de l'amélioration des outils, processus et procédures internes de la DAIE.

Activités d'audit interne

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.

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 l'évaluation. 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.

Les missions d'assurance et de conseil forment le plan annuel d'audit qui est soumis au Comité d'audit pour approbation.

En 2022, dans un contexte de profondes mutations (mise en œuvre du progiciel de gestion intégré, rationalisation progressive de la structure organisationnelle de l'OIF), la DAIE, tout en continuant d'asseoir la dynamique insufflée depuis 2020, a continué d'apporter toujours plus d'assurance et de perspectives à la haute direction, au Comité d'audit et aux unités administratives.

Contexte de l'exécution du plan d'audit 2022

Le plan d'audit 2022 s'inscrivait dans la continuité des perspectives apportées dans le cadre du projet de modernisation de l'OIF et du développement d'une culture de gestion des risques au sein de l'Organisation.

L'impulsion donnée par le Secrétariat général et le Bureau de l'Administrateur a accéléré la culture d'audit et facilité des interactions avec les clients de l'audit interne dans la recherche des solutions aux problématiques rencontrées et ce, dans l'intérêt de notre Organisation.

La DAIE a réalisé sept missions, réparties en six missions d'audit et une mission de conseil. Les missions réalisées ont porté sur une sélection de processus de gouvernance et pilotage, processus cœur de métier et processus support.

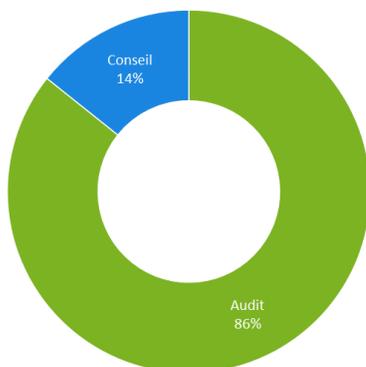
Elles ont aussi porté sur les organes subsidiaires et les représentations

extérieures. Cette distribution est alignée sur le contexte transformationnel de l'Organisation.

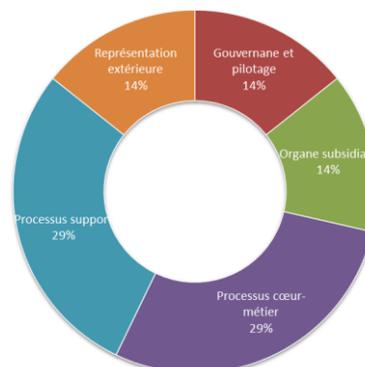
Les missions réalisées en 2022 sont les suivantes :

1. Elaboration des fiches-pays (Conseil)
2. Processus d'identification et de sélection des programmes et partenaires
3. Suivi des programmes et projets
4. Prestations de services externalisés
5. Passation des marchés
6. Institut de la Francophonie pour l'éducation et la formation (IFEF)
7. Représentation de l'OIF en Europe centrale et orientale (REPECO) et Centre régional francophone pour l'Europe centrale et orientale du (CREFECO)

Lignes de services



Domaines



Plans d'actions de l'Administration

A l'issue des missions d'audit, les constatations et pistes d'amélioration préconisées 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.

Criticité des observations d'audit	Nombre d'actions correctrices	Balance âgée (mois)			
		> 12	< 12	< 6	Non dues
Critique	0				
Significatif	20	2	8		10
Modéré	2	2			
Mineur	3	3			
Total	25	7	8		10

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 avec l'Administration et les directions opérationnelles l'état d'avancement de la mise en œuvre des actions convenues, au fur et à mesure qu'elles sont dues. Les actions correctrices en retard relatives aux observations d'audit de niveau *Critique* ou *Significatif* sont signalées au Comité d'audit sur une base trimestrielle.

Au 31 décembre 2022, 25 actions de l'Administration étaient pendantes, dont 15 dues. 10 des 15 actions dues étaient relatives aux observations d'audit de

niveau significatif et portaient essentiellement sur les thématiques ci-dessous :

- **Gestion des risques**
 - Suivi intégré des recommandations des missions d'audits internes et externes
- **Ressources humaines**
 - Planification stratégique des effectifs
 - Définition des objectifs institutionnels en matière de diversité et d'égalité des genres
 - Mise à jour des procédures de recrutement
- **Utilisation des experts et passation des marchés**
 - Elaboration d'un plan pluriannuel de passation des marchés
 - Conduite des évaluations des experts
- **Budgétisation des dépenses**
 - Mise à jour des procédures de budgétisation des dépenses de fonctionnement
- **Systèmes d'information**
 - Réalisation d'un plan d'action post-mise en production du progiciel de gestion intégré
 - Elaboration d'un plan de sécurité des systèmes d'information

Vue synoptique du plan d'audit 2023-2024

La DAIE propose un plan d'audit 2023 cohérent avec les priorités et objectifs de l'Organisation. Ce plan prend en compte le cadre de gestion des risques de l'Organisation en cours de renforcement, et la propre évaluation des risques par l'audit interne.

L'année 2023 apparaît comme une année charnière pour l'Organisation. Elle sera marquée par, d'une part, l'accroissement de l'empreinte géographique de l'OIF et son corollaire qui est la décentralisation et, d'autre part, la volonté de l'Administration de poursuivre le projet de modernisation, malgré l'environnement toujours marqué par des risques émergents dont la cybersécurité.

Bien qu'elles ne fassent pas systématiquement l'objet de missions programmées, les entités à risque faible sont surveillées par la DAIE dans une démarche d'évaluation dynamique des risques.

Le plan d'audit 2023 comprend 10 missions réparties en 8 missions d'audit (80%) et 2 missions de conseil (20%).

Les thèmes majeurs portent sur la cybersécurité, la décentralisation, les compétences numériques du personnel, le

progiciel de gestion intégré (SAP), la gestion des voyages, la paie et les représentations extérieures.

Le tableau ci-dessous présente les missions programmées en 2023.

	Engagements	Type
1	Mission de conseil sur le renforcement des compétences numériques du personnel	Conseil
2	Mission de conseil sur la préparation de l'organisation à la décentralisation	Conseil
3	Audit de l'implémentation, du progiciel de gestion intégré SAP S/4 HANA	Audit
4	Audit de la gestion des accès et de la vulnérabilité cybernétique	Audit
5	Audit des voyages	Audit
6	Audit sur la gestion de la paie	Audit
7	Audit de la Représentation de l'OIF en Afrique de l'Ouest (REPAO)	Audit
8	Audit de la Représentation de l'OIF en Afrique centrale (REPAC)	Audit
9	Audit de la Représentation de l'OIF auprès de l'Union africaine (RPUA)	Audit
10	Audit de la Représentation de l'OIF auprès des Nations unies à Genève (RPGV)	Audit

Perspectives 2023

Outre son agenda ordinaire, le CA continuera à surveiller les actions de l'OIF en général et celles de la DAIE, en particulier. En 2023, le Comité apportera sa contribution spécifique dans les domaines suivants.

Déploiement de SAP

En plus de la correction des insuffisances techniques relevées, le CA surveillera les actions menées par l'Administration pour suivre les risques liés à l'implémentation du projet SAP.

Arrêté des comptes 2022

A la suite des dysfonctionnements notés lors de l'implémentation de SAP, le CA sera attentif aux actions entreprises par l'Administration afin d'assurer la clôture annuelle et l'arrêté des comptes de l'exercice 2022.

Décentralisation de l'OIF

La décentralisation étant un enjeu majeur pour l'OIF, le Comité d'audit surveillera les actions entreprises par l'Administration à la lumière de la mission de conseil de la DAIE.

Stratégie d'évaluation

Le rajout de l'évaluation au périmètre de la DAIE implique des conséquences sur le plan de la gouvernance, de la reddition des comptes, des missions et ressources de la DAIE qu'il conviendra d'examiner.

Plans d'actions et gestion des risques

Bien que des avancées aient été notées, le CA va continuer de surveiller la mise en œuvre en temps opportun des actions promises par le management à la suite des missions de la DAIE.

Par ailleurs, à la suite de l'adoption de la directive relative au contrôle interne, le CA surveillera la mise en œuvre concrète des activités de gestion des risques au sein de l'Organisation.

Politique antifraude

Le Comité va surveiller l'adoption de la Politique de prévention et de lutte contre tout acte frauduleux en cours de relecture et de la consultation statutaire auprès du Comité du personnel.

Mise à jour des chartes d'audit

A la suite des changements apportés au Règlement financier et compte tenu de l'évolution en cours des normes d'audit interne, les chartes de l'audit interne et du Comité d'audit nécessitent une mise à jour.



Cette page est laissée intentionnellement blanche.



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



@OIFrancophonie

www.francophonie.org