

Point 3.2. Annexe 4

Synthèse des travaux du service audit interne

1- Etat des lieux de l'accréditation au Fonds Vert pour le Climat et le rôle de la fonction d'audit interne jusqu'à présent :

Rappel des décisions du Conseil des ministres :

33^{ème} conseil des ministres 2018 à Balaclava, Maurice

Décision 10 – fonds vert pour le climat

Le Conseil des ministres de la COI :

- a)
- b) ...
- c) Demande à la COI de finaliser les démarches entreprises pour une accréditation de la COI en tant qu'entité régionale de mise en œuvre (RIE) des fonds climat, notamment le Fonds vert pour le Climat (FVC) ;
- d)

Le cabinet TRANSTEC a été recruté pour appuyer la COI à renforcer ses capacités financières et administratives, ses systèmes et approches en matière de transparence et de reddition de comptes et sa gestion de projets afin de pouvoir prétendre à l'accréditation du Fonds Vert pour le Climat (FVC) d'ici à la fin de l'année 2019. Le département d'audit interne s'assure de la cohérence des travaux menés dans le cadre des accréditations (9 piliers de l'UE et Fonds vert) notamment en ce qui concerne les processus et mécanismes de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle.

Pour éviter les doubles emplois, le service d'audit interne se consacre notamment à partager des informations, coordonner les activités, et promouvoir d'utiliser les travaux des différents prestataires internes et externes d'assurance et de conseil.

Le service audit interne est une fonction indépendante et objective qui donne à l'organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations et que la gestion des fonds soit réalisée avec beaucoup de transparence, d'efficacité et d'équité. Pour ce faire le service audit interne a passé en revue les points ci-dessous et a contribué à la réflexion sur la mise à jour des différents manuels de procédures :

- Définition claire des capacités de gestion et d'administration ;
- Respect des bonnes pratiques internationales sur le système de gestion financière et de comptabilité ;
- Suivi de performance des états financiers ;
- Etablissement des procédures pour des audits internes et externes, y compris : la réflexion sur la mise en œuvre des prérogatives totales du comité d'audit indépendant et de ses objectifs, et à l'abri du conflit d'intérêt ;
- Bonne gestion des risques financiers à travers les contrôles financiers internes ;
- Application des normes, des directives et des systèmes formels pour la passation de marchés ;

Les manuels et les codes qui ont été rédigés par le cabinet Transtec dans le cadre de cette accréditation sont entre autres :

- Code d'éthique ;
- Termes de référence du comité d'éthique ;
- Identification et gestion de conflits d'intérêts ;
- Politique et procédure de lanceur d'alertes ;
- Termes de référence de la fonction d'investigation ;
- Procédure de Lutte anti-blanchiment et financement des terrorismes (LAB-FT) ;
- Charte d'audit interne (mise à jour) ;

- Manuel d'audit interne (révisé) ;
- Manuel de passation de marchés (révisé) ;
- Procédure de gestion de projets ;
- Manuel de contrôle interne ;
- Manuel de gestion des subventions.

Dans la démarche de l'accréditation du Fonds Vert pour le Climat, le service audit interne peut voir ses rôles et ses responsabilités accrus, surtout dans les domaines :

- d'investigation en matière de conflit d'intérêt et d'alerte (fraude, irrégularité, corruption, ...) ;
- de lutte anti-blanchiment et contre le Financement du Terrorisme ;

Le défi pour la COI reste l'application des outils et des procédures mises en place dans ce cadre d'accréditation étant donné que les ressources sont insuffisantes.

2- Résumé du travail accompli avec l'expert audit interne de l'AT INCA avec l'auditeur interne

Le groupe de travail accréditation, composé de 4 membres actifs permanents (SAF, Audit Interne, Cellule coordination SAF/DI, cellule INCA) et 2 membres actifs épisodiques (SMC et SRH), a été créé dans les objectifs de :

- accompagner les deux accréditations en cours ;
- identifier les sujets communs ou pas ;
- confirmer les difficultés relatives ;
- apprécier les contraintes de satisfaction.

Comme méthodologie de travail, en première étape, le groupe de travail a préparé des classeurs complets alimentés par les questions et documentés par les justificatifs de la mise en pratique des différentes politiques, procédures et outils de gestion. Les défaillances actuelles et recommandations y seront inscrites. Elles seront traitées systématiquement par le groupe de travail des Accréditations, animé par l'audit interne, la coordination SAF-OPE et l'AT INCA.

En deuxième étape, en l'absence de procédures, d'outils et d'instruments utiles, il a été convenu de les créer ou de les formaliser. Entre autres, nous pouvons citer comme outils créés et partagés dans les cadres des piliers :

- Pilier 1 : Contrôle interne

Le groupe de travail a mis en lumière 3 constatations majeures en matière du contrôle interne :

1) La procédure existe et elle est suivie

2) La procédure existe mais doit être formalisée : des composantes des piliers sont déjà en place à la COI mais leur responsabilité est éparpillée entre les services/DI (ex : suivi évaluation, programmation et montage de projets, cellule de prospection etc...)

3) La procédure n'existe pas : il conviendra de créer et mettre en œuvre des procédures pour garantir le contrôle interne. Pour pallier immédiatement ces manquements des pistes ont été ouvertes :

- La 'trousse à outils de gestion financière' de l'UE a été distribuée aux participants. Il a été convenu que son usage devrait être systématique par les différents services. Dans ce cadre, il a été recommandé que la direction 'donne le ton' en mettant en œuvre ces différents instruments qui font partie des critères d'accréditation aux 9 piliers.
- Des grilles de contrôles ont été produites, diffusées aux SAF, aux AAF attachés aux projets, et aux projets plus généralement, et partiellement utilisées (de

vérification des contrats et avenants, et des paiements pour fournitures, subventions, services, travaux, devis-programmes, à tous les stades de règlements de préfinancement, paiements intermédiaires et de solde.) Il convient maintenant de rendre leur mise en œuvre officielle sur décision de la Direction, puis d'accompagner leur utilisation, permettant leur évolution.

Des grilles de contrôle ex-ante (Check-lists) ont été élaborés et partagé en s'inspirant des « toolkits » de la Commission européenne, notamment sur :

- la demande de paiement DP ;
- les contrats (service, subvention, fourniture) ;
- les avenants aux contrats ;
- les paiements d'avances, intermédiaires et finaux (service, subvention, fourniture) ;
- les DAO.

- Les fonctions de programmation et faisabilité (dite évaluation « ex ante ») comme de suivi-évaluation doivent être formalisées/institutionnalisées, ces postes étant des conditions communes à l'accréditation FVC et 9 piliers.

En matière de gestion de risque, l'expert audit interne et l'auditeur interne ont commencé à mener une réflexion sur la gestion des risques opérationnels des projets et des services en utilisant l'outil de gestion de risque déjà préparé par l'auditeur interne dans ce domaine.

Des échanges avec les responsables de trois DI et des projets afférents, et 2 services fonctionnels ont été réalisés pour pouvoir lancer l'identification des risques les plus significatifs et pour les sensibiliser à l'intérêt d'une gestion de risques efficace.

Cette approche sera complétée par les travaux menés conjointement avec l'expert à court terme en gestion des risques, en cours de recrutement, du projet INCA, puis de nouveaux avec l'expert en audit interne lors de sa prochaine mission temporaire.

On prévoit ainsi à la fin de la mission de l'Expert court terme que :

- le plan de gestion des risques soit révisé, et
- les dangers, aux échelons des services, des départements d'intervention, des projets et de la Direction de la COI, soient dressés de façon homogène.

- **Pilier 3 : Audit externe**

Selon le règlement financier de la COI, le mandat de l'auditeur externe est d'un an renouvelable 2 fois au maximum par le Conseil de la COI. Le cabinet d'audit externe actuel de la COI a déjà audité plus 7 années d'exercice comptable. Comme gage de son indépendance, il est temps de lancer le processus de son renouvellement.

- **Pilier 4 : Subventions**

Par transposition du corps de modèles de l'UE, le manuel de procédure Politique d'Octroi et Gestion des Subventions (POGS) et documents pratiques de mise en œuvre ont été rédigés et proposés par l'Expert Audit du projet INCA. Une harmonisation pour mise en cohérence complète doit être apportée.

- **Pilier 7 : Exclusion à l'accès aux financements**

Des réflexions sur la lutte contre les fraudes, les irrégularités, la corruption, le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme ont été menées au niveau du service audit interne depuis 2017, et des projets de textes rédigés. A cet effet, 2 mémos ont été rédigés sur le projet de déclaration de

fraude/anomalie/irrégularité et la lutte anti-blanchiment d'argent et le financement du terrorisme pour montrer l'importance de la vigilance qu'on doit mener dans notre organisation. Parallèlement, dans le cadre des accréditations (9 piliers et FVC), les manuels de procédures lanceur d'alerte et LAB-FT ont été rédigés dans le but de maîtriser les risques.

La mise en place de ces procédures de lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme est un pas de plus, qui marque la volonté de la COI d'être en conformité aux instructions de l'Union européenne et du Fonds Vert et aux meilleures pratiques internationales.

Certes, le contrôle interne ne peut pas détecter ou empêcher tous les cas de fraude mais ces limitations sont inhérentes au processus de contrôle et il faut donc tout mettre en œuvre pour les réduire jusqu'à quasiment éliminer ce risque.

Compte tenu du niveau des risques actuel, la formalisation des processus de détection de fraude et la mise en place des dispositifs d'alerte formels (Ex. formulaires en ligne ou courriels) afin de faciliter le signalement d'actes suspectés nous permettront de passer ce pilier 7.

A noter que Transtec a aussi rédigé une politique de lanceur d'alerte, d'investigation et de LAB-FT dans le cadre de l'accréditation du FVC et que nous pouvons consolider en un seul outil.

- Pilier 9 : Protection des données

Depuis l'année 2018, le règlement portant sur la protection des données ont été renforcé au niveau de l'Union européenne. La protection des données touchera les autres piliers et puisque l'UE est très avancée dans ce domaine ; une proposition de transposer le texte du règlement UE 1725 de 2018 en une « Politique COI de protection des données » a été concrétisée par l'expert audit de l'AT INCA, qui devrait amplement satisfaire les critères du pilier 9, et pourrait servir de modèle pour les Etats-membres qui ne seraient pas encore dotés d'un corps de règles en la matière.

3- Rapport du commissaire aux Comptes Externe (Deloitte) exercice 2018

Voir Annexe 1

4- Réalisation 2018 - 2019

Etat de réalisation du plan 2018

Activités réalisées 2018	Activités non réalisées 2018	TOTAL
15	6	21
71%	29%	100%

Réalisation 2018 : Mission d'assurance, de conseil et de contrôle

- Evaluation des risques
- Mise à jour du règlement financier
- Renforcement des missions de contrôle du SAF et des projets en matière de gestion des actifs
- Mission d'audit des projets : Swiofish 1, PMATG, RSIE2, SmartFish,
- Suivi mise en œuvre des recommandations formulées par KPMG sur l'amélioration de la gestion financière de la COI

Réalisation 2019 : Mission d'assurance, de conseil et de contrôle

- Identification, Analyse, évaluation des risques
- Renforcement des missions de contrôle du SAF et des projets en matière de gestion des actifs
- Mission d'audit de gestion de fourniture et des immobilisations, système comptable
- Mission d'audit des projets : Swiofish 1, Swiofish 2, RSIE3, TCF, Mase,
- Suivi mise en œuvre des recommandations des auditeurs externes sur le contrôle interne
- Mémos sur la procédure LAB-FT et prévention contre les risques de fraudes et d'irrégularités
- Travaux d'accompagnement avec les AT INCA et du cabinet Transtec : Groupe de travail accréditation
- Formation procédure 11^{ème} FED, procédure de passation de marché AFD

Mission d'assurance

Les résultats des travaux d'audit ont montré que, de manière générale, les contrôles, politiques et procédures internes sont établis et fonctionnent, bien qu'ils nécessitent des améliorations et une formalisation dans certains domaines et surtout une rigueur dans leur application et leur respect. Des recommandations, émanant du comité d'audit, qui s'est réuni les 8 et 9 mai 2018, et du service audit interne, adressées à la direction sont en cours de mise en œuvre, avec l'appui de l'équipe du SG-COI.

Le département d'audit interne a insisté sur le renforcement des points suivants en matière du contrôle interne :

- Mettre à jour les manuels de procédures de la COI en cohérence avec les exigences des bailleurs (Insérer dans le manuel les procédures et les outils proposées par le cabinet KPMG) et la norme **COSO** (**C**ommittee of **S**ponsoring **O**rganizations of the **T**readway **C**ommission) en matière de contrôle interne ;
- Formalisation du contrôle interne : matrice de contrôle, classeur spécifique, fiche de contrôle à faire par poste avec périodicité ;
- Plus de rigueur à l'application des procédures.

Evaluation des risques

Les registres des risques sont mis-à-jour, compte tenu des informations reçues des projets et des départements. Toutefois, il reste des efforts à faire dans la mise en œuvre du plan d'atténuation des risques.

Le service audit interne a partagé avec les responsables de départements l'outil permettant de suivre le processus d'évaluation des risques. L'appropriation de cet outil reste à améliorer afin que chaque département puisse identifier, évaluer, analyser et fournir une base pour une réaction efficace aux risques dans chacun des domaines de gestion.

Au niveau du SG-COI, les risques les plus significatifs sont : le risque financier (dépenses inéligibles, dépassement budgétaire, soutenabilité financière, indemnités d'installation et de fin de contrat non acceptées par le bailleur), le risque de ne pas pouvoir continuer l'exploitation (pertes cumulées, capitaux propres négatifs, passifs exigibles), perte de confiance des Etats membres et des bailleurs, retard dans la réalisation des activités (non-respect du calendrier prévu dans le règlement financier), risque réputationnel, risque de fraude (recrutement, passation de marché, pièce comptable fictive, utilisation abusive des patrimoines de la COI (véhicule) à titre personnel,...), activité ou dépense fictive, perte de données, dépassement budgétaire, dépenses non budgétées, créances non recouvrables.

Bien que la direction ait pris des mesures pour résoudre les risques financiers issus d'inéligibilités des dépenses sous financement FED, il serait trop tôt pour fournir l'assurance que les risques sont gérés de manière appropriée.

Renforcement des missions de contrôle du SAF et des projets en matière de gestion des actifs

À la suite de sa mission, l'audit a fait apparaître des sujets de préoccupation comme la gestion des actifs pour lesquels des recommandations ont été formulées (PV de mise en rebut signé et validé par le SG).

En ce qui concerne la gestion de la trésorerie, l'audit a montré qu'il n'existait pas d'approche harmonisée en ce qui concerne l'utilisation de la petite caisse et du contrôle de la petite caisse et du compte bancaire. Des recommandations pour une application rigoureuse et systématique des procédures de contrôle ont été formulées.

Suite donnée aux recommandations formulées

Durant la période considérée, et conformément à la Norme 2500 de l'IIA¹, le département d'audit interne a continué de donner suite aux recommandations formulées dans les rapports d'audit précédents et dans les rapports du cabinet KPMG et du comité d'audit. Il a été noté qu'il y a un ralentissement de mise en œuvre de ces recommandations au cours des 12 derniers mois et plus particulièrement la statistique relative à la mise en œuvre se présente comme suit pour les recommandations du cabinet KPMG. En tout cas, la Direction a indiqué que des travaux étaient déjà en cours :

La recommandation, concernant la modification d'un flux de travail interne relatif à l'approbation des dépenses, doit être intégrée à un examen plus global des procédures internes.

D'autres recommandations sont toujours en cours car les priorités ont changé mais leur mise en œuvre devrait intervenir en 2019.

L'obligation de faire remonter les progrès accomplis de chaque département au niveau du service audit interne améliorera la planification de la mission d'audit.

¹ Institut des auditeurs internes, www.theiia.org.