

**RAPPORT DU COMITÉ  
D'AUDIT ET DE FINANCES  
Réunion de l'Assemblée des Parties  
6 novembre 2014**

En vertu de l'article 3, paragraphe 8, des règles de procédure du Comité d'audit et de finances (CAF), le CAF doit faire rapport de son action à la Commission permanente à la demande cette dernière ou à l'Assemblée des Parties, à ses réunions régulières, au moins une fois par an. Dans cette perspective, le présent rapport présente un résumé des activités menées par le CAF en 2014.

En 2014, le CAF se composait de représentants des Pays-Bas (Présidence), de la Chine, de la Jordanie, du Kenya et des Philippines.

Lors de sa réunion du 24 mars, le CAF a convenu le plan de travail suivant pour 2014 :

<b>Activité</b>	<b>Calendrier</b>
1. Examen des états financiers audités de 2013	Mars 2014
2. Planification de l'audit externe 2014	Mars 2014
3. Examen des réserves de l'OIDD	Mars 2014
4. Point sur l'examen des processus métiers et l'évolution des contrôles internes et de la planification des ressources d'entreprise (ERP)	Juin 2014
5. Point sur la récupération des fonds prévus au budget de l'OIDD et sur les politiques d'affectation des coûts	Juin 2014
6. Examen du Plan de gestion et de budget 2015	Septembre 2014

### **Résumé**

Le CAF se félicite de la croissance continue du budget de l'OIDD en 2015, ainsi que du maintien de la stabilité de sa situation financière, mais souhaiterait voir l'Organisation faire une priorité de la réalisation de ses objectifs de réserve, fixés en 2014.

2014 a été une année importante pour l'OIDD et le CAF, dont de nombreux postes clés ont été pourvus tout au long de l'année au fur et à mesure de la reconfiguration de l'Organisation, est désormais en ordre de marche. Par ailleurs, plusieurs audits et évaluations, demandés par la Direction et résumés ci-après, ont été menés tout au long de l'année et ont stimulé la réflexion sur le changement.

## ***Résumé des audits et des évaluations***

- **Lettre annuelle de gestion et d'audit financier de l'OIDD, préparée par Ernst & Young (EY) Rome, auditeur statutaire élu de l'OIDD.** Outre sa mission d'auditeur financier statutaire, EY Rome a mené une analyse des contrôles interne de l'OIDD, qui a débouché sur des recommandations en ce qui concerne les procédures, l'évaluation des risques et les activités de contrôle. En réponse, l'OIDD a commenté les recommandations et présenté des plans d'action.
- **Évaluation des activités de l'OIDD en Afghanistan, réalisée par Jean-Marie Fakhouri, Conseiller senior.** Les observations et recommandations, formulées après une visite à Kaboul, relatives aux ressources humaines et aux achats, ont été présentées à la Directrice générale.
- **Audit du bureau des achats en Afghanistan, réalisé par Dana-Raluca Albu.** Suite à une évaluation du processus des achats en Afghanistan, plusieurs problèmes et recommandations importantes relatives aux procédures et aux structures d'achat ont été présentés à l'OIDD.
- **Évaluation du contrôle interne, réalisé par EY Pakistan.** IDLO a demandé à EY Pakistan de mener une évaluation du contrôle interne sur le programme NJSS (stratégie nationale dans le secteur de la justice) en Afghanistan et d'évaluer le processus de sous-subvention pour en améliorer l'efficacité. Différentes recommandations en matière de gestion financière, de sous-subvention et d'achat ont été soumises à l'OIDD. L'OIDD a commenté les recommandations et présenté des plans d'action.

Le CAF note avec satisfaction que les recommandations formulées à l'issue de ces audits et évaluations, ainsi que les actions résultant d'autres audits externes, ont été prises en compte par l'OIDD dans le processus d'élaboration du budget et de la planification pour 2015, et seront mises en œuvre dans le cadre du Programme pluriannuel d'amélioration continue (CIP), que le CAF a approuvé lors de sa réunion du 25 septembre 2014 (procès-verbal joint à l'annexe 1). La Commission permanente, à sa réunion du 2 octobre 2014, a en conséquence également approuvé le CIP.

Le Plan de travail 2014 du CAF est présenté ci-après.

### **1. Examen des états financiers audités de 2013**

Le CAF a reçu et examiné les états financiers audités et la lettre de gestion pour 2013, et discuté des résultats de l'audit 2013 avec EY et l'OIDD. Le CAF se félicite de la recommandation faite à l'Organisation d'évoluer vers un scénario de financement pluriannuel afin de mieux planifier ses activités, et souligne à cet égard la nécessité de renforcer le niveau de ses activités programmatiques afin de réduire ses vulnérabilités. Globalement, le CAF se réjouit du résultat net positif de l'audit 2013.

## **Préparation de l'audit externe 2014**

Le CAF a fait part à EY d'un retour d'information sur la manière dont son service pourrait être amélioré, mais se dit globalement satisfait de la qualité du service fourni lors de l'audit 2013. Sur recommandation du CAF, le contrat d'auditeur externe de l'OIDD conclu avec EY a été prolongé d'un an, pour permettre une évaluation plus approfondie de la performance. Par ailleurs, le cahier des charges pour l'audit 2014 sera étendu pour prendre en compte tous les aspects des audits et intégrer une prestation de conseil auprès de l'OIDD.

Le CAF a également passé en revue plusieurs autres audits et évaluations demandés par la Direction et réalisés par des consultants externes en 2013 et 2014, financés sur le poste vacant d'auditeur interne. Le CAF se félicite des mesures prises par l'OIDD pour évaluer et auditer ses activités à des fins d'améliorations et se réjouit d'apporter son soutien à la poursuite de cette démarche par l'OIDD en 2015.

## **2. Examen des réserves de l'OIDD**

En mars 2014, le Secrétariat a transmis un document au CAF recommandant que l'OIDD adopte un objectif de réserve de 50 % des coûts d'exploitation annuels, décliné sous la forme d'une réserve d'exploitation à court terme pour les fluctuations de liquidité, et d'une réserve d'exploitation à long terme pour les cas d'urgence, et qui serait assortie de l'élaboration d'une politique de réserve pour l'Organisation.

Le CAF a recommandé à la Commission permanente de fixer l'objectif de réserve d'exploitation à 50 % des coûts d'exploitations annuels, plus 25 % des coûts directs des programmes. La Commission permanente a convenu que la part des coûts des programmes conservée en réserve sera fixée à un minimum de 12,5 %, avec un objectif final à terme de 25 %.

## **3. Point sur l'examen des processus métier et développements éventuels en matière d'ERP**

En 2013, Le CAF a reçu une note sur l'examen des processus métiers entrepris par Accenture Development Partners (ADP), dont les résultats ont permis d'améliorer les processus et procédures du cycle de développement de l'OIDD, ainsi que des processus de rapport et de gestion des programmes.

Si la trajectoire initiale des investissements ERP et de l'examen des processus métiers initialement envisagée lors du recrutement d'ADP ne s'est pas concrétisée, le CAF a toute confiance que l'examen des processus métiers, dans le cadre du Programme d'amélioration continue (composante du Plan de gestion 2015), planifié et échelonné avec soin, produira les changements attendus sur les processus et systèmes, et est adapté à la taille et au budget de l'organisation. Le CAF prévoit que les améliorations des contrôles financiers et de la mise en œuvre des recommandations d'audit découleront du déploiement des initiatives du CIP et attend avec impatience de recevoir les notes d'information sur l'avancée de ce programme au cours des prochaines années.

#### **4. Examen des l'affectation des coûts et du recouvrement des fonds prévus au budget**

Au cours des années précédentes, le CAF a demandé l'évaluation des méthodes d'affectation des coûts et de recouvrement du budget déployées dans l'Organisation, notamment lorsque celle-ci avait pour objectif de réduire la récupération des coûts de soutien aux programmes et consacrer davantage de fonds aux coûts directs afin d'améliorer la qualité et l'efficacité sur le terrain des programmes.

L'OIDD utilise un système de mesure du temps qui enregistre le temps passé par le personnel sur la mise en œuvre directe des programmes, le soutien aux programmes, la réalisation des programmes et le travail institutionnel. Ce système est essentiel pour permettre à l'Organisation d'assurer le suivi du coût des programmes. Le système d'affectation des coûts actuellement en place s'inscrit parfaitement dans la vision du CAF en matière de répartition des coûts. Néanmoins, les mises à niveau du système et l'adoption d'un budget pluriannuel amélioreront les mécanismes d'affectation des coûts, permettant ainsi à l'OIDD d'estimer les coûts avec une plus grande précision et de mieux gérer les coûts de son action.

Le CAF considère que l'adoption de processus pluriannuels et basés sur les résultats pour la planification et l'élaboration du budget, associée à la mise à niveau des systèmes informatiques, prévus dans le cadre du programme CIP pluriannuel, aideront sensiblement l'Organisation à déterminer et à gérer les coûts de la mise en œuvre des programmes.

#### **5. Examen de la proposition de Plan de gestion et de budget pour 2015**

Le CAF a reçu une présentation du Plan de gestion et de budget pour 2015, dont le programme pluriannuel CIP. Le CAF a recommandé à la Commission permanente d'approuver le budget proposé.

S'agissant du CIP, le CAF table sur une plus grande transparence et responsabilité du processus d'élaboration budgétaire au cours du prochain cycle, dans la mesure où l'OIDD privilégie un processus de planification et de budget basé sur les résultats et pluriannuel, en s'inspirant de l'expérience accumulée en la matière par les programmes de l'Organisation.

---

# ANNEXE 1

## PROCÈS-VERBAL Réunion du Comité d'audit et de finances 25 septembre 2014

1. La réunion du Comité d'audit et de finances (CAF) de l'Organisation internationale de droit du développement (OIDD) s'est tenue au siège de l'OIDD à Rome.
2. La liste complète des participants est jointe (Annexe A).

### **POINT 1 DE L'ORDRE DU JOUR** Adoption de l'ordre du jour (AFC/2014/3.1)

3. Le CAF adopte l'ordre du jour (AFC/2014/3.1)

### **POINT 2 DE L'ORDRE DU JOUR** Approbation du procès-verbal de la réunion précédente du Comité d'audit et de finances du 16 juillet 2014 (AFC/2014/3.2)

4. Le procès-verbal de la réunion du CAF du 16 juillet 2014 est adopté.

### **POINT 3 DE L'ORDRE DU JOUR** Examen de la proposition de Plan de gestion et de budget 2015 de l'OIDD (AFC/2014/3.3)

5. Le Secrétariat fait une brève présentation du Plan de gestion 2015 et du Programme d'amélioration continue sur deux ans qui débouchera sur plusieurs recommandations d'audit et une amélioration de la définition des budgets et des systèmes de comptabilité (Annexe B).
6. La Présidence demande au Secrétariat de lui transmettre une présentation, en temps opportun, précisant les avantages de migrer des systèmes actuels de définition des budgets vers une approche de budget et de planification basée sur les résultats, ainsi que des écarts de comptabilité qui seront résolus par l'adoption d'un système de comptabilité d'exercice conforme aux normes IPSAS. La Présidence note avec satisfaction l'intégration de l'ISM 1 au Plan de gestion 2015 et se réjouit de voir que l'OIDD continue à considérer comme prioritaire la recherche d'un équilibre du portefeuille de programmes, à la lumière de son action dans les États fragiles.
7. La représentante de la Jordanie demande si l'accent mis sur les améliorations institutionnelles, au travers du Programme d'amélioration continue, ne marque pas une rupture dans la composition globale du budget dans la réduction des financements destinés aux programmes.
8. Le Secrétariat explique que l'objectif ultime des améliorations institutionnelles est de créer une institution adaptée aux besoins, concentrée sur la mise en œuvre des programmes. L'OIDD a bénéficié ces dernières années de la généreuse contribution pluriannuelle de fonds non soumis à restriction du Gouvernement des Pays-Bas, ce qui

a permis à l'Organisation d'accroître les effectifs affectés au renforcement de l'institution. Le Président soutient la nécessité de faire des améliorations institutionnelles une priorité.

9. À la demande de la Présidence, le Secrétariat présente les nouvelles fonctions de Directeur des opérations, en soulignant la nécessité impérieuse de regrouper les ressources humaines, les services des Finances, des achats, informatique et les fonctions de soutien, afin de rompre le cloisonnement des services et favoriser les fonctions transversales. Les attributions des chefs de service respectifs (par exemple le responsable des finances, des ressources humaines) demeurent inchangées pour assurer le contrôle et la gestion de chaque domaine fonctionnel.
10. Le représentant des Philippines demande si la décision de migrer vers une approche de la planification et du budget basée sur les résultats devrait s'accompagner de la création d'indicateurs et de paramètres de mesure de la performance et d'une gestion intégrale des processus. Le Secrétariat confirme que l'élaboration de paramètres de mesure et d'indicateurs de performance est un élément essentiel de la migration vers une planification fondée sur les résultats, mais également de l'analyse et de l'évaluation des processus métiers internes. Le rapport sur la performance, en matière d'efficacité et d'efficacité institutionnelle et des programmes de l'OIDD, sera l'un des éléments du Programme d'amélioration continue sur deux ans.
11. Le Secrétariat présente la proposition de budget 2015, tablant sur une estimation de revenu total de 35,2 millions d'euros, et une estimation de dépenses totales de 34,7 millions d'euros, ce qui devrait donner lieu à un excédent global de 0,5 million d'euros.
12. La Présidence présente le mode d'affectation des dépenses dans le budget actuel, en précisant les concepts suivants :
  - Coûts directs des programmes – ils recouvrent le temps consacré par les collaborateurs aux programmes, les déplacements et le matériel de soutien ;
  - Coûts de soutien aux programmes : ils recouvrent le développement du programme, le suivi financier, les achats, la logistique et la gestion des ressources humaines ;
  - Coûts de mise en œuvre des programmes - ils comprennent le temps consacré par les membres du personnel au bénéfice du programme, à la préparation de manuels et aux ateliers de formation ;
  - Coûts institutionnels - ils recouvrent les frais de gestion générale, de gestion financière, les relations avec les donateurs, les gouvernements et les relations publiques, ainsi que la production de connaissances.

En outre, la Présidence souligne que les améliorations en matière d'élaboration du budget et d'affectation des coûts s'inscriraient naturellement dans la migration vers l'approche de la planification et du budget basée sur les résultats.

13. Le CAF accepte de recommander à la Commission permanente d'approuver la proposition de budget 2015, dans l'attente que le budget 2016 soit fondé sur les résultats.
14. Le CAF accepte de soutenir le Programme d'amélioration continue dans le cadre du Plan de gestion 2015, qui devra déboucher sur des améliorations notables, importantes pour le CAF et sur des réponses aux recommandations d'audit.

#### **POINT 4 DE L'ORDRE DU JOUR Rapport 2014 du Comité d'audit et de finances à l'Assemblée des Parties**

15. La Présidence propose de préparer un projet de rapport, résumant notamment les initiatives menées en 2014, qui serait communiqué aux membres du CAF avant d'être soumis à l'Assemblée des Parties.

#### **POINT 5 DE L'ORDRE DU JOUR Proposition de Plan de travail du CAF pour 2015**

16. La représentante de la Jordanie demande si le Comité d'audit et de finances devrait envisager des recommandations d'audit et des actions de suivi dans le cadre du Plan de travail.
17. La Présidence propose que le CAF assure le suivi des aspects du Programme d'amélioration continue, dans l'espoir que sa mise en œuvre permette d'aborder les recommandations d'audit de manière plus structurée et avec une plus grande cohésion.
18. Le CAF adopte le Plan de travail 2015 qui prévoit l'examen des mises à jour financières trimestrielles soumises à la Commission permanente.

#### **POINT 6 DE L'ORDRE DU JOUR Autres questions**

19. La Présidence fait le point sur l'évaluation finale de l'OIDD réalisée par Ernst & Young pour le compte de l'Agence suédoise de coopération internationale au développement. Elle informe les membres du CAF d'une déclaration écrite mise à jour qu'elle entend transmettre à cette agence, en temps opportun. La déclaration renouvelle la confiance de la Présidence du CAF dans la qualité actuelle des systèmes de gestion et de contrôle internes de l'OIDD, et soutient la nécessité pour celle-ci de bénéficier de fonds non soumis à restriction pour la renforcer, amplifier l'impact à long terme de ses activités de programmes et débloquer la partie conditionnelle du financement néerlandais.
20. La Présidence remercie tous les participants, notant en particulier la confiance suscitée par l'équipe de direction de l'OIDD et le changement positif qu'apportera le Programme d'amélioration continue, et lève la séance.

# **Annexe A**

## **LISTE DES PARTICIPANTS**

### **Réunion du Comité d'audit et de finance**

**25 septembre 2014**

#### **Membres du Comité d'audit et de finance**

▪ **Pays-Bas (Président)**

1. M. Lex van der Hoeven, Contrôleur, Division de la stabilisation et de l'aide humanitaire, ministère néerlandais des Affaires étrangères

▪ **Kenya**

2. M. Charles Ooko Otieno, Deuxième secrétaire, Ambassade du Kenya

**Jordanie**

3. Mme Reima Dubayah, Attachée, Ambassade de Jordanie

**Philippines**

4. M. Enrique V. Pingol, Premier secrétaire et Vice-Conseil, Ambassade des Philippines

#### **OIDD**

5. Mme Mira Bacelj, Directrice des opérations
6. M. Albert Mola, Responsable financier
7. Mme Karine Charmel
8. Mme Morgan Barr (Secrétaire de séance)



## Annexe B

### Rapport sommaire au CAF

#### Plan biennuel d'amélioration continue de l'OIDD

En 2015, dans la droite ligne du Plan stratégique 2013-16 et après la mise en œuvre du nouveau schéma organisationnel de l'OIDD en 2013-2014, la priorité sera de poursuivre le renforcement de l'efficacité et de l'efficience institutionnelles et des collaborateurs, par le lancement d'un programme d'amélioration continue des services sur deux ans. Le **Programme d'amélioration continue sur deux ans (CIP)** s'attachera à mettre en œuvre des actions concrètes, avec les objectifs suivants :

- Améliorer la qualité et l'efficience des services internes de l'OIDD ;
- Renforcer le management des collaborateurs, l'élaboration du budget, les finances, les achats, l'infrastructure et l'informatique ;
- Améliorer la prestation des services sur le terrain ; et
- Mobiliser, responsabiliser et mieux doter le personnel.

Le CIP déploiera des actions sur une base factuelle, confrontera ses résultats à ceux d'organisations comparables, afin de s'assurer que l'OIDD continue à appliquer les meilleures pratiques, au profit d'une plus grande responsabilité et transparence envers ses membres et donateurs. Il offrira un cadre permettant à l'Organisation de répondre aux différentes recommandations d'audits formulées par les auditeurs externes et à l'issue de récentes évaluations organisationnelles.

Le CIP contribuera à la mise en œuvre des réformes institutionnelles prévues dans le Plan stratégique 2013-2016 de l'OIDD, ainsi que des initiatives stratégiques majeures (ISM), notamment les ISM 5 et 6, détaillées ci-dessous:



## **Initiative stratégique majeure 5 : Améliorer l'efficacité, l'efficience et la responsabilité**

Un contrôle plus strict permet de renforcer le soutien, le financement et d'améliorer la visibilité. L'OIDD s'est engagée à améliorer son efficience et son efficacité, tout en renforçant sa responsabilité envers les membres, les donateurs, les partenaires et d'autres parties prenantes, notamment ses bénéficiaires, les populations et les personnes qui espèrent améliorer leur situation par la mise en œuvre de l'État de droit. Pour ce faire, en 2015, plusieurs initiatives majeures seront prises dans le cadre du CIP :

### **A. Planification, élaboration budgétaire et systèmes de rapports basés sur les résultats, à l'échelle de l'Organisation**

Pour encourager une plus grande transparence et une plus grande responsabilité, l'OIDD développera et pilotera son premier système de planification, d'élaboration budgétaire et de rapports basés sur les résultats. Ce cadre, fondé sur la performance, permettra de mesurer les coûts de tous les résultats de l'OIDD, et s'accompagnera d'indicateurs de performance clés (KPI) qui définiront les objectifs quantitatifs, qualitatifs et temporels. Comme la Commission permanente en a été récemment informée, les KPI seront développés à l'échelle de l'Organisation et contrôlés à intervalles réguliers. L'OIDD sera ainsi au niveau d'autres organisations, y compris des OIG telles que l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), une référence en la matière.

Cette approche budgétaire basée sur les résultats mettra en place les éléments essentiels permettant à l'OIDD d'évoluer vers un *système budgétaire et de financement pluriannuel*, un *système de comptabilité d'exercice* et un *mécanisme d'affectation des coûts* basés sur les résultats. Ce dernier permettra de mieux répartir les coûts entre la mise en œuvre des programmes et les activités institutionnelles.

La planification et l'élaboration budgétaire basée sur les résultats ouvriront également la voie et un cadre propice à l'évolution de l'OIDD vers un système de rapport, de mise en œuvre et de suivi de la performance financière plus efficace, pour la gestion des sous-subsidies et l'application des normes IPSAS (*International Public Sector Accounting Standards*). Ce cadre fournira également à l'OIDD la structure technique indispensable pour mettre à niveau son système ERP actuel, parallèlement au travail actuel de refonte des processus.

S'appuyant sur le travail réalisé en 2014, l'OIDD introduira en 2015 un Cadre de gestion des risques, assorti d'un registre des risques permettant de suivre et de réduire les risques, et d'être tenue informée chaque trimestre de l'évolution de la situation. Pour gérer les risques, l'OIDD apportera également une réponse rapide aux recommandations des audits, renforçant ainsi la confiance accordée au leadership et à la Direction de l'Organisation.

## **B. Une mise en œuvre améliorée du service, par le renforcement des processus métiers**

Suite à une étude préliminaire engagée en 2013, les processus métiers de bout en bout de l'OIDD seront améliorés pour *orienter* davantage les services de soutien organisationnel *vers le client*, au profit d'une plus grande *efficacité et efficience*. Des processus simplifiés, intégrés et efficaces seront mis en œuvre dans les domaines des services financiers, ressources humaines, achats, services d'appui et services informatiques, afin de garantir aux programmes et aux activités de terrain un service optimal.

Des lignes directrices et des outils simples seront élaborés pour soutenir les programmes et les collaborateurs de terrain dans leur travail quotidien.

## **C. Mise à niveau des systèmes d'information et de communication**

Des processus métiers nouveaux et améliorés devront s'appuyer sur des solutions de communication et de technologie efficaces. Une évaluation des besoins TIC sera réalisée dans le cadre de la mise en œuvre de processus métier améliorés. Des systèmes modernisés et optimaux en termes de coûts seront déployés au cours des deux prochaines années dans tous les bureaux de l'OIDD.

## **Initiative stratégique majeure 6 (ISM 6) : Investir dans les ressources humaines**

### **D. Évaluer les statuts et règlements du personnel, notamment les modèles de contrats et les régimes de recrutement et de mobilisation des talents sur tous les sites de l'OIDD**

Suite à l'adoption en 2013 des statuts et règlements révisés du personnel par l'Assemblée des Parties, l'OIDD a engagé une évaluation des règlements du personnel en 2014. Il est impératif que ces statuts et règlements soient fermement soutenus par une politique d'emploi adaptée aux besoins de l'OIDD. En conséquence, en 2015, la prochaine étape consistera pour l'Organisation à entreprendre une évaluation indépendante des modèles de contrats en place pour le recrutement et la mobilisation des talents sur tous les sites de l'OIDD. La nécessité de cette évaluation indépendante ressort des recommandations récentes d'audit visant à définir les niveaux de rémunération de tous les employés internationaux et locaux, en tenant compte des conditions économiques des pays dans lesquels ils interviennent.

### **E. Renforcement du leadership et le management des personnes**

Le leadership et le management des personnes sont essentiels à la gouvernance et à la mobilisation des collaborateurs. Un cycle actualisé de management de la performance de tous les employés sera mis en place en 2015 dans le cadre du CIP. Il sera complété par des sessions

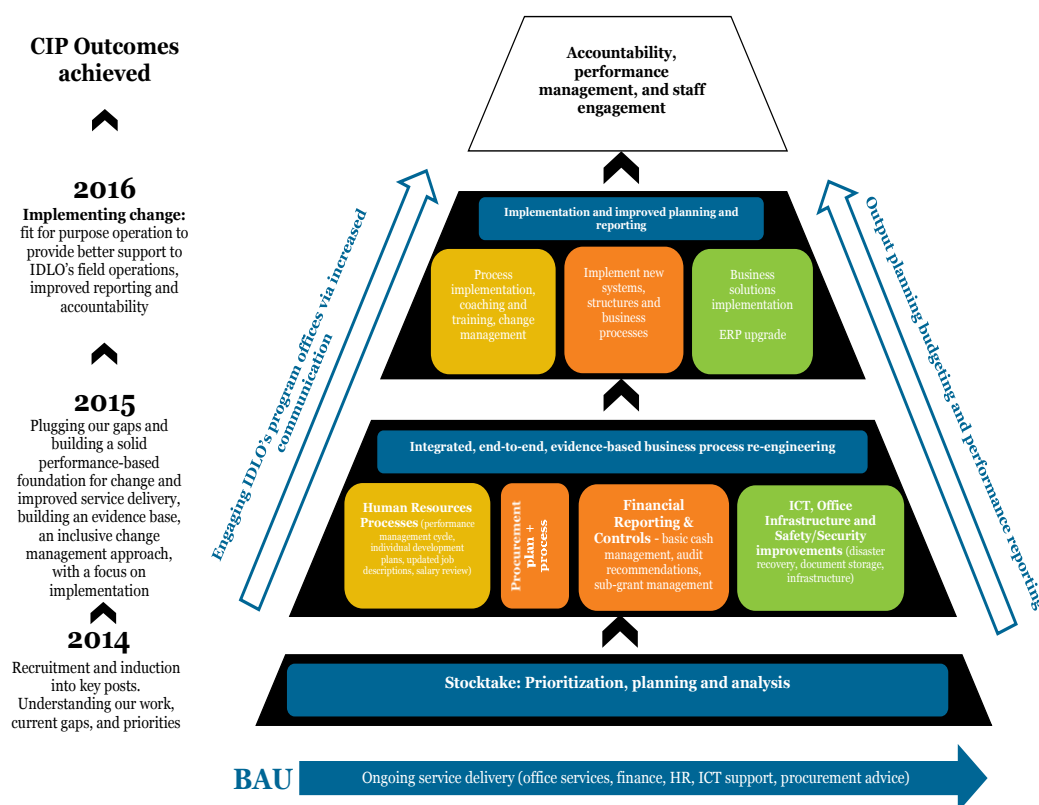
de formation au leadership et au management pour tous les cadres de l'OIDD, sur tous les sites.

Par ailleurs, en 2015, tous les dirigeants devront mettre à jour les descriptifs de poste des membres de leur équipe et s'assurer qu'un plan de développement individualisé a été élaboré et discuté avec chacun de leurs collaborateurs. L'année 2015 devrait également élever les activités d'apprentissage et de formation des collaborateurs au rang de priorité.

## F. Renforcement de la communication interne, entre les services, les bureaux et entre les bureaux locaux et le siège

Le renforcement de la communication interne et de la mobilisation des collaborateurs sera l'un des fils conducteurs du Programme d'amélioration continue. Le programme CIP sera piloté et mis en œuvre de manière inclusive, avec la participation des collaborateurs de l'ensemble des services de l'OIDD. C'est en promouvant la collaboration latérale et en luttant contre le cloisonnement des services, tout en améliorant les compétences de management et de leadership qu'il sera possible d'obtenir une organisation plus soudée, animée d'un véritable esprit d'équipe.

**Graphique 1 : Programme d'amélioration continue sur deux ans – Objectifs majeurs et calendrier**



## Annexe C

### PROPOSITION DE PLAN DE TRAVAIL POUR LES RÉUNIONS TRIMESTRIELLES DU CAF EN 2015

#### Réunion de mars 2015

- **Examen du point financier du 1<sup>er</sup> trimestre 2015**
- Examen des états financiers audités 2014 et de la lettre de recommandation à la Direction (en présence des auditeurs externes)
- Planification de l'audit externe 2015
- Point sur l'avancement et les projets du Plan d'amélioration continue 2015-2016 de l'OIDD
  - *(examen des points de réforme spécifiques/plans d'action d'audit)*

#### Réunion de juin 2015

- **Examen du point financier du 2<sup>ème</sup> trimestre 2015**
- Point sur l'avancement et les projets du Plan d'amélioration continue 2015-2016 de l'OIDD *(examen des points de réforme spécifiques/plans d'action d'audit)*

#### Réunion de septembre 2015

- **Examen du point financier du 3<sup>ème</sup> trimestre 2015**
- Examen du Plan de gestion et de budget 2016 de l'OIDD
- Point sur l'avancement et les projets du Plan d'amélioration continue 2015-2016 de l'OIDD
  - *(examen des points de réforme spécifiques/plans d'action d'audit)*