



TROISIÈME QUESTION À L'ORDRE DU JOUR

**Questions d'audit**

**Rapport du Comité consultatif  
de contrôle indépendant**

1. En novembre 2007, le Conseil d'administration a approuvé la mise en place, à titre expérimental, d'un Comité consultatif de contrôle indépendant chargé de dispenser au Conseil d'administration et au Directeur général des conseils sur l'efficacité des contrôles internes, de la gestion financière et de l'établissement des rapports, ainsi que sur le résultat des audits internes et externes <sup>1</sup>.
2. A sa 301<sup>e</sup> session (mars 2008), le Conseil d'administration a nommé membres du comité <sup>2</sup>:
  - M. Gil Beltran (Philippines)
  - M. Denys Chamay (Suisse) <sup>3</sup>
  - M. Reckford Kampanje (Malawi)
  - M. Arto Kuusiola (Finlande)
  - M. Oscar Maffe (Argentine)
3. Conformément à son mandat, tel qu'il a été approuvé par le Conseil d'administration, le comité s'est réuni à Genève du 7 au 9 septembre 2009 et du 8 au 11 février 2010.
4. Le Directeur général transmet ci-joint le rapport du comité pour information.

Genève, le 2 mars 2010.

*Document soumis pour information.*

<sup>1</sup> Document GB.300/PV, paragr. 285.

<sup>2</sup> Document GB.301/PV, paragr. 212.

<sup>3</sup> Elu en septembre 2008 par le comité pour assurer la présidence pendant une durée de deux ans.

## Annexe

### Rapport du Comité consultatif de contrôle indépendant

(Deuxième rapport annuel)

1. A ses réunions de septembre 2009 et février 2010, le comité a rencontré de hauts fonctionnaires du Bureau, dont la directrice exécutive de CABINET, la directrice exécutive du Secteur de la gestion et de l'administration, la Chef auditeur interne, le Trésorier et contrôleur des finances, et le directeur du Bureau de programmation et de gestion, pour suivre les questions examinées à ses réunions précédentes et pour être informé de nouvelles questions relevant de son mandat. Les sujets couverts ont été les suivants:
  - suite donnée au rapport du comité à la Commission du programme, du budget et de l'administration (mars 2009)<sup>1</sup>;
  - vue d'ensemble des initiatives pour la réforme de la gestion, y compris le réexamen de la structure extérieure et le cadre de responsabilité;
  - application des Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS);
  - déploiement du Système intégré d'information sur les ressources (IRIS) sur le terrain;
  - amendements aux Règles de gestion financière;
  - audit interne;
  - application de la gestion des risques;
  - application de la gestion axée sur les résultats;
  - vue d'ensemble des activités d'évaluation.
2. En outre, une séance d'information avec des membres de la Commission du programme, du budget et de l'administration s'est tenue pendant la réunion de février 2010.
3. Les conclusions et recommandations du comité se fondent sur les informations que lui ont fournies des fonctionnaires du Bureau et le Commissaire aux comptes.

### Suite donnée au rapport du comité à la Commission du programme, du budget et de l'administration

(mars 2009)

4. Le comité a constaté que l'analyse effectuée par le Bureau a abouti à la conclusion qu'une assurance privée n'était pas une solution viable pour le remplacement de membres du personnel en congé de maladie de longue durée. Le comité a été informé des progrès du Bureau dans le traitement de cette question, au moyen d'une auto-assurance avec des seuils et des critères d'admissibilité bien définis. Cela s'inscrit dans un examen global des mesures et procédures ayant trait à la présentation d'informations sur les congés maladie et sur la validation et le suivi des congés.

***Recommandation 1: Le comité recommande que ces dispositions soient appliquées dès que possible pendant l'exercice 2010-11.***

<sup>1</sup> Document GB.304/PFA/6/4.

## **Vue d'ensemble des initiatives pour la réforme de la gestion, y compris le réexamen de la structure extérieure et le cadre de responsabilité**

5. Dans son suivi des recommandations 1 et 5 du rapport du Commissaire aux comptes sur les comptes de 2006-07, le comité a pris note des activités en cours qui portent sur les questions de réforme et la mise en œuvre de la nouvelle structure extérieure, telle qu'approuvée par le Conseil d'administration en mars 2009. Le comité s'est félicité de la nomination à plein temps d'un haut fonctionnaire ayant une expérience et une connaissance approfondies des ressources humaines et des questions de terrain. Il est chargé de veiller à ce que toutes les questions importantes soient traitées efficacement.
6. Le comité a fait bon accueil à la proposition visant à définir clairement les rôles et responsabilités dans la nouvelle structure, et aux progrès de l'élaboration d'un cadre formel de responsabilité qui s'appliquera à l'échelle du Bureau. L'introduction de lettres de déclaration de la direction a été considérée comme un élément important du cadre de responsabilité. Les informations sur les initiatives pour la réforme de la gestion qui ont été communiquées au comité portaient entre autres sur les points suivants:
  - registre des intérêts financiers;
  - politique de gestion des risques;
  - directive du Bureau sur la gestion axée sur les résultats;
  - système de gestion de la performance; et
  - planification du travail axée sur les résultats.
7. Le comité a apprécié la publication en janvier 2010 d'un avis du Directeur général qui établit les éléments de base et les principes du cadre de responsabilité. Le comité s'est réjoui de la proposition de la directrice exécutive du Secteur de la gestion et de l'administration de faire connaître les projets de directives ou de procédures sur le cadre de responsabilité (prévus pour début 2010) avant la finalisation des documents.
8. Dans le cadre de son suivi de la recommandation 5 du rapport du Commissaire aux comptes pour 2006-07, le comité a souligné que cette recommandation visait à «améliorer la prise de décisions au niveau exécutif en assurant la fourniture d'informations plus approfondies à l'équipe de direction de façon qu'elle puisse engager davantage sa responsabilité». A cet égard, des réunions avec le Directeur général et la directrice exécutive de CABINET se sont tenues pour mieux comprendre le rôle actuel de l'équipe de direction et de CABINET dans la prise de décisions. Le comité invitera des membres de l'équipe de direction à sa prochaine réunion pour revoir cette question et mener ainsi à bien son examen de cette recommandation.

### **Application des IPSAS**

9. Comme cela avait été demandé à sa réunion précédente, un calendrier détaillé pour l'application de ces normes a été porté à la connaissance du comité, qui a pris note des changements apportés au plan indicatif prévu en vue de leur pleine application en 2010<sup>2</sup>. Ces changements sont largement dus aux difficultés rencontrées pour obtenir des données fiables auprès des bureaux extérieurs, faute de déploiement d'IRIS sur le terrain, au remplacement ou à l'amélioration du système financier sur le terrain et au fait que la communication d'informations conforme aux IPSAS dépend de l'amélioration d'IRIS dans les domaines suivants: traitement des états de paie à l'échelle locale, actifs immobilisés et livre comptable des ajustements. Le comité a fait bon accueil à la mise en œuvre anticipée

<sup>2</sup> Document GB.306/PFA/7.

d'éléments essentiels des IPSAS dans les états financiers de 2009, dont la régularisation des dépenses, la comptabilisation plus complète des éléments d'actif et de passif et l'adoption du type de présentation des informations conforme aux IPSAS. Une fois adoptés ces éléments essentiels, le bilan donnera une idée plus exacte de la situation financière de l'OIT et de l'adéquation de l'actif au passif.

10. Le comité a été informé de la formation complète qui a été dispensée au personnel du BIT et des renseignements fournis aux membres du Conseil d'administration sur les IPSAS.

## Déploiement d'IRIS sur le terrain

11. Dans le cadre du suivi des recommandations formulées par le Commissaire aux comptes dans son rapport de 2006-07 sur IRIS, le comité a pris note des plans révisés pour le déploiement d'IRIS sur le terrain, en particulier de l'accent qui est mis désormais sur son application dans un premier temps dans les bureaux régionaux. Le comité a relevé aussi les grandes difficultés de connectivité qui, à l'évidence, avaient été sous-estimées et qui ont maintenant un impact sur les coûts et l'exécution des tâches.
12. Le comité a noté qu'en novembre 2009 la Commission du programme, du budget et de l'administration a été informée d'un plan de budget et de mise en œuvre<sup>3</sup>. Les coûts liés à l'application d'IRIS dans les bureaux régionaux pour les activités de gestion du changement (dont la formation), à la connectivité et au temps de travail nécessaire pour le déploiement d'IRIS ont été estimés et les ressources nécessaires identifiées, compte étant tenu d'un budget à croissance zéro.
13. Le comité a noté que des ressources pour le perfectionnement du personnel, gérées de manière centralisée, seront utilisées pour la formation et les activités de gestion du changement, et que d'autres apports pour le déploiement d'IRIS – conception, développement et support d'unités de travail – seront intégrés dans les niveaux actuels de ressources. Par conséquent, il a été demandé aux bureaux régionaux de financer les hausses des coûts de télécommunications. Le comité a noté que d'autres initiatives en matière de technologies de l'information – entre autres, gestion des connaissances, vidéoconférences, accès à l'Internet et gestion électronique des documents – bénéficieraient aussi d'une connectivité accrue. Le comité a constaté que le Bureau est conscient de l'ensemble des problèmes qui se posent pour ce projet et a relevé les efforts du Bureau pour y faire face.
14. Etant donné que le Bureau a conclu qu'IRIS, sous sa forme actuelle, ne pouvait pas être mis en service dans tous les bureaux extérieurs et bureaux de projet, la situation et l'avenir du système existant d'information financière pour les bureaux extérieurs (FISEXT) est un problème important qui n'a pas été résolu et qui est urgent.
15. Le comité s'est réjoui à la perspective d'une autre réunion d'information pendant sa réunion de septembre 2010 sur les plans et budgets actualisés pour la mise en service d'IRIS dans les bureaux extérieurs, y compris une réunion d'information sur le modèle opérationnel proposé qui vise à répondre aux besoins différents des bureaux extérieurs.

<sup>3</sup> Document GB.306/PFA/ICTS/2.

**Recommandation 2: Le comité recommande que:**

- a) *étant donné le risque important lié à FISEXT que la Chef auditeur interne a identifié, le Bureau réponde de toute urgence aux besoins du système financier dans tous les bureaux extérieurs afin d'assurer la pleine mise en service d'IRIS et/ou sa pleine intégration dans IRIS;*
- b) *le Bureau informe davantage le personnel et les mandants sur la situation d'IRIS sur le terrain et sur les projets à ce sujet;*
- c) *le Bureau mène à bien les améliorations d'IRIS et des autres systèmes qui sont nécessaires pour contribuer à la pleine application des IPSAS dès que possible.*

**Amendements aux Règles de gestion financière**

16. Le comité a examiné les amendements qu'il est proposé d'apporter aux Règles de gestion financière et en a pris note <sup>4</sup>.

**Audit interne**

17. Le comité a reçu du Bureau des informations détaillées sur les progrès accomplis dans le sens de la pleine mise en œuvre des recommandations pour 2008 de la Chef auditeur interne. Il a estimé que les mesures prises par le Bureau pour donner suite au rapport de la Chef auditeur interne pour 2008 <sup>5</sup> sont appropriées et adéquates. Il a noté que certaines initiatives sont en cours et a souhaité traiter deux questions spécifiques soulevées par la Chef auditeur interne.
18. Le comité a appuyé la recommandation 1 de la Chef auditeur interne, dans laquelle elle souligne que la formation est essentielle pour que le Bureau mène ses activités de façon efficiente et efficace. Le comité a pris note des progrès accomplis en 2009 en matière de formation, tout particulièrement dans le domaine des achats et des IPSAS.

**Recommandation 3: Le comité recommande que le Bureau avance encore dans l'élaboration d'une formation complète et durable pour les responsables de la gestion des programmes, y compris des projets de coopération technique, tant au siège que dans les bureaux extérieurs.**

19. Au sujet du plan de continuité des opérations, le Bureau a indiqué que les plans pour les bureaux extérieurs doivent être menés à bien, et que l'ensemble des plans doit être mis à l'essai, au siège et dans les bureaux extérieurs.

**Recommandation 4: Le comité recommande que le Bureau donne un degré élevé de priorité à l'achèvement des plans et à l'essai de l'ensemble des plans de continuité des opérations.**

20. Le comité a pris note de la publication d'une directive et d'une procédure qui indiquent les modalités du suivi des recommandations de la Chef auditeur interne et de la communication d'informations sur la mise en œuvre des recommandations. Il s'est félicité

<sup>4</sup> Document GB.306/PFA/8(& Corr.).

<sup>5</sup> Document GB.307/PFA/3/1.

des progrès accomplis par le Bureau pour mieux tenir compte des recommandations et de la réduction du temps de réponse. Le comité a pris note des retards, dans certains cas, des informations sur la mise en œuvre des recommandations. Afin de pouvoir examiner plus tôt les mesures prises, il a demandé instamment au Bureau d'accélérer le processus.

21. Le comité a formulé des recommandations concrètes à l'intention du Trésorier et contrôleur des finances sur la façon d'améliorer encore le suivi, en particulier lorsque la mise en œuvre d'une recommandation exige que de nombreuses unités administratives déploient une activité intense pendant une longue période. Ces suggestions visaient à ce qu'il soit vérifié que les recommandations ont été dûment mises en œuvre.
22. Le comité a examiné en détail divers rapports d'application et établi un protocole d'examen des prochains rapports d'audit et des rapports d'application correspondants.
23. La Chef auditeur interne a présenté le plan révisé de travail pour l'audit interne et le livre des risques d'audit pour 2009. Le comité s'est dit préoccupé par la baisse considérable du nombre des unités administratives qui ont été contrôlées en 2009, cela pour divers motifs – postes non pourvus, absence d'effectifs en raison de congés maladie et surcroît imprévu de travail.
24. Le comité a estimé que les activités du Bureau de l'audit interne et du contrôle (IAO) sont essentielles pour la gouvernance efficace du Bureau. Aussi a-t-il souligné que les ressources destinées à l'IAO devraient correspondre aux activités prévues pour 2010. A son avis, les activités prévues ne devraient pas être réduites en fonction de l'évolution des ressources disponibles.

***Recommandation 5: Le comité recommande que le Directeur général envisage de prévoir des ressources supplémentaires pour que les activités d'audit proposées et approuvées soient menées à bien lorsque des imprévus réduisent la capacité du Bureau de l'audit interne et du contrôle.***

25. Nonobstant la recommandation qui précède, le comité a constaté que la Chef auditeur interne utilise une procédure d'évaluation des risques professionnels pour élaborer le programme de travail pour l'audit dans les limites du budget disponible.

## **Application de la gestion des risques**

26. Le comité a pris note des mesures et initiatives prises par le Bureau pour faire mieux comprendre et rendre opérationnelle dans tout le Bureau la gestion des risques. En particulier, il a noté que des procédures et directives sur la gestion des risques seront diffusées d'ici à la mi-2010. Le comité a relevé que des ressources pour le perfectionnement du personnel ont été consacrées à l'amélioration de la gestion des risques, en premier lieu au siège, et qu'un contrat a été établi avec une société de conseil pour dispenser une formation en vue d'un programme pilote. Le comité s'est dit préoccupé par les retards dans la mise en œuvre de la gestion des risques dans les bureaux extérieurs.
27. Le comité a pris note d'autres initiatives pour la gestion des risques au Bureau, y compris d'une déclaration de politique générale du Directeur général sur la gestion des risques. Bien qu'une procédure formelle pour lutter contre l'augmentation des risques n'ait pas encore été diffusée, le comité a salué l'approche qui consiste à inclure l'identification des risques dans la planification du travail axée sur les résultats. Cela devrait servir à attirer l'attention de la direction sur les risques à l'échelle du Bureau.

**Recommandation 6: Le comité recommande que la responsabilité des chefs de service de gérer efficacement les risques soit intégrée dans leurs rôles et attributions, en tant qu'élément du cadre de responsabilité.**

## Application de la gestion axée sur les résultats

28. Le comité a eu des discussions approfondies avec le Bureau de programmation et de gestion, le Programme d'administration et d'inspection du travail et le Bureau des activités pour les employeurs sur les aspects pratiques de la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats. Le comité s'est félicité de la transparence des exposés en ce qui concerne les difficultés rencontrées pour mettre en œuvre la gestion axée sur les résultats. Le comité a mesuré les difficultés que comporte l'application de la gestion axée sur les résultats dans un organisme comme le BIT qui se centre sur les connaissances et les activités de promotion. Le comité a pris note des efforts déployés et des résultats obtenus à ce jour et a été sensible au fait qu'il s'agit d'activités en cours.

## Vue d'ensemble des activités d'évaluation

29. Le comité a été informé des activités de l'Unité d'évaluation à sa réunion de septembre 2009. Tout en reconnaissant l'importance des activités de l'unité et de son rôle en matière de gouvernance, le comité a estimé que le contrôle de la fonction d'évaluation ne relève pas de son mandat actuel.

## Autres points

30. Il a été convenu que la prochaine réunion du comité se tiendrait du 13 au 15 septembre 2010. L'ordre du jour de cette réunion comportera entre autres les points suivants:

- *Question inscrite d'office*
  - Examen des progrès accomplis par le Bureau pour donner suite aux recommandations de la Chef auditeur interne.
- *Autres questions*
  - Réunion avec des membres de l'équipe de direction.
  - Examen du rapport financier et des états financiers vérifiés du soixante et onzième exercice (2008-09) et du rapport du Commissaire aux comptes.
  - Réunion avec le Commissaire aux comptes.
  - Suite donnée aux questions et recommandations contenues dans le rapport de mars 2010 du comité.

31. Le comité a exprimé ses remerciements au Directeur général, au personnel du Bureau et au Commissaire aux comptes pour leur assistance et pour les exposés détaillés et transparents sur toutes les questions à l'ordre du jour.

Le 11 février 2010.

(Signé) D. Chamay  
Président