



Conseil d'administration

356^e bis session, Genève, 1 juin 2026

Procès-verbaux de la 356^e bis session du Conseil d'administration du Bureau international du Travail

► Section du programme, du budget et de l'administration

1. La Section du programme, du budget et de l'administration du Conseil d'administration s'est réunie le 1^{er} juin 2026 sous la présidence de M^{me} Karvar (France), présidente du Conseil d'administration. M. Matthey et M. Dimitrov ont respectivement assumé les fonctions de porte-parole du groupe des employeurs et du groupe des travailleurs.

Segment du programme, du budget et de l'administration

1. **Programme et budget pour 2024-25: Rapport financier et états financiers consolidés vérifiés pour l'année qui s'est achevée le 31 décembre 2025 (GB.356bis/PFA/1)**
2. **Un représentant du Directeur général** (Trésorier et contrôleur des finances) fait des observations liminaires sur les états financiers pour l'année s'étant achevée le 31 décembre 2025, lesquels figurent dans un document qui a été soumis à la Conférence internationale du Travail et communiqué au Conseil d'administration ¹. Il confirme que, lors de sa réunion du 26 mai 2026, le bureau du Conseil du Centre international de formation de l'OIT à Turin (Centre de Turin) a adopté les états financiers du Centre pour l'année qui s'est achevée le 31 décembre 2025.
3. Les états financiers de l'OIT ont été établis conformément aux Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS), selon la méthode de la comptabilité d'exercice intégrale, et rendent compte de l'activité financière de l'OIT pour l'année 2025. Ils portent sur la totalité des activités de l'Organisation – à savoir celles financées par le budget ordinaire, celles financées par des ressources extrabudgétaires et celles des entités contrôlées.

¹ OIT, *Rapport financier et états financiers consolidés vérifiés pour l'année qui s'est achevée le 31 décembre 2025 et Rapport du Commissaire aux comptes*, ILC.114/FIN, 2026.

4. Le chapitre 1 du document contient un rapport financier sur les activités qui ont été menées et les importants défis qui se sont posés pendant l'année considérée. À ce sujet, l'orateur rappelle qu'un point sur la mise en œuvre de la réforme de l'OIT sera soumis au Conseil d'administration pour discussion à sa 357^e session (juin 2026). Le chapitre 2 contient la déclaration relative au contrôle interne, qui fournit des informations détaillées sur le degré d'assurance, les mesures prises au cours de l'année eu égard au cadre de contrôle interne du BIT et les questions qui appellent un suivi continu.
5. Se référant au chapitre 5, et plus particulièrement à l'état V (État de comparaison des montants inscrits au budget et des montants réels), l'orateur indique que l'état V-A relatif au budget ordinaire rend compte de la performance financière du Bureau au regard des contributions mises en recouvrement auprès des États Membres. L'état montre que le Fonds de roulement a été intégralement utilisé en 2025 en raison du non-versement de certaines contributions. Ce fonds accuse toujours un déficit d'environ 29 millions de francs suisses, tandis que les arriérés de contributions se maintiennent au niveau le plus élevé de l'histoire de l'Organisation. L'état V a été établi selon la méthode de la comptabilité d'exercice modifiée, conformément aux dispositions du Règlement financier. La note 22 contient un rapprochement des chiffres présentés dans l'état II (État de la performance financière) et dans l'état V.
6. En référence au rapport détaillé du Commissaire aux comptes, faisant l'objet du chapitre 6, l'orateur dit que le Bureau a collaboré étroitement avec le Commissaire aux comptes tout au long de l'audit. Le Bureau a accepté les recommandations du Commissaire aux comptes et s'emploie activement à les mettre en œuvre. Le rapport contient un résumé des réponses du Bureau auxdites recommandations. Des informations plus détaillées sur la suite donnée à ces recommandations seront soumises au Conseil d'administration pour examen en temps utile.
7. L'orateur remercie le Commissaire aux comptes et son équipe pour la coopération et la collaboration sans réserve dont ils ont fait preuve tout au long de l'année. Il adresse également ses félicitations à la présidente sortante du Comité consultatif de contrôle indépendant (CCCI) et à son successeur ainsi qu'à l'ensemble des membres du CCCI pour leurs contributions et leurs conseils.
8. **Un représentant du Commissaire aux comptes** (Contrôleur et vérificateur général des comptes de l'Inde) présente le rapport du Commissaire aux comptes pour l'exercice clôturé le 31 décembre 2025 et note que ce rapport porte sur la deuxième année d'audit dans le cadre de la période de quatre ans pour laquelle le Commissaire aux comptes a été nommé et qu'il a été établi conformément au mandat énoncé dans le chapitre IX du Règlement financier. L'objet de la vérification des comptes était d'évaluer non seulement la conformité des comptes, mais aussi la bonne gestion, l'efficacité et l'efficience de l'OIT sur le plan opérationnel. Ce travail a été facilité par la coopération continue de l'administration et du personnel du Bureau. Outre la vérification des états financiers, il a été procédé à un audit de performance consacré au résultat stratégique 3 – Le plein emploi productif au service de transitions justes – ainsi qu'à un audit de la gouvernance et des activités de l'OIT dans le domaine des technologies de l'information, et quatre bureaux de pays et deux bureaux régionaux de l'OIT ont été audités. Les 44 recommandations concrètes formulées à l'issue de ce processus ont toutes été acceptées par la direction, et la mise en œuvre des mesures fera l'objet d'un suivi afin de renforcer la gouvernance et d'améliorer les résultats. Les états financiers de l'OIT ont été examinés conformément aux normes IPSAS, et il a été conclu au terme de l'audit qu'ils présentaient une image fidèle de la situation financière de l'OIT au 31 décembre 2025. En conséquence, le Commissaire aux comptes a émis une opinion d'audit sans réserve.

9. Abordant ensuite les principales conclusions et recommandations figurant dans le rapport, l'orateur relève que la situation financière de l'Organisation s'est améliorée en 2025. Toutefois, cette évolution s'explique moins par une meilleure performance opérationnelle que, dans une large mesure, par des facteurs sans effet sur la trésorerie, notamment une plus-value de réévaluation des terrains et bâtiments d'un montant de 104,6 millions de dollars É.-U., des gains actuariels au titre du passif lié aux avantages du personnel à hauteur de 157,5 millions de dollars É.-U. et des gains de change s'élevant à 85,6 millions de dollars É.-U.
10. L'Organisation fait face actuellement à des problèmes de liquidités. Les recettes au titre des contributions mises en recouvrement et des contributions volontaires ont diminué d'une année à l'autre, ce qui s'est traduit par un déficit du budget ordinaire de 52,6 millions de dollars É.-U. pour la période biennale 2024-25. Les flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation ont affiché un solde négatif de 113,4 millions de dollars É.-U. en raison des retards dans le versement des contributions et d'une baisse des produits différés, ce qui a nécessité l'utilisation intégrale du Fonds de roulement ainsi que le recours à des emprunts internes. Cette évolution témoigne d'une tension financière persistante et fait naître des inquiétudes quant à la capacité de l'OIT à financer durablement ses activités et à s'acquitter de son mandat.
11. Des incohérences ont été mises en évidence dans l'application de la norme IPSAS 43 aux obligations en matière de comptabilisation des actifs au titre du droit d'utilisation dans 23 bureaux de l'OIT, d'où des erreurs de calcul de la valeur de ces actifs et des éléments de passif locatifs correspondants. La direction s'est engagée à rectifier ces calculs au cours du prochain cycle d'évaluation.
12. En 2025, la Caisse d'assurance pour la protection de la santé du personnel du BIT (CAPS) a perçu un montant de cotisations inférieur de 3,23 millions de dollars É.-U. à celui des prestations servies, et son déficit d'exploitation net est passé de 0,98 million de dollars É.-U. à 6,6 millions de dollars É.-U., déficit compensé par une augmentation du produit des placements. D'après les projections actuarielles, les déficits devraient se creuser et les fonds réserves s'épuiser d'ici 2032, en conséquence de quoi il est recommandé d'augmenter de 15 pour cent les taux de cotisation. La Caisse devrait élaborer une stratégie en vue d'atténuer les risques financiers mis en évidence dans le rapport de l'étude actuarielle.
13. En ce qui concerne la gestion des actifs, la qualité des données figurant sur le portail des services pour le lieu de travail (PLANON) est médiocre (incohérences des informations fournies dans les rapports, numéros d'inventaire en double ou manquants, données incomplètes, codes non renseignés ou valeur d'actif non chiffrée). Les causes profondes des problèmes relatifs à la qualité des données et des rapports devraient être déterminées, et un plan d'action assorti de délais devrait être mis en œuvre pour renforcer les contrôles et améliorer les orientations destinées aux utilisateurs. Des incohérences dans la manière d'enregistrer les actifs, des informations incomplètes concernant les articles manquants ainsi qu'une traçabilité et une vérification inadéquates des actifs historiques ont également été constatées. Les processus de vérification des actifs devraient être uniformisés, un plan d'action assorti de délais devrait être mis en œuvre pour régler la question des articles manquants, et tous les actifs, y compris les objets d'art et les dons, devraient être enregistrés et vérifiés en temps opportun.
14. Pour ce qui est de l'achat de biens et de services, les constatations ont fait apparaître des cas de dérogations injustifiées, des critères d'évaluation incohérents et une documentation inadéquate dans le cadre de processus de passation des marchés, ce qui donne à penser qu'il est nécessaire de renforcer les contrôles et la transparence. Il faudrait mettre en œuvre le

Manuel des achats de manière plus cohérente et les éventuelles contradictions entre différentes exigences de confidentialité figurant dans ce manuel devraient être supprimées.

15. S'agissant des résiliations d'engagement par consentement mutuel, il y a lieu de renforcer les contrôles, au vu des incohérences constatées dans leur mise en application et de l'insuffisance de la documentation. Un cadre régissant l'octroi de versements à titre gracieux devrait être créé, et le mécanisme de suivi et de contrôle devrait être renforcé, y compris en ce qui concerne les informations sur les économies réalisées grâce aux résiliations d'engagement par consentement mutuel.
16. L'audit informatique a porté sur la gouvernance et les activités informatiques de l'OIT et s'est attaché à déterminer si les mesures de gouvernance avaient permis de garantir que les systèmes d'information étaient mis en œuvre conformément à la stratégie de l'Organisation, aux fonctionnalités approuvées et aux calendriers fixés, et si les contrôles généraux, en particulier en matière de cybersécurité, fonctionnaient efficacement. La procédure de demande relative aux initiatives informatiques n'a pas été systématiquement respectée. Tous les projets informatiques doivent respecter cette procédure, toute dérogation devant être approuvée par le Comité de gouvernance des technologies de l'information (ITGC). L'inventaire des applications comporte des applications en double ou mal classées, et certaines applications sont manquantes, ce qui témoigne de l'absence d'une source d'information unique et fiable. Il convient donc de créer un mécanisme d'examen périodique et d'actualisation en temps utile de l'inventaire des applications par les départements utilisateurs.
17. Le Département de la gestion de l'information et des technologies (INFOTEC) est chargé du développement des applications, de l'assistance et de l'infrastructure informatique, tandis que les départements utilisateurs assurent également une assistance pour certaines applications. Cependant, la criticité des applications n'est pas officiellement définie entre les deux parties. Il n'existe aucun accord de prestation de services formel pour des paramètres clés tels que la disponibilité et la reprise. Le recours actuel à une approche «au mieux», combiné à un suivi insuffisant des accords de prestation de services – en particulier pour les fournisseurs externes – crée des lacunes en matière de responsabilité et compromet la garantie de service. L'ITGC devrait réexaminer le modèle de service actuel. L'audit a mis en évidence l'absence d'une politique officielle relative au cloud ou d'un contrat type, ainsi que des lacunes dans des garanties contractuelles essentielles. Des lignes directrices devraient être élaborées pour certains éléments clés. La décentralisation de la gouvernance et le manque de clarté quant à la répartition des responsabilités entre INFOTEC et les départements sont source de risques.
18. S'agissant de la gestion des modifications concernant IRIS, des retards importants ont été constatés au niveau du développement, des tests et, en particulier, des tests d'acceptation par les utilisateurs. À cela s'ajoutent de nombreuses demandes prioritaires en attente et un suivi insuffisant des délais de mise en œuvre. La mise en place du système de gestion des dossiers électroniques a pris du retard et le Commissaire aux comptes recommande de reconstituer le comité directeur afin que celui-ci s'attaque aux problèmes soulevés et parvienne à un consensus sur la stratégie de mise en œuvre. Des procédures de reprise après sinistre existent, mais leur mise en œuvre a été reportée. Aucune formation n'a été organisée depuis novembre 2024. Le plan stratégique de reprise après sinistre approuvé devrait être mis en œuvre et un cadre devrait être élaboré afin de clarifier les responsabilités en matière de reprise après sinistre pour les applications critiques qui ne relèvent pas entièrement de la compétence d'INFOTEC.
19. L'orateur indique que l'audit de performance concernant le résultat stratégique 3 a été étayé, pour l'exercice biennal 2024-25, par 230 résultats de programme par pays et 5 produits mondiaux. Des progrès limités ont été constatés dans certains États Membres qui affichaient

des résultats insuffisants, et il conviendrait d'envisager un engagement plus poussé sur les indicateurs d'impact à long terme. Le résultat 3 ne fait pas l'objet d'un plan de travail axé sur les résultats à part entière ni d'une stratégie officielle, et la planification des travaux est effectuée au niveau des services sans que les modèles prescrits soient pleinement respectés. Une stratégie spécifique devrait être élaborée, ainsi qu'un plan de travail au niveau du département, et les résultats de programme par pays et les produits mondiaux devraient être recensés au début et à la fin de l'exercice biennal afin d'améliorer le suivi et de tirer des enseignements. Des lacunes ont été constatées dans l'évaluation et la mise en œuvre des projets, notamment une prise en compte insuffisante de certaines observations clés, l'absence de retour d'information sur les mesures d'évaluation, des incohérences dans les enregistrements dans IRIS, l'absence de stratégie de sortie et de durabilité, des retards et des inexactitudes dans les rapports destinés aux donateurs, ainsi que l'absence de registres des risques dans plusieurs cas. Il est recommandé que les unités initiatrices suivent plus rigoureusement les orientations de PARTNERSHIPS.

20. Des lacunes ont été constatées en matière de gouvernance et de coordination au sein des équipes de coordination de résultats. Il conviendrait d'améliorer les documents et d'assurer la mise à jour et la validation régulières des données dans le tableau de bord des plans de travail axés sur les résultats, et de réexaminer le rôle du groupe d'action interdépartemental. Il faudrait introduire une validation automatisée et un champ d'approbation dans le système des plans de travail axés sur les résultats pour signaler les liens multiples et enregistrer les autorisations. De faibles taux de concrétisation des réalisations attendues ont été constatés au cours des exercices biennaux 2022-23 et 2024-25. Des incohérences subsistent, notamment entre la concrétisation des réalisations attendues et la présentation des résultats obtenus. Un mécanisme devrait être mis en place pour rendre compte des mesures prises à la suite des précédents examens du plan de travail axé sur les résultats et pour renforcer la coordination et le suivi entre les bureaux de pays et le siège.
21. Le Bureau de l'évaluation (EVAL) a réalisé 56 évaluations de projets liés au résultat 3 au cours de la période 2022-2024, mais aucun rapport consolidé n'a été publié. Les rapports d'EVAL devraient être examinés afin de recenser les points à améliorer. Une stratégie de plaidoyer devrait être envisagée pour intensifier les échanges avec les États Membres en vue de la ratification des conventions de l'OIT et de la mise en place d'un mécanisme de suivi des initiatives conjointes. Des cas de non-conformité à l'IGDS n° 695 ont été constatés dans des contrats de collaboration externe. Les règles doivent être pleinement respectées, notamment grâce à l'utilisation de la plateforme de recherche de fournisseurs en ligne (e-Sourcing), au renforcement des listes de points à vérifier et à la mise en place d'une documentation complète en matière d'évaluation.
22. Pour conclure, l'orateur remercie le Comité consultatif de contrôle indépendant pour l'importance qu'il accorde aux contrôles indépendants et pour son rôle actif dans l'orientation et la conception des audits.
23. **La vice-présidente du Comité consultatif de contrôle indépendant (CCCI)** rend compte de l'examen par ce dernier du rapport financier, de la déclaration relative au contrôle interne et des états financiers pour l'année qui s'est achevée le 31 décembre 2025, ainsi que du rapport y relatif du Commissaire aux comptes. Le comité a formulé ses recommandations à la lumière de l'analyse qu'il a faite de tous les éléments du processus de communication de l'information et de l'approche suivie par le Bureau et par le Commissaire aux comptes dans l'exercice de leurs fonctions.

24. Le comité a examiné avec la direction un avant-projet des états financiers pour l'année achevée le 31 décembre 2025; il se déclare satisfait de ces états financiers et des notes y afférentes. Il étudie régulièrement avec le Bureau la question de la gestion des risques financiers et attire l'attention sur les informations concernant les risques de liquidité figurant dans la note 21. La position selon laquelle le montant de l'actif total de l'Organisation est actuellement supérieur à celui de ses passifs financiers ne tient pas pleinement compte des liquidités disponibles pour toutes les activités de l'OIT. Comme indiqué dans la note 27, des retards dans le versement des contributions mises en recouvrement ont entraîné un déficit et nécessité d'utiliser intégralement le Fonds de roulement et d'avoir recours à des emprunts internes. Les difficultés de trésorerie ont persisté après le 31 décembre 2025. Le Comité attire également l'attention sur les mesures d'intervention mises au point et les mesures de réforme prises par le Bureau pour réduire les coûts pendant la période 2026-2029.
25. Le comité a également examiné le rapport financier et la déclaration relative au contrôle interne; il ressort de ces deux documents que l'OIT applique les meilleures pratiques du secteur public international et du système des Nations Unies. Il se félicite de la diligence raisonnable dont a fait preuve la direction pour élaborer la déclaration relative au contrôle interne, laquelle revient sur les événements ayant eu des incidences sur la stabilité financière de l'Organisation et contient des informations sur le processus de réforme et les mesures prises pour gérer les risques qui y sont associés, sur les mesures d'économie adoptées, et sur les ajustements qui continuent d'être apportés aux plans de gestion des risques et de continuité des activités. Le comité note l'accent mis en conséquence sur l'examen des processus opérationnels, en particulier pour ce qui a trait à la transparence et au contrôle en matière d'achats, ainsi que sur l'intensification des activités de sensibilisation à la fraude et de prévention de la fraude dans les bureaux extérieurs.
26. S'il salue la discussion ouverte sur les domaines appelant des mesures complémentaires ainsi que les progrès considérables accomplis s'agissant de développer les méthodes de travail du Bureau de l'audit interne et du contrôle (IAO), le comité note qu'il convient d'accorder une plus grande importance à l'obtention des réalisations attendues, conformément au plan d'audit. Il constate avec satisfaction que les états financiers consolidés pour l'année qui s'est achevée le 31 décembre 2025 ont, une fois encore, fait l'objet d'une opinion d'audit sans réserve, et que le plan de vérification extérieure des comptes a été intégralement mis en œuvre. Le comité continuera de suivre les progrès accomplis dans les domaines recensés comme appelant des améliorations ainsi que dans la mise en œuvre des recommandations.
27. Le comité apprécie l'excellent esprit de coopération dont il a bénéficié de la part du personnel et de la direction du Bureau dans le cadre de son examen des documents financiers. Leur professionnalisme et leur ouverture au dialogue l'ont aidé à s'acquitter de son mandat. L'oratrice attire l'attention sur la nomination de deux nouveaux membres, dont l'expertise et l'expérience seront un précieux atout tant pour le comité que pour l'Organisation.
28. Le comité recommande au Conseil d'administration de transmettre à la Conférence internationale du Travail, pour examen et adoption, les états financiers consolidés vérifiés pour l'année qui s'est achevée le 31 décembre 2025 et le rapport du Commissaire aux comptes.
29. **Le porte-parole du groupe des employeurs** fait part de l'espoir de son groupe de voir les améliorations nécessaires mises en œuvre d'ici à 2027, conformément au cadre décrit par les intervenants précédents. Il souligne l'importance d'aller de l'avant dans le contexte actuel incertain et exprime son soutien au projet de décision.

- 30. Le porte-parole du groupe des travailleurs** prend note des états financiers consolidés pour l'année qui s'est achevée le 31 décembre 2025 et de l'opinion sans réserve émise par le Commissaire aux comptes à cet égard. Il remercie ce dernier pour la richesse des informations et des analyses fournies. Il souhaite concentrer son intervention sur les recommandations issues de l'audit pour l'exercice 2025 qui ont trait à la réforme de l'OIT et la préparation des Propositions de programme et de budget pour 2028-29. Il remercie la direction, en particulier le Trésorier, pour les mesures d'efficience mises en place. Bien que nécessaires d'un point de vue financier, celles-ci ont un impact considérable sur le personnel du BIT, l'Organisation dans son ensemble et son efficacité. Le non-paiement des contributions mises en recouvrement entraînera un nouveau cycle de mesures d'économie, qui ne se limiteront plus à des réductions discrétionnaires mineures mais porteront sur les principales dépenses susceptibles d'être maîtrisées afin d'optimiser l'impact de ces mesures.
- 31.** Les 44 recommandations constituent des indicateurs importants des risques et des opportunités liés à une réforme institutionnelle plus profonde menée dans le cadre du programme de transformation évoqué dans le document [INS/7](#). L'OIT entre dans une phase critique de transition institutionnelle, et les conclusions soulignent la nécessité d'une gouvernance plus solide, de structures de responsabilisation renforcées et d'une mise en œuvre plus intégrée de la réforme. Plusieurs conclusions ont mis en évidence des tensions structurelles entre la décentralisation et la capacité de contrôle, entre le développement du numérique et la maturité de la gouvernance et entre les ambitions en matière d'efficience et la résilience opérationnelle. Ces éléments ont des incidences sur la responsabilisation, les responsabilités en matière de risques et la cohérence organisationnelle dans le cadre de l'approche «Une seule OIT».
- 32.** Les recommandations concernant la restructuration des effectifs et les résiliations d'engagement par consentement mutuel revêtent une importance particulière. Elles montrent que les défis liés à la viabilité financière de l'OIT ne se limitent plus à la gestion de la trésorerie à court terme, mais concernent de plus en plus la gestion des engagements à long terme, le caractère soutenable des dépenses de personnel et la résilience institutionnelle. L'audit a confirmé la nécessité d'une planification financière à moyen terme. Le groupe des travailleurs se dit préoccupé par le niveau élevé des versements discrétionnaires à titre gracieux liés aux résiliations d'engagement par consentement mutuel. La direction devrait examiner attentivement la recommandation de l'auditeur visant à encadrer les versements de cette nature dans le cas de cessations de service et à améliorer le suivi et le contrôle des économies réalisées grâce aux résiliations d'engagement par consentement mutuel; elle devrait collaborer avec le syndicat du personnel à cet égard.
- 33.** En ce qui concerne la gouvernance numérique et la modernisation du Bureau, les recommandations 11 à 28 mettent en évidence des lacunes dans la gouvernance des technologies de l'information, l'attribution de la propriété des applications, la planification de la reprise après sinistre, la gouvernance du cloud et l'attribution des responsabilités en matière de prestation de services. Malgré les progrès réalisés dans le cadre des initiatives en matière de transition numérique et de gouvernance électronique, les dispositifs de gouvernance restent fragmentés, avec des chaînes de responsabilité peu claires. La modernisation numérique a progressé plus rapidement que la mise en place de cadres intégrés de gouvernance, de cybersécurité et de continuité des activités. À mesure que davantage de fonctions et de responsabilités opérationnelles sont transférées vers les bureaux régionaux et les bureaux de pays, l'Organisation dépendra de plus en plus d'une infrastructure numérique fiable, de processus de gouvernance normalisés et de systèmes sécurisés à l'échelle du Bureau.

Les recommandations préconisent le passage d'un modèle informatique essentiellement opérationnel à une architecture de gouvernance numérique plus aboutie.

34. L'audit a mis en évidence des lacunes persistantes dans les procédures d'achat et la gouvernance des partenaires d'exécution. Les contrats de sous-traitance constituent le deuxième poste de dépenses, ce qui en fait une cible prioritaire pour la réalisation d'économies. Il est nécessaire de mener un examen approfondi au niveau des fournisseurs, portant sur l'ensemble des dépenses, les sources de financement, le caractère récurrent des dépenses, les méthodes de passation des marchés ainsi que les liens avec les fonctions internes. Le Commissaire aux comptes a recensé des lacunes importantes dans les procédures d'achat, notamment des dérogations injustifiées à la mise en concurrence, au motif d'une urgence supposée, et l'attribution de contrats à des prix supérieurs de 78 à 99 pour cent aux devis, sans analyse suffisante. Du point de vue de la réforme, les conclusions suggèrent que la modernisation des procédures d'achat et la gouvernance numérique devraient être considérées comme des priorités institutionnelles fondamentales pour la réforme plutôt que comme des fonctions de soutien administratif. La capacité de l'Organisation à réaliser des gains d'efficacité, à renforcer la responsabilisation et à améliorer la cohérence de l'exécution dépend largement d'une amélioration de l'analyse des procédures d'achat, de l'harmonisation des flux de travail et du renforcement des fonctions de contrôle de deuxième ligne. À mesure que les ressources se raréfient, l'OIT devra prouver que son action produit des résultats mesurables, procéder à une hiérarchisation des priorités davantage fondée des données probantes et définir plus clairement les responsabilités en matière de résultats dans le domaine du développement. L'audit a confirmé la nécessité de consolider la gouvernance des données, les méthodes de suivi et la gestion des programmes tenant compte des risques, autant d'éléments qu'il conviendra de garder à l'esprit lors de l'élaboration du programme et budget pour 2028-29. Le niveau d'externalisation, et le fait de privilégier le maintien de la part du budget consacrée au personnel plutôt que l'externalisation des activités par l'intermédiaire de partenaires d'exécution, de dispositifs de franchise ou de contrats de collaboration externes insuffisamment définis, constituent des questions essentielles à examiner dans le cadre des documents [PFA/4](#) et [INS/7](#).
35. Les recommandations concernant les bureaux régionaux et bureaux de pays font apparaître que la décentralisation reste pour l'Organisation l'un des domaines les plus sensibles de la réforme. Le programme de décentralisation engendre une complexité accrue en matière de gouvernance qui exige des structures régionales de contrôle plus solides et des mécanismes de responsabilisation plus clairs. Le renforcement de la couverture de l'audit interne dans les bureaux extérieurs revêt une importance particulière. À mesure que l'autorité opérationnelle et les responsabilités en matière d'exécution se déplacent davantage vers le terrain, les fonctions de contrôle et de surveillance doivent évoluer afin d'éviter un effritement de la cohésion institutionnelle et une plus forte exposition de l'Organisation aux risques opérationnels et réputationnels. Bon nombre de ces recommandations ne constituent pas des constats isolés, mais s'inscrivent dans la continuité de problèmes structurels non résolus en matière de gouvernance, de contrôle et de modernisation déjà relevés lors de cycles d'audit précédents. Plusieurs lacunes déterminantes dans le contexte de la réforme sont de nature systémique et exigent des réponses institutionnelles plutôt que des mesures ponctuelles.
36. Ces recommandations doivent être considérées comme une feuille de route stratégique en matière de gouvernance pour la modernisation institutionnelle, plutôt que comme un ensemble d'observations ponctuelles relatives au respect des règles. L'audit a largement validé la logique de réforme exposée dans le document [INS/7](#) et montré que la réussite de la mise en œuvre de la réforme dépend moins de l'adoption des mesures elles-mêmes que de la capacité

de l'Organisation à institutionnaliser un mode de gouvernance cohérent, une gestion des risques intégrée, des systèmes numériques harmonisés et des capacités de contrôle accrues à tous les niveaux de l'Organisation.

- 37. Le représentant du Directeur général** (Trésorier et contrôleur des finances) déclare que le Bureau tiendra compte de l'ensemble des observations formulées au cours de la discussion. Il donne également l'assurance que le Bureau tiendra compte de toutes les recommandations du Commissaire aux comptes, en précisant que, dans certains cas, leur suivi est encore en cours. Il rappelle par exemple qu'en réponse à une recommandation formulée en 2024 un système électronique de passation des marchés reposant sur le Portail mondial pour les fournisseurs des organismes des Nations Unies a été mis en place en juillet 2025, permettant une approche beaucoup plus unifiée de l'engagement des consultants. À compter du 1^{er} juillet 2026, l'ensemble des achats au sein de l'OIT passera par ce système, ce qui permettra de résoudre bon nombre des problèmes soulevés au fil des ans à cet égard. Dans le cadre du nouveau système, toutes les demandes de dérogation seront adressées directement au Bureau des achats et contrats pour examen, et non plus aux directeurs régionaux. Le système sera disponible dans les trois langues officielles de l'OIT et un kit de formation sera fourni.
- 38.** En ce qui concerne la gestion des technologies de l'information, l'orateur indique que le Bureau met tout en œuvre pour répondre aux besoins des mandants et des départements dans un environnement qui évolue rapidement, et pour veiller à ce que sa gouvernance informatique soit à jour. Bien qu'il existe parfois un décalage dans le temps, des efforts sont en cours pour garantir la mise à disposition des systèmes essentiels, préserver la souplesse nécessaire et soutenir l'exécution des activités. Même si de nombreux outils fondés sur le cloud, utilisés pour la prestation de services aux mandants, s'inscrivent dans un écosystème plus large, l'ITGC tiendra compte dans le cadre de son examen des considérations formulées quant à l'élaboration d'une politique officielle relative au cloud.
- 39.** En ce qui concerne l'élaboration d'une feuille de route stratégique et son articulation avec les questions abordées dans les documents PFA/4 et INS/7, l'orateur indique que les réformes en cours, notamment la mise en place du système électronique de passation des marchés, ainsi que les discussions sur la décentralisation des ressources et la création d'un centre de services mondial, font l'objet d'un examen au plus haut niveau de la direction. Des efforts sont actuellement menés pour mettre en place une feuille de route stratégique. L'orateur ne doute pas que le prochain rapport du Commissaire aux comptes rendra compte de progrès tangibles dans ce domaine.

Décision

- 40. Le Conseil d'administration prend note du rapport du Commissaire aux comptes et transmet à la Conférence internationale du Travail, pour examen et adoption à sa 114^e session, les états financiers consolidés pour l'année qui s'est achevée le 31 décembre 2025 ainsi que le rapport du Commissaire aux comptes.**

(GB.356bis/PFA/1, paragraphe 4)