

Conseil d'administration

335^e session, Genève, 14-28 mars 2019

GB.335/PFA/6

Section du programme, du budget et de l'administration
Segment relatif aux audits et au contrôle

PFA

Date: 25 février 2019

Original: anglais

SIXIÈME QUESTION À L'ORDRE DU JOUR

Rapport du Comité consultatif de contrôle indépendant

Objet du document

Le présent document contient le rapport pour 2019 du Comité consultatif de contrôle indépendant, transmis pour discussion et orientation.

Objectif stratégique pertinent: Sans objet.

Principal résultat/élément transversal déterminant: Résultat facilitateur B: Gouvernance efficace et efficiente de l'Organisation.

Incidences sur le plan des politiques: Aucune.

Incidences juridiques: Aucune.

Incidences financières: Aucune.

Suivi nécessaire: Le Bureau fera rapport au comité sur la suite donnée aux recommandations figurant dans le rapport joint en annexe.

Unité auteur: Comité consultatif de contrôle indépendant (CCCI).

Documents connexes: GB.316/PFA/6/1; GB.316/PV(&Corr.); GB.331/PFA/7; GB.331/PV; GB.334/PFA/5; GB.334/PFA/PV.

1. Conformément à son mandat ¹, le Comité consultatif de contrôle indépendant (CCCI) s'est réuni à Genève les 24 et 25 mai 2018, du 24 au 26 septembre 2018 et du 21 au 23 janvier 2019.
2. Jusqu'au 31 décembre 2018, le comité était composé des membres ci-après, qui se sont réunis en mai et septembre 2018:
 - M^{me} Bushra Naz Malik (Pakistan/Canada), présidente;
 - M. Luis Chinchilla (Pérou);
 - M. Frank Harnischfeger (Allemagne);
 - M. N.R. Rayalu (Inde).
3. A sa 334^e session (octobre-novembre 2018), le Conseil d'administration a nommé trois nouveaux membres pour un mandat de trois ans à compter du 1^{er} janvier 2019 ². A sa réunion de janvier 2019, le comité était donc composé des membres suivants:
 - M^{me} Malika Aït-Mohamed Parent (France/Suisse)
 - M. Frank Harnischfeger (Allemagne)
 - M. Verasak Liengsriwat (Thaïlande)
 - M^{me} Marian McMahon (Canada)
 - M. N.R. Rayalu (Inde)
4. Le Directeur général transmet ci-joint au Conseil d'administration, pour examen, le rapport annuel du comité.

¹ Adopté par le Conseil d'administration à sa 316^e session (novembre 2012) (documents [GB.316/PFA/6/1](#) et [GB.316/PV\(&Corr.\)](#), paragr. 650 et 657), et révisé à sa 331^e session (octobre-novembre 2017) (documents [GB.331/PFA/7](#) et [GB.331/PV](#), paragr. 813).

² Documents [GB.334/PFA/5](#) et [GB.334/PFA/PV](#), paragr. 89.

Annexe

Onzième rapport annuel du Comité consultatif de contrôle indépendant

1. Le Comité consultatif de contrôle indépendant (CCCI) a le plaisir de présenter son onzième rapport sur les travaux qu'il a accomplis de mai 2018 à janvier 2019. Le quorum a été atteint à toutes les réunions, et les membres ont tous confirmé l'absence de conflit d'intérêts et signé une déclaration en ce sens.
2. Le comité a continué de suivre un ordre du jour permanent fondé sur le mandat qui détermine les travaux qu'il doit accomplir pour continuer de s'acquitter pleinement de l'intégralité de ses fonctions. Lors de ses réunions, le comité s'est entretenu avec des hauts fonctionnaires du Bureau, dont le Directeur général, le Directeur général adjoint pour la gestion de la réforme, le Trésorier et contrôleur des finances, le Chef auditeur interne, le directeur du Département de la programmation et de la gestion stratégiques (PROGRAM), le directeur du Département du développement des ressources humaines (HRD), le directeur du Département de la gestion de l'information et des technologies (INFOTEC), la directrice du Département des partenariats et de l'appui aux programmes extérieurs (PARDEV) et le responsable principal de la gestion des risques, pour assurer le suivi des questions examinées à ses réunions précédentes et recevoir des informations actualisées au sujet d'autres questions relevant de son mandat, et pour l'aider à mieux comprendre les activités de l'Organisation. Le comité a également rencontré des représentants du Commissaire aux comptes.
3. Le comité a apprécié l'occasion qui lui a été donnée de s'entretenir avec les membres du Conseil d'administration lors d'une séance informelle en septembre 2018, au cours de laquelle il a pu débattre avec eux de ses travaux et présenter ses observations.
4. A la première réunion qu'il a tenue dans sa nouvelle composition, le comité a décidé d'actualiser certains de ses principes de fonctionnement. Il a décidé de mettre en place une rotation annuelle de la présidence à compter de 2019 et a nommé M. Frank Harnischfeger à sa présidence pour l'année en cours. En prévision de la rotation, il a également nommé M^{me} Marian McMahon à sa vice-présidence.
5. Compte tenu du changement de composition du comité, le présent rapport se fonde sur les observations et les conclusions des anciens et des nouveaux membres.

Information financière, états financiers vérifiés, pratiques en matière de divulgation des informations et rapports du Commissaire aux comptes

6. Le comité a examiné la qualité et le niveau de l'information financière, notamment les états financiers annuels, le rapport financier ainsi que l'opinion et le rapport détaillé du Commissaire au compte. Comme il a été indiqué oralement au Conseil d'administration en mai 2018, il a examiné les états financiers de façon détaillée et a reçu des réponses satisfaisantes de la part de la direction et du Commissaire aux comptes. Le comité a noté avec satisfaction que la direction avait émis une première déclaration de contrôle interne dans le cadre du processus de communication de l'information financière. Le comité a examiné le processus d'élaboration de cette déclaration et l'a jugé robuste.
7. A l'issue des discussions avec le Commissaire aux comptes et après examen de son rapport, le comité a été en mesure d'informer le Conseil d'administration que le plan de vérification extérieure des comptes avait tenu compte des risques recensés. Il se réjouit de constater que les états financiers de 2017 ont été approuvés sans réserve par le Commissaire aux comptes et que, d'après celui-ci, ces états donnent, dans tous leurs aspects essentiels, une image fidèle

de la situation financière de l'OIT, conformément aux Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS).

8. L'application des normes IPSAS a mis en évidence l'importance de l'état consolidé de la situation financière, à partir duquel la viabilité financière à long terme de l'OIT peut être évaluée. Le comité est toujours d'avis que les charges non provisionnées à payer au titre de l'assurance-maladie après la cessation de service continuent de grever l'actif net de l'Organisation, avec une dette représentant l'équivalent d'une année de recettes en 2017.
9. Le comité est également satisfait des réponses apportées par le Bureau aux recommandations formulées par le Commissaire aux comptes. En ce qui concerne les recommandations passées, le comité estime qu'il est possible d'accélérer l'application des mesures recommandées et continue d'encourager le Bureau à œuvrer dans ce sens.

Méthodes et normes comptables

10. Le comité a pris connaissance des nouvelles normes comptables et a observé que celles qui sont entrées en vigueur en 2017 n'avaient eu aucune incidence sur les états financiers de l'OIT. Le comité continuera de recevoir régulièrement des informations de la part du Bureau au sujet des modifications apportées aux normes comptables et de leurs conséquences pour les états financiers.

Technologies de l'information

11. Le comité salue la Stratégie en matière de technologies de l'information qui lui a été présentée par le Bureau et tout ce qu'elle a permis de faire à ce jour. Il estime toutefois que sa mise en œuvre pourrait être accélérée pour suivre le rythme des changements extérieurs. La stratégie de centralisation de diverses applications au sein d'INFOTEC est judicieuse, mais il faudrait la déployer plus rapidement lorsque cela est possible.
12. Le comité a pris connaissance des mesures prises par le Bureau en matière de gestion de la cybersécurité et se félicite des progrès accomplis. Il a encouragé le Bureau à poursuivre ses efforts dans ce domaine. Le comité a noté que l'un des aspects essentiels de la vulnérabilité du BIT tenait à la fragmentation et à l'obsolescence de ses systèmes.
13. Le comité a observé qu'un certain nombre de bureaux de projet n'étaient pas connectés au système informatique centralisé du BIT. Il a demandé qu'une approche stratégique soit élaborée afin de garantir l'inclusion future de ces bureaux de projet dans le système et qu'une solution pérenne soit trouvée pour assurer le financement de cette intégration dans le budget des projets, compte tenu des coûts et des avantages à long terme pour l'Organisation.
14. Le comité a également été informé du transfert du Service de gestion des documents et des archives au sein d'INFOTEC et se félicite de cette mesure qui est conforme aux bonnes pratiques en matière de gestion des technologies et répond à la nécessité d'intégrer la gestion des archives et des documents dans une approche générale de la documentation au sein du Bureau. Le comité estime que les plans d'intégration et de numérisation sont encourageants et permettront de remédier à la situation actuelle, qui constitue un risque pour l'efficacité et l'efficience de l'Organisation.

Recommandation 1 (2019)

Le comité demande qu'une approche stratégique soit élaborée afin de garantir l'inclusion future des bureaux de projet dans le système informatique centralisé de l'OIT et qu'une solution pérenne soit mise au point pour assurer le financement de cette intégration.

Gestion des risques

15. Le comité a examiné le projet de registre des risques stratégiques pour 2020-21 et a pris note des ajustements qui y ont été apportés, y compris les nouveaux risques envisagés, et se

déclare satisfait de ces ajustements. Il a été informé des résultats de l'actualisation des registres des risques qui a été menée à bien en 2018 et se félicite du taux de conformité de 100 pour cent. Il a encouragé le Bureau à continuer de faire de la gestion des risques institutionnels un exercice dynamique.

16. Le comité a été satisfait d'apprendre que l'une des responsabilités relevant de la fonction de gestion des risques consiste non seulement à évaluer les processus de gestion des risques, mais aussi à garantir leur pertinence, ce qui devrait permettre d'éviter que cette fonction soit perçue comme un exercice bureaucratique ne faisant pas partie intégrante de la gestion des risques institutionnels dans la pratique.
17. Dans le domaine de la gestion de la continuité des activités, le comité estime qu'il convient de clarifier davantage la distinction entre gestion de la continuité des activités et gestion de crise. Dans la mesure où les profils de risque sont différents selon qu'il s'agit des bureaux extérieurs ou du siège, l'approche proposée, axée, pour le terrain, sur une capacité de réponse aux crises tournée vers les personnes et, au siège, sur la continuité des activités, semble appropriée. Le comité est favorable aux exercices de simulation réguliers prévus pour les bureaux extérieurs.

Audit interne

18. Le comité salue les résultats de l'examen externe d'assurance-qualité qui a été mené pour évaluer le respect par le Bureau de l'audit interne et du contrôle (IAO) du Cadre de référence international des pratiques professionnelles mis au point par l'Institut de l'audit interne et souhaite féliciter le Bureau pour l'appréciation «généralement conforme» qui lui a été délivrée.
19. En ce qui concerne la fonction d'audit interne, le comité juge satisfaisants le plan d'audit axé sur les risques et l'analyse des risques qui le sous-tend. Bien que l'IAO soit en retard sur l'exécution de son plan d'audit pour la période 2018-19, il a été assuré au comité que tous les audits prévus seraient effectués dans les délais indiqués.
20. Le comité a également noté que le Directeur général avait pourvu aux besoins supplémentaires de ressources signalés par l'IAO au cours de l'année.
21. S'agissant des enquêtes, le comité reste préoccupé par le nombre croissant de cas qui doivent être traités. Bien qu'il ait été parfaitement informé de la nature des enquêtes, le comité a encouragé la direction à analyser les causes profondes de cette augmentation afin d'atténuer plus efficacement les risques récurrents. Il a également pris note de la proposition de la direction visant à accroître de manière permanente les ressources de l'IAO pour remédier aux retards dans les enquêtes, ce à quoi il est favorable.

Recommandation 2 (2019)

Le comité encourage l'IAO à remédier au retard pris dans les enquêtes prévues en 2019, car la réalisation de ces enquêtes reste fondamentale pour la gestion efficace des risques à l'OIT.

Examen des processus opérationnels

22. Le comité a pris connaissance avec satisfaction des progrès accomplis dans le cadre de l'examen des processus opérationnels (BPR). Il félicite en particulier le Bureau des dispositions prises pour la quantification et le suivi des mesures, qui lui ont été présentées à sa réunion de janvier 2019. Le comité a également pris acte des résultats du redéploiement des ressources précédemment dévolues aux fonctions administratives vers les domaines d'activité essentiels du BIT.
23. Le comité a également pris note du fait que des compétences liées au BPR ont été développées en interne et a encouragé le Bureau à les mettre à profit pour accélérer l'action menée dans tous les domaines en vue de faire évoluer les processus et les technologies.

24. Dans ce contexte, le comité encourage également le Conseil d'administration à évaluer les investissements qui ont été faits par le Bureau dans les technologies de l'information, pour éviter de prendre davantage de retard dans ce domaine.

Caisse d'assurance pour la protection de la santé du personnel du BIT

25. Ces deux dernières années, le comité a été régulièrement informé des faits nouveaux concernant les activités de la Caisse d'assurance pour la protection de la santé du personnel du BIT (CAPS). Le comité note qu'un arsenal de mesures a été élaboré en ce qui concerne la détection et la gestion des demandes de remboursement frauduleuses, mais se demande si le Bureau a traité tous les aspects de ce problème. Ainsi:

- une décision reste à prendre quant au modèle de gestion qui sera appliqué à l'avenir pour fournir ces services;
- des ressources sont aujourd'hui investies aux fins de la numérisation des processus, et ces investissements pourraient être perdus si l'on juge plus adapté, sur le long terme, d'adopter une autre approche pour la gestion de la caisse;
- la mise en œuvre des mesures prévues accuse un retard par rapport au programme.

Recommandation 3 (2019)

Le comité recommande qu'une décision soit prise rapidement au sujet du modèle de gestion de la caisse, de façon à accélérer la mise en œuvre d'une solution économique et efficace. Il convient d'accorder une attention particulière aux économies d'échelle, aux capacités institutionnelles, aux compétences fondamentales, aux capacités de détection des fraudes offertes par les grandes applications disponibles sur le marché et aux bonnes pratiques appliquées par d'autres organisations dans des contextes similaires.

Assurance-maladie après la cessation de service

26. Le comité souhaite formuler des observations au sujet du financement de l'assurance-maladie après la cessation de service. Il continue de penser que l'approche actuelle, basée sur le principe de répartition, n'est ni viable sur le long terme ni justifiée compte tenu des changements que peuvent connaître ou non les membres de l'OIT au fil du temps. Comme indiqué dans les observations du comité concernant l'information financière, l'augmentation des charges non provisionnées à payer a réduit l'actif net du Bureau de l'équivalent d'une année de recettes brutes. Le comité estime qu'il faut garantir au personnel qu'il existe des réserves suffisantes dans le bilan de l'OIT pour couvrir ces engagements futurs.

Autoévaluation

27. En septembre 2018, conformément aux bonnes pratiques, le comité a procédé à une autoévaluation de son mandat de trois ans parvenant à expiration en 2018 et a décelé plusieurs points à améliorer dans son fonctionnement:
- le premier point concerne le plan élaboré pour faciliter l'insertion des nouveaux membres du comité. Le comité estime que le processus doit être amélioré pour accélérer leur intégration et réduire le laps de temps nécessaire avant qu'ils ne soient opérationnels;

- le deuxième point concerne le mandat du comité. Bien que ce mandat soit déjà très complet et ait été mis à jour régulièrement, le comité propose que, lors du prochain cycle de révision, l'on envisage d'y incorporer le contrôle de la fonction d'évaluation;
- le troisième point concerne la tenue d'une des réunions du comité dans une région, ce dont le comité se félicite. Il espère que cette pratique se poursuivra, car elle lui permet de mieux connaître les activités de l'OIT et de s'en faire une opinion.

28. Outre ces enseignements, le comité a débattu de sa façon de travailler avec les trois membres nouvellement nommés et a décidé de procéder immédiatement à certains changements. Ces changements consistaient essentiellement à améliorer la consignation des débats du comité et à mettre davantage l'accent sur certaines questions et difficultés particulières (plutôt que de se limiter à des informations techniques générales) lors des réunions avec les unités.

Mise à jour des recommandations précédentes

29. Dans le rapport qu'il a présenté au Conseil d'administration en mars 2018, le comité a formulé quatre recommandations. Il juge satisfaisant les progrès accomplis en ce qui concerne l'application des recommandations sur les enquêtes, la gestion des risques et les technologies de l'information.

30. S'agissant de la recommandation sur le renforcement des compétences du personnel:

Recommandation 4 (2018): Le comité encourage la direction à envisager la possibilité d'intégrer dans les évaluations du comportement professionnel des mesures d'incitation pour amener les fonctionnaires à se doter de compétences d'avenir et ainsi à prendre en main leur avancement professionnel et à devenir des acteurs dynamiques de la gestion du changement

31. La réponse du Bureau était la suivante:

Le Bureau encourage l'apprentissage tout au long de la vie pour permettre aux membres du personnel de développer les compétences qui leur sont nécessaires afin de réussir non seulement dans leurs fonctions actuelles, mais aussi dans la perspective de leurs rôles et responsabilités futurs. Conformément au Cadre de suivi du comportement professionnel, tous les fonctionnaires doivent indiquer au moins un objectif de développement. A compter de 2019, en outre, le formulaire d'évaluation ne peut être approuvé s'il n'y figure pas au moins un objectif de développement. Compte tenu du cycle annuel d'évaluation du comportement professionnel, cela signifie que tous les fonctionnaires s'emploieront à réaliser au moins un objectif de développement par an, ce qui permet de s'assurer que les fonctionnaires s'approprient leur propre apprentissage avec l'appui de leurs supérieurs. Le Bureau propose un large éventail de formations en ligne à l'intention des fonctionnaires en poste dans le monde entier, dans des domaines tels que l'informatique, la gestion de projet ou encore la gestion du changement. En outre, le Bureau a mis l'accent sur le renforcement des compétences pour l'avenir en réorientant son programme de développement des compétences en matière d'encadrement et de direction pour y inclure des éléments liés aux outils d'amélioration continue, à la gestion du changement et à l'innovation.

32. Le comité est conscient que sa recommandation était peut-être formulée en des termes trop généraux, mais ses discussions sur cette question étaient clairement axées sur la formation et le redéploiement du personnel dans le cadre de la reconfiguration des processus opérationnels. En conséquence, le comité estime que la réponse du Bureau est trop générale. Bien que les informations recueillies auprès du directeur de HRD aient mis en évidence un certain nombre d'activités dans ce domaine, le comité s'inquiète de ce que la communication

sur cette question n'ait pas été suffisante pour que les gains d'efficacité recensés dans le cadre de la redéfinition des processus opérationnels puissent se concrétiser.

Plan de travail pour 2019

33. En 2019, les travaux du comité porteront principalement sur les domaines ci-après, conformément à son mandat:

- **Etats financiers et vérification extérieure des comptes:** questions en rapport avec les états financiers vérifiés et les rapports du Commissaire aux comptes.
- **Audit interne:** portée, plan de travail, ressources, exécution de la fonction d'audit interne et d'enquête et bien-fondé de l'indépendance de cette fonction. Le comité contrôlera également la façon dont sont gérés les retards dans les enquêtes.
- **Gestion des risques et contrôles internes:** efficacité des systèmes de contrôle interne du BIT et de ses pratiques en matière de gestion des risques et de gouvernance interne.
- **Respect des règles et probité:** systèmes mis en place par le BIT afin d'assurer et d'encourager le respect des règles, règlements et politiques ainsi que l'application de normes élevées en matière d'intégrité et d'éthique de manière à prévenir les conflits d'intérêts.

34. Le comité souhaite également souligner qu'il se tient prêt à s'acquitter de toute autre tâche relevant de son mandat que pourrait lui confier le Conseil d'administration.

Genève, le 25 février 2019

(Signé) M. Frank Harnischfeger
Président