



Conseil d'administration

320^e session, Genève, 13-27 mars 2014

GB.320/PFA/10(Rev.)

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

PFA

Date: 12 février 2014

Original: anglais

DIXIÈME QUESTION À L'ORDRE DU JOUR

Rapport du Chef auditeur interne pour l'année qui s'est achevée le 31 décembre 2013

Rapport du Chef auditeur interne sur les principaux résultats des audits et des missions d'enquête effectués en interne en 2013

Objet du document

Le présent document contient le rapport du Chef auditeur interne sur les principaux résultats des audits et des missions d'enquête effectués en interne en 2013.

Objectif stratégique pertinent: Gouvernance, appui et management.

Incidences sur le plan des politiques: Aucune.

Incidences juridiques: Aucune.

Incidences financières: Aucune.

Suivi nécessaire: Le Bureau procédera au suivi.

Unité auteur: Bureau de l'audit interne et du contrôle (IAO).

Documents connexes: Aucun.

1. Conformément à la décision prise par le Conseil d'administration à sa 267^e session (novembre 1996), le Directeur général transmet ci-joint le rapport du Chef auditeur interne sur les principaux résultats des audits et des missions d'enquête effectués en 2013.
2. Le Directeur général estime que le travail effectué par le Chef auditeur interne est extrêmement utile pour cerner les points forts et les faiblesses des opérations, pratiques, procédures et contrôles en vigueur au sein du Bureau. Les recommandations formulées par le Bureau de l'audit interne et du contrôle (IAO) font l'objet d'une évaluation approfondie et, pour leur donner suite, les membres de la direction entretiennent un dialogue permanent avec le Chef auditeur interne.

Appendice

Rapport du Chef auditeur interne sur les principaux résultats des audits et des missions d'enquête effectués en 2013

Introduction

1. Le Bureau de l'audit interne et du contrôle (IAO) du BIT assume une fonction de contrôle interne indépendant, prévue à l'article 30 d) du Règlement financier et au chapitre XIV des Règles de gestion financière. Son mandat est précisé dans la Charte de l'audit interne que le Conseil d'administration a approuvée à sa 301^e session (mars 2008) et dont il a approuvé une version révisée à sa 307^e session (mars 2010).
2. L'IAO a pour mission de fournir au Conseil d'administration et au Directeur général une assurance qualité indépendante et objective, qui soit source de valeur ajoutée et d'améliorations pour les activités du BIT. L'IAO a aussi vocation à aider le Bureau à réaliser ses objectifs stratégiques par une approche méthodique et rigoureuse de l'évaluation et de l'amélioration des systèmes de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance.
3. En outre, l'IAO est chargé d'enquêter sur les allégations de fautes en matière financière ou administrative et autres irrégularités. Il rend compte au Directeur général du résultat de ses enquêtes. Dans chacun des rapports qu'il soumet, il se prononce sur la validité des allégations examinées au regard des éléments de preuve recueillis en cours d'enquête. Il ne formule, dans ses rapports, aucune recommandation quant aux mesures disciplinaires devant être prises à l'encontre de personnes ou de parties tierces en cause.
4. L'IAO exerce ses activités conformément au Cadre de référence des pratiques professionnelles de l'audit interne défini par l'Institut des auditeurs internes (le Cadre de référence de l'IAI) et aux Lignes directrices uniformes en matière d'enquête adoptées par la Conférence des enquêteurs internationaux des organismes des Nations Unies et des institutions financières multilatérales.
5. L'IAO n'élabore pas et n'établit pas de procédures, ni ne participe à des activités qu'il serait susceptible d'examiner ou d'évaluer ou dont on pourrait considérer qu'elles compromettent son indépendance ou son objectivité. En vertu du chapitre XIV des Règles de gestion financière et de sa Charte de l'audit interne, il a un accès libre et total à l'ensemble des dossiers, membres du personnel, opérations, fonctions et documents ayant un rapport avec la question examinée.

Résumé des activités

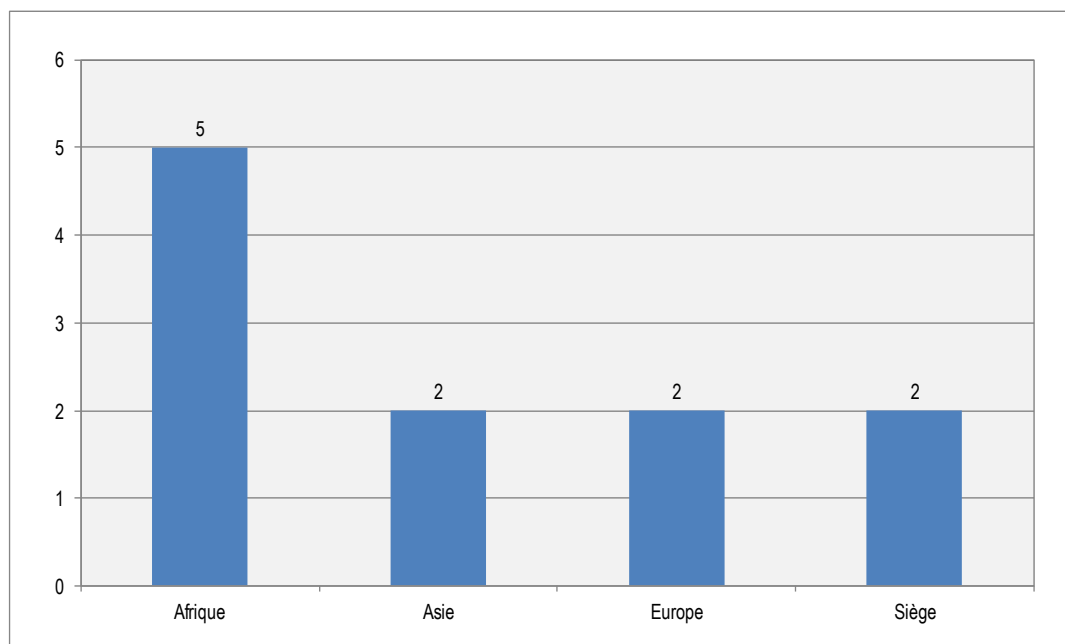
6. La présente section donne un aperçu des principales activités entreprises par l'IAO en 2013.

Audits d'assurance qualité

7. En 2013, l'IAO a produit dix rapports concernant des audits d'assurance qualité et un rapport de suivi. Deux de ces dix rapports rendent compte d'audits visant des fonctions relevant du siège, les huit autres ont trait à des audits menés dans des bureaux extérieurs de l'OIT (voir annexe I). L'IAO a également achevé le travail d'enquête nécessaire pour huit missions d'audits, l'élaboration des rapports correspondants étant plus ou moins avancée selon les cas, et poursuit des investigations dans le cadre de deux autres missions. Le Chef auditeur interne présentera un résumé des résultats de ces audits au Conseil d'administration en mars 2015. La figure 1 ci-dessous illustre la répartition, entre les

différentes régions et le siège, des rapports concernant les audits d'assurance qualité et des rapports de suivi produits en 2013.

Figure 1. Rapports concernant les audits d'assurance qualité et rapports de suivi, régions et siège (2013)



Enquêtes

8. En 2013, l'IAO a été saisi de 21 allégations. Au 31 décembre 2013, ces allégations se répartissaient comme suit selon l'état d'avancement de leur examen:
 - deux allégations se sont révélées fondées sans qu'il soit nécessaire de mener une enquête approfondie;
 - l'IAO a bouclé les enquêtes relatives à trois autres allégations et présenté ses conclusions au sujet de chacune d'elles dans un rapport;
 - l'IAO a achevé le travail d'enquête nécessaire à l'examen de six allégations et publiera les rapports correspondants en 2014;
 - dix allégations restaient à vérifier.
9. L'IAO a également produit en 2013 trois rapports au sujet d'allégations dont il avait été saisi en 2012.

Autres activités

10. L'IAO procède également à des audits internes au Centre international de formation de l'OIT (Centre de Turin). En 2013, il a publié trois rapports concernant des audits d'assurance qualité réalisés à Turin, qui portaient respectivement sur le calcul du coût de revient des programmes de formation, sur la méthode de partage des coûts appliquée aux dépenses engagées sur le campus et sur la suite d'applications E-Business d'Oracle utilisée par le Centre. Il est prévu de soumettre un compte rendu des résultats des audits internes au Conseil du Centre au cours de sa session annuelle.
11. En 2013, l'IAO a donné sept exposés et sessions de formation consacrés à la fraude, l'accent étant mis sur la sensibilisation et la prévention, dans des bureaux de l'OIT du monde entier (Bangladesh, Ethiopie, Ghana, Pérou, etc.) ainsi qu'au siège et au Centre de Turin. Il a assisté aux réunions du Comité directeur du projet de rénovation du bâtiment du

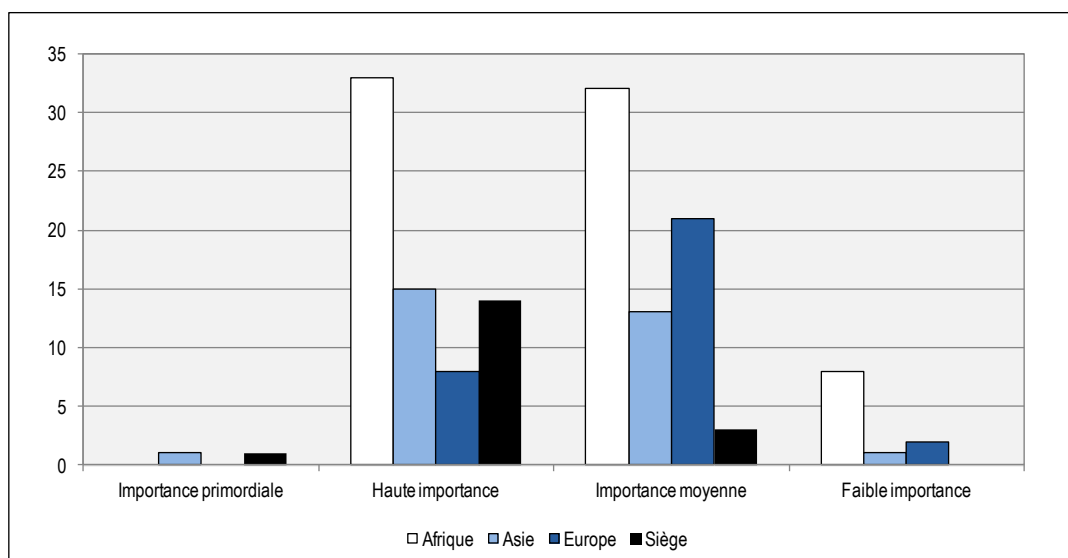
siège, en qualité d'observateur, ainsi qu'aux réunions des représentants des utilisateurs qui se sont tenues dans le cadre du projet sur la continuité des activités et a de plus contribué activement au projet concernant le profil de l'employé, mené par le Département des ressources humaines. Il a par ailleurs délivré ponctuellement des conseils à la direction lorsque celle-ci lui en a fait la demande.

12. Les fonctionnaires des unités de l'IAO chargées des audits internes et des enquêtes participent activement aux réunions organisées avec leurs homologues du système des Nations Unies (respectivement au sein du Groupe des représentants des services de vérification interne des comptes des organismes des Nations Unies et du Groupe des directeurs des investigations du système des Nations Unies, de création récente), réunions qui sont consacrées au partage des bonnes pratiques et des enseignements que les organisations membres tirent de leur expérience.

Résumé des résultats des audits

13. Dans les 11 rapports d'audit qu'il a produits en 2013, l'IAO a fait ressortir de nombreux points positifs concernant la gestion des risques, mais aussi des domaines dans lesquels des améliorations sont possibles, et présenté quelque 152 conclusions, dont les implications pour l'OIT varient selon le degré de priorité attribué. Seules deux questions ont été jugées d'une importance primordiale, l'une concernant la gouvernance du projet de rénovation du bâtiment du siège, l'autre la procédure d'approbation d'un projet de coopération technique sur le terrain. Globalement, l'IAO n'a pas décelé de lacune majeure dans le système de contrôle interne du BIT, sauf en ce qui concerne les deux questions susmentionnées sur lesquelles on reviendra plus loin dans le présent document.
14. La figure 2 illustre la répartition, par l'IAO, des résultats des audits pour l'année 2013 entre les différentes régions et le siège, en fonction du degré d'importance qui leur a été attribué. L'IAO a recensé, en 2013, 70 résultats jugés de haute importance (soit 46 pour cent du total), mettant ainsi en relief la marge de progression qui s'offre encore à l'Organisation en ce qui concerne son environnement de contrôle. A cet égard, il recommande au Bureau de réfléchir aux moyens de diffuser les enseignements tirés du traitement des problèmes de contrôle décelés lors des audits des bureaux régionaux et des départements du siège et de faire connaître les initiatives prises pour mettre en œuvre les recommandations formulées, dans le cadre de réunions régionales. L'IAO est prêt à collaborer avec la direction, si besoin est, pour l'aider à donner suite à cette recommandation.

Figure 2. Résultats des audits par degré d'importance, régions et siège en 2013



15. Comme indiqué dans la partie du présent rapport intitulée «Principaux résultats des audits des bureaux extérieurs», il est possible d'améliorer les contrôles internes effectués dans l'ensemble de l'Organisation au sujet du cycle d'évaluation du personnel, de la planification de la continuité des activités et des technologies de l'information. L'IAO prend note avec satisfaction des initiatives engagées par le Bureau dans la plupart de ces domaines, qui permettront de corriger bon nombre des problèmes de contrôle qu'il avait relevés. Il examinera ces initiatives dans le cadre de l'évaluation des risques qui est prévue dans son programme d'audits réguliers et les intégrera dans son plan d'audit annuel, si besoin est.

Gouvernance interne

16. Il est ressorti des audits et autres activités de l'IAO que les questions ci-après avaient une incidence sur l'ensemble du Bureau et que l'adoption de mesures correctives renforcerait les mécanismes de gouvernance interne et de gestion des risques.

Planification de la continuité des activités

17. Dans le cadre de son initiative sur la gestion des risques, le Bureau mène actuellement un projet concernant la continuité des activités, qui est placé sous la direction du Trésorier et contrôleur des finances et a débuté en 2013. Ce projet comprend deux volets, mis en œuvre de manière parallèle, l'un au siège et l'autre dans les bureaux extérieurs. L'objectif est d'établir un ordre de priorité dans les processus métiers de l'Organisation et de faire en sorte que le Bureau soit mieux à même de poursuivre ses activités essentielles dans le cas où une catastrophe rendrait ses locaux inaccessibles ou perturberait le bon fonctionnement de ses services informatiques.
18. Les audits des bureaux extérieurs menés par l'IAO en 2013 ont révélé, dans sept cas, que les plans de continuité des activités étaient incomplets ou inachevés ou que le personnel n'était pas dûment préparé à faire face aux situations d'urgence. En attendant que le volet du projet consacré aux bureaux extérieurs ait été pleinement mis en œuvre, le BIT devrait encourager les directeurs des bureaux, là où le risque de catastrophe naturelle ou de troubles civils est élevé, à définir, mettre à l'essai et établir de manière formelle des plans élémentaires de continuité des activités qui soient propres à garantir la reprise des fonctions primordiales et le rétablissement des communications avec le siège et, si besoin est, avec les partenaires extérieurs, au cas où ces bureaux seraient inaccessibles ou que leurs services informatiques essentiels soient inutilisables. Le Bureau régional pour l'Afrique s'est ainsi doté d'une procédure élémentaire pour assurer la continuité de ses activités. Par ailleurs, les bureaux extérieurs dont le fonctionnement a déjà été gravement perturbé par le passé en raison d'un événement majeur devraient faire part des enseignements qu'ils ont pu tirer de la gestion d'une telle situation à l'équipe du siège chargée de la planification de la continuité des activités, de sorte que ces enseignements soient pris en considération en temps opportun et puissent être intégrés dans le plan de continuité des activités de l'OIT et, s'il y a lieu, communiqués à d'autres bureaux extérieurs.

Technologies de l'information

19. Le Bureau mène actuellement différents projets de modernisation de l'environnement informatique, avec notamment le remplacement du système de messagerie électronique ou la remise à niveau de l'infrastructure de réseau et de l'infrastructure de l'utilisateur final. Ces projets sont d'une importance essentielle pour faciliter la continuité des communications, que ce soit en interne ou avec les partenaires et les mandants de l'OIT dans le monde entier. Ils doivent également se traduire par un meilleur contrôle des opérations informatiques exécutées par l'utilisateur final, à travers l'application d'une procédure d'approbation plus stricte pour l'installation de nouveaux logiciels sur les

ordinateurs des fonctionnaires, ce qui permettra de réduire le volume des appels traités par le service d'assistance en rapport avec des problèmes découlant de l'installation de tels logiciels.

20. En juillet 2013, le Bureau a institué une nouvelle structure de gouvernance des technologies de l'information, investie d'un mandat plus complet que celle en place jusqu'alors. Cette structure se compose d'un comité de haut niveau, le Comité de gouvernance des technologies de l'information (ITGC), qui est habilité à adresser des recommandations au Directeur général sur les questions touchant aux technologies de l'information (IT) et est secondé par trois sous-comités consultatifs. L'ITGC remplace le Comité directeur du Système intégré d'information sur les ressources (IRIS), qui a tenu sa dernière réunion en août 2013. Au 31 décembre 2013, l'ITGC ne s'était pas encore réuni, d'autres initiatives liées à la réforme étant prioritaires. Instance suprême pour ce qui est de la gouvernance des technologies de l'information au sein de l'OIT, l'ITGC est appelé à jouer un rôle clé dans l'élaboration de stratégies et la définition de priorités pour une mobilisation efficace des ressources informatiques. Aussi l'IAO suggère-t-il que le secrétariat de l'ITGC établisse un calendrier de réunions périodiques et que la première de ces réunions ait lieu dans les meilleurs délais.

Audits effectués au siège

21. En 2013, l'IAO a publié des rapports d'audit consacrés aux travaux de rénovation urgents et à la structure de gouvernance du projet de rénovation du bâtiment du siège ainsi qu'à l'Unité du Bureau chargée des pensions et au Fonds d'épargne volontaire.

Travaux de rénovation urgents et structure de gouvernance du projet de rénovation du bâtiment du siège

22. Avec un budget estimé à 203,4 millions de francs suisses (CHF), le projet de rénovation du bâtiment du siège est le plus important projet d'infrastructure jamais entrepris par le BIT. Ce projet, s'il est bien géré, sera porteur de progrès vers la réalisation des objectifs stratégiques de l'OIT et dans la fourniture de services de haute qualité aux mandants, tout en faisant diminuer l'empreinte carbone et les coûts de fonctionnement du Bureau. L'audit réalisé par l'IAO portait sur les composantes de la première phase de ce projet, menée à bien entre 2007 et 2010 pour un budget de 89,1 millions de CHF. La structure de gouvernance du projet en place au moment de l'audit a elle aussi été examinée.
23. L'IAO a relevé qu'il serait possible d'améliorer le contrôle de la structure de gouvernance du projet de rénovation à travers une clarification et une définition plus précise des rôles et attributions du comité directeur du projet, la mise au point d'un plan d'organisation de la relève pour trouver des fonctionnaires expérimentés capables de gérer un projet de construction complexe et le renforcement de la coordination entre le pilote du projet et l'équipe de gestion. Il a jugé que les conclusions de son audit revêtaient une importance primordiale, car il est indispensable d'avoir une structure de gouvernance solide qui permette de communiquer les informations pertinentes à qui de droit en temps opportun, de sorte que les décisions soient prises en connaissance de cause et qu'il soit possible de réagir au plus tôt s'il s'avère que le projet n'est pas mis en œuvre conformément aux plans ou au budget établis. L'audit a également révélé qu'il existait des problèmes au niveau de la gestion des avenants et qu'il fallait donc exercer des contrôles plus stricts sur ce point pour assurer une gestion efficace des coûts et des délais de livraison. L'IAO note que le Bureau prend actuellement des mesures pour remédier à ces problèmes.
24. Le Bureau a nommé un chef de projet en novembre 2012. Cette nomination devrait faciliter la coordination entre les parties qui interviennent dans le cadre des travaux de rénovation et contribuer à un renforcement de l'environnement de contrôle. En mai 2013, le Bureau a apporté des modifications à la structure de gouvernance du projet de rénovation du bâtiment du siège, avec notamment la mise en place d'un comité de

gouvernance du projet et d'un comité de coordination; ce dernier, qui comprend parmi ses membres des représentants des autorités suisses, est chargé, entre autres, de délivrer des conseils au sujet des normes de construction locales. Le Bureau a également précisé la répartition des rôles et des attributions au sein de la structure de gouvernance. L'IAO examinera, à l'occasion de futurs audits, les procédures associées à cette nouvelle structure ainsi que la procédure de gestion des avenants.

L'Unité chargée des pensions et le Fonds d'épargne volontaire

25. L'Unité du Bureau chargée des pensions (ci-après l'Unité) est en relation avec le secrétariat de la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies, qui gère les placements des contributions au régime des pensions du personnel du BIT et d'autres organismes des Nations Unies. L'Unité est chargée de fournir en temps utile à la Caisse des informations exactes sur les pensions du personnel du Bureau. Par ailleurs, elle gère le Fonds d'épargne volontaire jusqu'au récent transfert de celui-ci à l'Unité de compensation du personnel du BIT.
26. L'audit a mis en évidence plusieurs possibilités d'améliorer les communications avec la Caisse, de moderniser les procédures qui se font depuis longtemps sur papier, d'étendre le système IRIS à la gestion des dossiers de pensions du personnel du BIT et de renforcer les contrôles portant sur la sauvegarde des données que ces dossiers contiennent. Compte tenu de la réforme actuellement en cours, l'IAO est d'avis qu'il s'agit d'une excellente occasion de passer en revue les pratiques actuelles de l'Unité. Il note que le Bureau a commencé de prendre des mesures concrètes en ce sens.
27. Par ailleurs, l'IAO a estimé qu'il serait possible d'examiner de plus près les activités des gestionnaires externes des placements du Fonds d'épargne volontaire et a noté que, ces dernières années, les avoirs du fonds n'avaient cessé de diminuer.
28. L'IAO recommande que le Bureau réévalue la stratégie d'investissement pour orienter les gestionnaires du Fonds d'épargne volontaire dans leurs décisions de placements. Le Bureau devrait en outre procéder à une évaluation de la viabilité future du fonds ainsi que des mesures à prendre, le cas échéant. L'Unité des pensions devrait également fixer des objectifs en matière de placements pour le fonds et devrait contrôler périodiquement la performance de celui-ci par rapport aux objectifs établis.

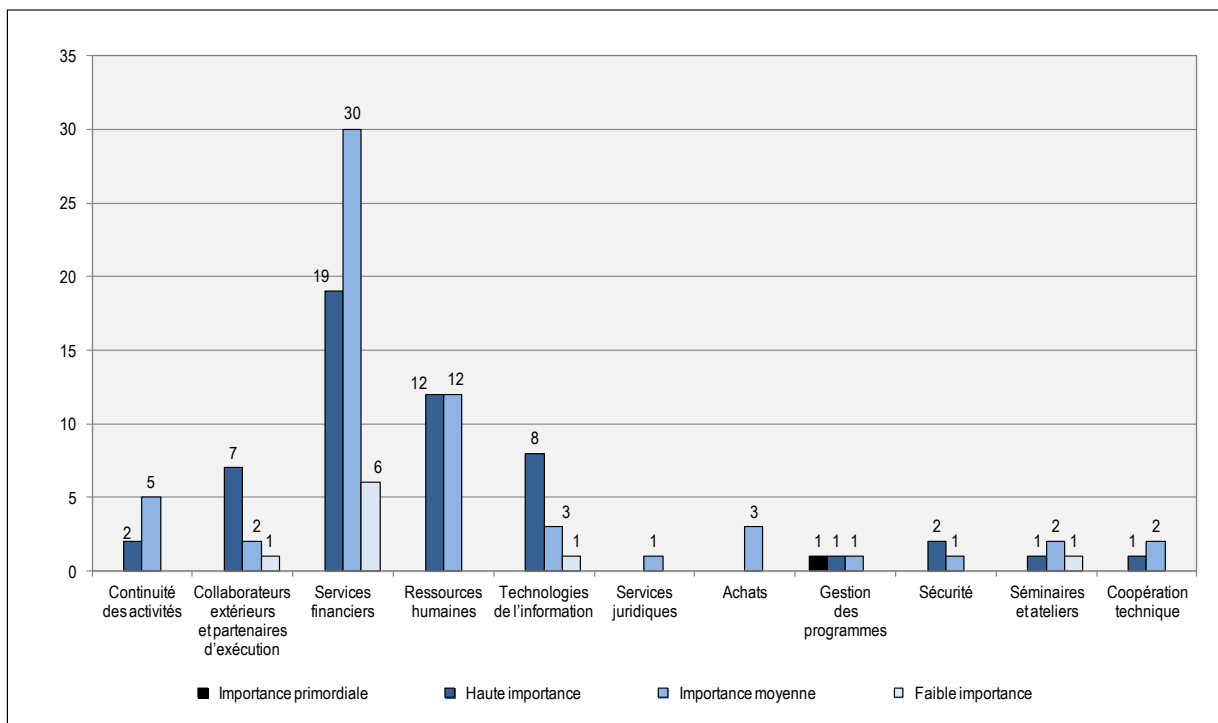
Audits des bureaux extérieurs

29. En 2013, l'IAO a établi huit rapports d'audit sur l'assurance qualité pour des travaux d'audit menés dans des bureaux extérieurs de l'OIT établis en Algérie, en Hongrie (deux rapports), à Madagascar (deux rapports), au Pakistan, aux Philippines et en Zambie. Il a relevé certains aspects positifs des environnements de contrôle des bureaux ayant fait l'objet d'un audit, bon nombre d'entre eux ayant mis en place des contrôles internes pour gérer les risques auxquels, selon l'IAO, ils pourraient être exposés dans le cadre de leurs activités. Si l'IAO a recensé un nombre notable de problèmes à haut risque concernant les services financiers (19) et les ressources humaines (12), il a aussi noté que, comme pour les années précédentes, les contrôles internes pourraient être améliorés en ce qui concerne l'encadrement des partenaires d'exécution, les contrats de collaboration extérieure, la planification de la continuité des activités et les technologies de l'information. Le contrôle dans ces domaines représente un défi permanent pour les bureaux de l'OIT dans le monde entier, comme il est expliqué plus en détail dans la section ci-après.

Principaux résultats des audits des bureaux extérieurs

30. Dans la figure 3 ci-dessous, l'IAO a répertorié les problèmes détectés au cours des audits des bureaux extérieurs qui ont été effectués en 2013.

Figure 3. Constatations des audits des bureaux extérieurs effectués en 2013, par catégorie



Procédures des services financiers

31. Les audits des bureaux extérieurs auxquels l'IAO procède portent principalement sur la gestion financière des activités de l'OIT, comme le montre la figure 3 ci-dessus. Pour ce qui est des questions financières, les 19 constatations d'une haute importance qui ont été faites pendant les audits de l'IAO en 2013 portent principalement sur les points suivants:

- paiements de la taxe sur la valeur ajoutée (TVA);
- signataires autorisés pour les opérations bancaires;
- utilisation du système IRIS;
- financement assuré par des donateurs et rapports fournis à ces donateurs.

32. On trouvera ci-dessous les renseignements supplémentaires communiqués par l'IAO au sujet des questions à haut risque les plus fréquentes, qui ont trait aux paiements de la TVA et aux signataires autorisés pour les opérations bancaires, et à propos de la constatation d'importance primordiale, qui concerne les contrôles effectués par les gestionnaires de programmes sur la formulation et l'approbation des projets dans l'un des bureaux extérieurs de l'OIT.

Formulation et approbation des projets

33. Au cours de l'audit réalisé dans un bureau extérieur, l'IAO a constaté que, dans le cadre de la procédure appliquée pour formuler et approuver un projet mis en œuvre au niveau local, le financement établi ne couvrait pas toute la durée prévue du projet. De ce fait, et en raison d'un manque de communication efficace entre le bureau extérieur, le bureau régional et le siège, il avait été mis un terme au projet plus tôt que prévu. Même si ce cas de figure est unique, il a été jugé d'une importance primordiale par l'IAO, étant donné que

les activités avaient dû cesser plus tôt que prévu dans le plan initial et que cette situation aurait pu être évitée grâce à une meilleure communication, au stade de l'élaboration, entre le bureau extérieur, le bureau régional et le siège.

34. Le Département des partenariats et de l'appui aux programmes extérieurs (PARDEV) a fait savoir à l'IAO que, dans le cadre de la réforme, une nouvelle unité – l'Unité d'appui à la coopération au développement – avait été créée pour faciliter le contrôle de la qualité et la communication au stade de l'élaboration des projets, afin de réduire le risque de voir se répéter la situation décrite précédemment. Pour aider cette nouvelle unité dans son travail, l'IAO suggère que la procédure d'approbation des projets soit structurée selon un schéma de tâches (workflow), qui prévoit des dispositions visant à assurer le financement du projet pendant toute la durée de celui-ci, et qu'elle soit énoncée dans une procédure publiée par le Bureau dans le cadre du Système de gestion des documents de gouvernance interne (IGDS).

Paiement de la taxe sur la valeur ajoutée

35. En vertu de la Convention sur les privilèges et immunités des institutions spécialisées, approuvée par l'Assemblée générale des Nations Unies le 21 novembre 1947, l'OIT est exonérée du paiement des impôts directs et des droits de douane, y compris des taxes incluses dans les prix (TVA), dans les pays adhérant à la convention. Dans trois cas, l'IAO a constaté des incohérences dans la gestion des paiements de la TVA dans des pays ayant adhéré à la convention. L'IAO a observé que, bien que certains bureaux de l'OIT aient droit au remboursement de la TVA sur l'achat de biens et services, ce remboursement n'avait pas été effectué au moment de l'audit. Dans un cas, l'IAO s'est rendu compte que le montant de la TVA à récupérer s'élevait approximativement à 60 000 dollars E.-U.
36. En septembre 2013, le Bureau a publié une procédure établissant la politique de l'OIT concernant la comptabilisation de la TVA ainsi que les mesures à prendre pour mettre en œuvre cette politique¹. Pour en faciliter la diffusion auprès du personnel des services financiers et de la direction des bureaux extérieurs, l'IAO suggère que la procédure soit inscrite au programme des réunions régionales du personnel des services financiers et administratifs, pour mieux le sensibiliser à la teneur du document et aux mesures à prendre pour obtenir le remboursement de la TVA.

Signataires autorisés pour les opérations bancaires

37. L'IAO a constaté, dans trois bureaux, qu'il était nécessaire d'actualiser les listes des signataires autorisés pour les opérations bancaires et a noté que, de manière générale, les listes contenaient des noms de personnes qui n'étaient plus autorisées à approuver les paiements en raison d'un départ à la retraite ou d'une mutation.
38. Le Service de la trésorerie et de la comptabilité du BIT étudie actuellement des moyens de rationaliser la structure bancaire de l'Organisation pour diminuer le recours à des comptes bancaires locaux. Cela permettrait d'atténuer le risque que les listes des signataires autorisés ne deviennent caduques. D'ici là, l'IAO encourage les bureaux régionaux à poursuivre leur exercice annuel d'examen des listes de signataires autorisés au sein des bureaux extérieurs pour s'assurer que ces listes sont à jour et, ce qui est plus important, qu'elles sont valides.

Ressources humaines

Cycle de suivi du comportement professionnel

39. Le système de suivi du comportement professionnel de l'OIT a été réformé en juillet 2009, et le Département du développement des ressources humaines (HRD) a activement diffusé

¹ Procédure du bureau Numéro 340 (Version 1), *Taxe sur la valeur ajoutée et autres impôts indirects*, du 10 septembre 2013.

l'information relative au nouveau cadre de suivi du comportement professionnel et fourni un soutien à sa mise en œuvre. De l'avis de l'IAO, les fonctionnaires et le personnel de direction ont eu amplement le temps de s'adapter au nouveau système.

40. Au cours des audits des bureaux extérieurs, l'IAO a constaté que le cycle de suivi du comportement professionnel du personnel n'était pas bien respecté. Dans trois bureaux, l'IAO a noté des retards excessifs dans la présentation des rapports d'évaluation du personnel. Bien que HRD élabore des outils et assure la continuité du cadre de suivi du comportement professionnel, il incombe aux responsables hiérarchiques de s'assurer que toutes les étapes du cycle d'évaluation ont été respectées. HRD a pris des mesures pour faire figurer, dans les objectifs de performance du personnel ayant des responsabilités d'encadrement, l'établissement des rapports d'évaluation concernant leurs subordonnés et va bientôt présenter un nouvel outil en ligne destiné à aider les responsables à mener à bien chaque étape du système de suivi du comportement professionnel. Il s'agit là d'une bonne occasion pour les responsables hiérarchiques des bureaux régionaux de faire usage des nouveaux outils et de mettre en place un système qui permette un suivi régulier des taux d'établissement des rapports et rende ainsi possible un suivi actif des bureaux qui n'achèvent pas dans les délais impartis le cycle d'évaluation.

Contrats de collaboration extérieure

41. Le BIT conclut régulièrement des contrats de collaboration extérieure avec des personnes qui exécutent des tâches ou une série de tâches visant à soutenir les activités de l'Organisation. La directive du Bureau sur ce sujet ² établit que ce type de contrats ne peut être conclu qu'avec des personnes physiques et non avec des sociétés tierces ou autres personnes morales. En outre, on ne peut avoir recours à des contrats de collaboration extérieure que si le résultat des tâches exécutées peut être considéré comme étant un produit fini.
42. Dans cinq bureaux, l'IAO a constaté qu'il fallait améliorer les contrôles concernant le recrutement et l'encadrement des collaborateurs extérieurs. Dans le premier de ces bureaux, de multiples contrats de collaboration extérieure avaient été attribués à une société tierce pour un montant dépassant 60 000 dollars E.-U., et non à une personne physique, comme l'exige la directive du Bureau. Dans le deuxième, l'IAO a constaté que les exemplaires originaux des contrats de collaboration extérieure n'étaient pas en la possession du bureau et que les contrats ne portaient pas sur des sommes globales, contrairement à ce que recommande la directive.
43. Un troisième bureau ne consignait pas de manière centralisée toutes les informations importantes relatives aux contrats de collaboration extérieure aux fins de suivi du comportement professionnel et passait des contrats portant sur de longues périodes pour échapper aux contrôles budgétaires. Un quatrième bureau assurait un traitement généralement approprié des contrats de collaboration extérieure, mais l'IAO y a relevé au moins trois cas de personnes recrutées sous un contrat de longue durée pour accomplir des tâches courantes. De plus, le bureau en question n'a pas pu fournir de justification suffisante pour les tarifs excessifs dont a bénéficié une personne.
44. Le cinquième bureau a conclu des accords avec des collaborateurs extérieurs, mais n'a pas conservé suffisamment d'informations pour pouvoir fournir les documents nécessaires à l'appui de la décision de signer un contrat avec les personnes concernées.
45. Les bureaux extérieurs devraient appliquer des contrôles plus stricts sur tous les contrats de collaboration extérieure pour s'assurer que ceux-ci sont tous pleinement justifiés avec, à l'appui, les documents exigés en vertu de la directive du Bureau sur le sujet. Selon les

² Directive du bureau Numéro 224 (Version 1), *Contrats de collaboration extérieure*, du 9 mai 2011.

besoins, les bureaux régionaux devraient aider les bureaux extérieurs à s'assurer qu'ils agissent en conformité avec la directive, afin de réduire les risques financiers et juridiques et préserver la réputation de l'Organisation.

Technologies de l'information dans les bureaux extérieurs

46. Les technologies de l'information continuent de jouer un rôle fondamental dans la prestation de services assurée par l'OIT auprès des mandants du monde entier. L'IAO a constaté que les récentes initiatives prises par le Département de la gestion de l'information et des technologies (INFOTEC) pour contrôler à distance les points vulnérables en matière de sécurité sur les postes de travail informatiques et les serveurs des bureaux extérieurs contribuaient à améliorer le contrôle des technologies de l'information. Toutefois, il a régulièrement relevé des problèmes dans les procédures de sauvegarde, le stockage hors site des données de l'OIT et l'accès physique à l'infrastructure informatique et a noté des insuffisances dans le suivi des activités des administrateurs au niveau régional. Afin de réduire les risques informatiques sur le terrain, INFOTEC a organisé au dernier trimestre de 2013, au siège, un atelier auquel ont pris part les principaux fonctionnaires responsables de l'informatique de toutes les régions. En outre, INFOTEC a participé activement à l'atelier régional sur les technologies de l'information pour l'Amérique latine et les Caraïbes. Faisant fond sur ces bonnes initiatives, INFOTEC devrait envisager de prendre part à des ateliers régionaux de manière régulière pour sensibiliser les responsables des bureaux régionaux et locaux à la nécessité de suivre et d'appliquer strictement les pratiques informatiques agréées.

Supervision des partenaires d'exécution

47. Pour que les programmes soient exécutés de manière efficace, en particulier s'agissant des projets de coopération technique, l'OIT conclut des partenariats avec des organisations non gouvernementales ainsi qu'avec des entités liées aux mandants dans tous les pays où elle mène des activités. Compte tenu des sommes importantes versées aux partenaires d'exécution et du rôle important que ceux-ci jouent dans les activités de l'Organisation, il est essentiel de procéder à des vérifications approfondies pour faire en sorte que les ressources de l'OIT soient employées au mieux et que l'Organisation obtienne un bon rapport qualité-prix.

48. Le nombre de constatations d'audit concernant des partenaires d'exécution est passé de quatre en 2012 à deux en 2013. Néanmoins, l'IAO a relevé que le contrôle exercé sur le suivi des activités des agents d'exécution pourrait être amélioré. Il rappelle que la procédure du Bureau concernant les accords de mise en œuvre³ est une première étape essentielle vers l'établissement d'orientations stratégiques pour la collaboration avec des partenaires d'exécution. Toutefois, il faut encore s'efforcer de faire comprendre aux responsables de la gestion que, bien que cette collaboration soit parfois indispensable au renforcement des capacités, elle présente des risques financiers et opérationnels qui doivent être gérés avec prudence et célérité. Dans sa réponse au rapport du Chef auditeur interne soumis au Conseil d'administration à sa session de mars 2013⁴, le Bureau a indiqué qu'il poursuivrait l'examen de cette question tout au long de l'année 2014.

³ Procédure du bureau Numéro 270 (Version 1), *Accords de mise en œuvre*, du 6 mars 2012.

⁴ Document GB.320/PFA/9.

Suivi des recommandations d'audit interne

Audits de suivi

49. En 2013, l'IAO a publié un rapport d'audit de suivi sur l'état de mise en œuvre des recommandations formulées dans le rapport d'audit interne du bureau de l'OIT pour le Nigéria, la Gambie, le Ghana, le Libéria et la Sierra-Leone à Abuja, paru en 2011. Le rapport d'audit en question contenait 43 recommandations. Au cours de l'audit de suivi, l'IAO a constaté que le bureau de l'OIT à Abuja avait pleinement appliqué 30 (70 pour cent) de ces recommandations. Parmi les 13 restantes, six ont été partiellement appliquées, trois sont en cours d'application, deux n'ont pas encore fait l'objet d'une application et deux ne sont plus considérées comme applicables. De l'avis de l'IAO, les recommandations à haut risque nécessitant un renforcement des mesures d'application portaient notamment sur l'évaluation des besoins en matière de formation du personnel, le suivi de la performance du personnel, la sauvegarde des données hors site, la planification de la continuité des activités, les fonctions et les responsabilités de la commission des achats, les dispenses dont bénéficie la direction et la présentation de rapports d'évaluation en temps voulu.

Rapports sur l'application des recommandations par le Bureau

50. L'IAO, après avoir analysé les rapports sur l'application des recommandations présentés par le Trésorier et contrôleur des finances entre août et octobre 2013, signale que la direction a traité toutes ses recommandations concernant les bureaux qui ont fait l'objet d'un audit soit en appliquant les recommandations en question, soit en estimant qu'elles n'étaient plus applicables.
51. Toutefois, comme relevé dans le cadre d'un audit de suivi en 2013, lors de l'examen des mesures prises par la direction pour appliquer les recommandations, l'IAO a constaté qu'un certain nombre de ces recommandations n'avaient pas été pleinement mises en œuvre ou qu'elles devaient faire l'objet, selon l'IAO, d'une plus grande attention pour résoudre entièrement les problèmes observés. Il réaffirme par conséquent son soutien aux mesures prises par le bureau du Trésorier et contrôleur des finances pour mieux faire passer le message selon lequel les directeurs principaux doivent se conformer pleinement à la procédure interne sur la suite à donner aux recommandations d'audit interne et veiller à ce que les mesures nécessaires soient prises.

Résumé des résultats des enquêtes

Rapports d'enquête publiés en 2013

52. En 2013, l'IAO a présenté six rapports d'enquête, dont trois concernent des allégations reçues en 2013. Les trois autres portent sur des allégations reçues en 2012. De plus, dans deux cas concernant des allégations reçues en 2013, le Bureau a confirmé que les allégations étaient exactes sans solliciter une enquête de l'IAO.
- Dans un rapport, l'IAO a estimé que les allégations de falsification de factures en vue de bénéficier de remboursements auprès de la Caisse d'assurance pour la protection de la santé du personnel (CAPS), visant deux membres du personnel, étaient exactes. Il enquête sur des allégations de même nature contre trois autres personnes travaillant au même endroit et présentera les rapports correspondants en 2014.
 - Deux rapports portent sur des partenaires d'exécution, et l'un de ces rapports a corroboré les faits allégués.

- Dans un rapport, l'IAO a estimé que les allégations concernant des irrégularités en matière de recrutement et des conflits d'intérêts étaient partiellement exactes.
- Un rapport porte sur le vol d'espèces dans un bureau extérieur de l'OIT. L'enquête a confirmé l'allégation.
- Le sixième rapport de l'IAO concernant le comportement répréhensible d'un membre du personnel du BIT dans un bureau extérieur, impliquant un conflit d'intérêts et un refus de dévoiler des informations financières, a corroboré les faits allégués.

Allégations reçues

53. En décembre 2013, 16 allégations reçues par l'OIT restent en suspens et doivent faire l'objet d'un examen, d'une enquête si nécessaire et/ou d'un rapport. L'état d'avancement de l'examen des 16 allégations en question peut se résumer comme suit:

- Dans six cas, l'IAO a réalisé des évaluations préliminaires qui se sont traduites par la planification d'enquêtes complètes et le lancement d'un travail d'enquête sur place en 2013. Il est prévu que les rapports sur ces cas soient publiés en 2014.
- Dans trois cas, le travail d'enquête sur place est achevé et les rapports seront publiés en 2014.
- Dans un cas, les allégations se sont avérées soit infondées, soit liées à des problèmes de gestion ou d'ordre administratif, et non à un détournement ou une utilisation abusive d'actifs ou à d'autres irrégularités. Le rapport de cette enquête est sur le point d'être achevé.
- Six cas sont actuellement examinés pour déterminer s'il convient de mener une enquête approfondie.

54. Les enseignements tirés des enquêtes effectuées en 2013, et plus précisément de l'analyse des défaillances du contrôle interne qui ont permis une irrégularité ou permis qu'une irrégularité reste très longtemps inaperçue, peuvent être résumés comme suit:

- Il convient d'améliorer les mesures de contrôle relatives au traitement des demandes de remboursement adressées par les bureaux extérieurs à la CAPS et celles concernant la gestion de la petite caisse.
- Il convient d'examiner les candidatures de manière plus rigoureuse afin de veiller à ce que les procédures de recrutement soient aussi transparentes que possible.
- Il faudrait rappeler à tous les membres du personnel qu'il importe d'éviter tout conflit d'intérêts supposé et de signaler à leurs supérieurs hiérarchiques toute situation correspondant potentiellement à ce cas de figure.

55. L'IAO a fait des recommandations sur ces sujets dans ses rapports d'audit interne.

Examen externe d'assurance qualité

56. Dans un souci de respect constant des normes préconisées par l'IIA ⁵, l'IAO a chargé des évaluateurs qualifiés de réaliser un examen externe d'assurance qualité de ses activités. L'examen visait notamment à évaluer dans quelle mesure l'IAO respecte les normes professionnelles instituées par l'IIA et à déterminer quels aspects peuvent être améliorés.

⁵ Voir document GB.289/PFA/7.

57. Les résultats de l'examen ont révélé que les pratiques de l'IAO étaient généralement conformes aux normes en question, ce qui place l'IAO dans la plus élevée des trois catégories. L'examen a cependant mis en évidence certaines possibilités qui devraient permettre à l'IAO d'améliorer ses méthodes de travail internes. L'IAO prend actuellement des mesures pour appliquer les recommandations formulées dans le rapport issu de cet examen et présentera, comme il se doit, des rapports sur l'état d'avancement de ces mesures d'application au Comité consultatif de contrôle indépendant.

Annexe I

Liste des rapports d'audit interne parus en 2013

N° de l'index		Référence de l'audit	Date de parution
BIT			
1	Evaluation des risques et Plan d'audit de l'IAO pour 2013	IA 1-6 (2013)	15/01/2013
2	Rapport sur l'audit interne relatif aux travaux de rénovation urgents et à la structure de gouvernance du projet de rénovation du bâtiment du siège (2007 à 2010)	IA 7-1 (2013)	15/02/2013
3	Rapport sur l'audit interne du bureau de pays de l'OIT pour les Philippines à Manille	IA 5-46 (2013)	29/04/2013
4	Rapport sur l'audit interne de l'équipe d'appui technique au travail décent et du Bureau de pays de l'OIT pour l'Europe centrale et orientale à Budapest	IA 5-88 (2013)	13/05/2013
5	Rapport sur l'audit interne de l'utilisation d'IRIS par l'équipe d'appui technique au travail décent et du Bureau de pays de l'OIT pour l'Europe centrale et orientale à Budapest	IA 5-88 IRIS(2013)	13/05/2013
6	Rapport sur l'audit interne de l'Unité chargée des pensions et du Fonds d'épargne volontaire	IAO/4/2013	2/07/2013
7	Rapport sur l'audit interne du bureau de l'OIT pour Madagascar, les Comores, Djibouti, Maurice et les Seychelles à Antananarivo	IA 5-10 (2013)	2/07/2013
8	Rapport sur l'audit interne des projets «Haute intensité de main-d'œuvre (HIMO)» exécutés à Madagascar	IA 5-10A (2013)	9/07/2013
9	Suivi du rapport d'audit interne du bureau de l'OIT pour le Nigéria, le Ghana, le Libéria et la Sierra Leone à Abuja, publié en avril 2011	IAO/63/2013	18/07/2013
10	Rapport sur l'audit interne du bureau de pays de l'OIT pour la Zambie, le Malawi et le Mozambique à Lusaka	IA 5-7 (2012)	29/07/2013
11	Rapport sur l'audit interne du bureau de pays de l'OIT pour le Pakistan à Islamabad	IAO-74-2013	11/10/2013
12	Rapport sur l'audit interne du bureau de pays de l'OIT pour l'Algérie, la Jamahiriya arabe libyenne, le Maroc et la Tunisie à Alger	IAO/72/2013	7/11/2013
Centre de Turin			
1	Evaluation des risques et Plan d'audit pour 2013	IA-TC/30 (2013)	27/03/2013
2	Rapport sur les coûts des programmes de formation du Centre international de formation	IA-TC/41	22/10/2013
3	Rapport d'audit interne sur l'utilisation du logiciel E-Business d'Oracle au Centre de Turin	IA-TC/42	29/10/2013
4	Rapport sur la méthode de partage des coûts utilisée pour les dépenses engagées s'agissant du campus du Centre de Turin	IA-TC/43	12/06/2013

Annexe II

Résumé des recommandations

Résumé des résultats des audits

1. La figure 2 illustre la répartition, par l'IAO, des résultats des audits pour l'année 2013 entre les différentes régions et le siège, en fonction du degré d'importance qui leur a été attribué. L'IAO a recensé, en 2013, 70 résultats jugés de haute importance (soit 46 pour cent du total), mettant ainsi en relief la marge de progression qui s'offre encore à l'Organisation en ce qui concerne son environnement de contrôle. A cet égard, il recommande au Bureau de réfléchir aux moyens de diffuser les enseignements tirés du traitement des problèmes de contrôle décelés lors des audits des bureaux régionaux et des départements du siège et de faire connaître les initiatives prises pour mettre en œuvre les recommandations formulées, dans le cadre de réunions régionales. L'IAO est prêt à collaborer avec la direction, si besoin est, pour l'aider à donner suite à cette recommandation.

Planification de la continuité des activités

2. Les audits des bureaux extérieurs menés par l'IAO en 2013 ont révélé, dans sept cas, que les plans de continuité des activités étaient incomplets ou inachevés ou que le personnel n'était pas dûment préparé à faire face aux situations d'urgence. En attendant que le volet du projet consacré aux bureaux extérieurs ait été pleinement mis en œuvre, le BIT devrait encourager les directeurs des bureaux, là où le risque de catastrophe naturelle ou de troubles civils est élevé, à définir, mettre à l'essai et établir de manière formelle des plans élémentaires de continuité des activités qui soient propres à garantir la reprise des fonctions primordiales et le rétablissement des communications avec le siège et, si besoin est, avec les partenaires extérieurs, au cas où ces bureaux seraient inaccessibles ou que leurs services informatiques essentiels soient inutilisables. Le Bureau régional pour l'Afrique s'est ainsi doté d'une procédure élémentaire pour assurer la continuité de ses activités. Par ailleurs, les bureaux extérieurs dont le fonctionnement a déjà été gravement perturbé par le passé en raison d'un événement majeur devraient faire part des enseignements qu'ils ont pu tirer de la gestion d'une telle situation à l'équipe du siège chargée de la planification de la continuité des activités, de sorte que ces enseignements soient pris en considération en temps opportun et puissent être intégrés dans le plan de continuité des activités de l'OIT et, s'il y a lieu, communiqués à d'autres bureaux extérieurs.

Technologies de l'information

3. Aussi l'IAO suggère-t-il que le secrétariat de l'ITGC établisse un calendrier de réunions périodiques et que la première de ces réunions ait lieu dans les meilleurs délais.

L'Unité chargée des pensions et le Fonds d'épargne volontaire

4. L'IAO recommande que le Bureau réévalue la stratégie d'investissement pour orienter les gestionnaires du Fonds d'épargne volontaire dans leurs décisions de placements. Le Bureau devrait en outre procéder à une évaluation de la viabilité future du fonds ainsi que des mesures à prendre, le cas échéant. L'Unité des pensions devrait également fixer des objectifs en matière de placements pour le fonds et devrait contrôler périodiquement la performance de celui-ci par rapport aux objectifs établis.

Formulation et approbation des projets

5. Le Département des partenariats et de l'appui aux programmes extérieurs (PARDEV) a fait savoir à l'IAO que, dans le cadre de la réforme, une nouvelle unité – l'Unité d'appui à la coopération au développement – avait été créée pour faciliter le contrôle de la qualité et la communication au stade de l'élaboration des projets, afin de réduire le risque de voir se répéter la situation décrite précédemment. Pour aider cette nouvelle unité dans son travail, l'IAO suggère que la procédure d'approbation des projets soit structurée selon un schéma de tâches (workflow), qui prévoit des dispositions visant à assurer le financement du projet pendant toute la durée de celui-ci, et qu'elle soit énoncée dans une procédure publiée par le Bureau dans le cadre du Système de gestion des documents de gouvernance interne (IGDS).

Païement de la taxe sur la valeur ajoutée

6. En septembre 2013, le Bureau a publié une procédure établissant la politique de l'OIT concernant la comptabilisation de la TVA ainsi que les mesures à prendre pour mettre en œuvre cette politique. Pour en faciliter la diffusion auprès du personnel des services financiers et de la direction des bureaux extérieurs, l'IAO suggère que la procédure soit inscrite au programme des réunions régionales du personnel des services financiers et administratifs, pour mieux le sensibiliser à la teneur du document et aux mesures à prendre pour obtenir le remboursement de la TVA.

Signataires autorisés pour les opérations bancaires

7. Le Service de la trésorerie et de la comptabilité du BIT étudie actuellement des moyens de rationaliser la structure bancaire de l'Organisation pour diminuer le recours à des comptes bancaires locaux. Cela permettrait d'atténuer le risque que les listes des signataires autorisés ne deviennent caduques. D'ici là, l'IAO encourage les bureaux régionaux à poursuivre leur exercice annuel d'examen des listes de signataires autorisés au sein des bureaux extérieurs pour s'assurer que ces listes sont à jour et, ce qui est plus important, qu'elles sont valides.

Cycle de suivi du comportement professionnel

8. HRD a pris des mesures pour faire figurer, dans les objectifs de performance du personnel ayant des responsabilités d'encadrement, l'établissement des rapports d'évaluation concernant leurs subordonnés et va bientôt présenter un nouvel outil en ligne destiné à aider les responsables à mener à bien chaque étape du système de suivi du comportement professionnel. Il s'agit là d'une bonne occasion pour les responsables hiérarchiques des bureaux régionaux de faire usage des nouveaux outils et de mettre en place un système qui permette un suivi régulier des taux d'établissement des rapports et rende ainsi possible un suivi actif des bureaux qui n'achèvent pas dans les délais impartis le cycle d'évaluation.

Contrats de collaboration extérieure

9. Les bureaux extérieurs devraient appliquer des contrôles plus stricts sur tous les contrats de collaboration extérieure pour s'assurer que ceux-ci sont tous pleinement justifiés avec, à l'appui, les documents exigés en vertu de la directive du Bureau sur le sujet. Selon les besoins, les bureaux régionaux devraient aider les bureaux extérieurs à s'assurer qu'ils agissent en conformité avec la directive, afin de réduire les risques financiers et juridiques et préserver la réputation de l'Organisation.

Technologies de l'information dans les bureaux extérieurs

10. En outre, INFOTEC a participé activement à l'atelier régional sur les technologies de l'information pour l'Amérique latine et les Caraïbes. Faisant fond sur ces bonnes initiatives, INFOTEC devrait envisager de prendre part à des ateliers régionaux de manière régulière pour sensibiliser les responsables des bureaux régionaux et locaux à la nécessité de suivre et d'appliquer strictement les pratiques informatiques agréées.