



Conseil d'administration

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

GB.320/PFA/11

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

PFA

Date: 12 février 2014

Original: anglais

ONZIÈME QUESTION À L'ORDRE DU JOUR

Rapport du Comité consultatif de contrôle indépendant (CCCI)

Objet du document

On trouvera dans le présent document le rapport 2014 du Comité consultatif de contrôle indépendant, soumis pour discussion et orientation.

Objectif stratégique pertinent: Sans objet.

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 contenues dans le rapport joint en annexe.

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

Documents connexes: GB.316/PFA/6/1; dec-GB.316/PFA/6/1; GB.316/PV(&Corr.), paragr. 650; GB.317/PFA/8.

1. Conformément à son mandat ¹, le Comité consultatif de contrôle indépendant (CCCI) s'est réuni à Genève les 29 et 30 mai 2013, du 25 au 27 septembre 2013 et du 27 au 29 janvier 2014.
2. Sont membres du comité:
 - M. Luis Guillermo CHINCHILLA (Pérou)
 - M^{me} Eileen Skevin FUSCO (Etats-Unis)
 - M^{me} Bushra Naz MALIK (Pakistan)
 - M^{me} Hilary WILD (Royaume-Uni)
 - M^{me} Jeya WILSON (Afrique du Sud)
3. Le Directeur général transmet ci-joint au Conseil d'administration, pour examen, le rapport du comité.

¹ Documents GB.316/PFA/6/1; GB.316/PV(&Corr.), paragr. 650.

Annexe

Rapport du Comité consultatif de contrôle indépendant (sixième rapport annuel)

1. Le Comité consultatif de contrôle indépendant (CCCI) a le plaisir de présenter son rapport sur sa première année complète d'activité aux termes de son mandat révisé tel qu'il a été approuvé par le Conseil d'administration en novembre 2012. Le présent rapport porte sur les travaux accomplis entre mai 2013 et janvier 2014, période pendant laquelle le comité s'est réuni trois fois à Genève les 29 et 30 mai 2013, du 25 au 27 septembre 2013 et du 27 au 29 janvier 2014. A toutes les réunions, le quorum a été atteint et tous les membres ont confirmé que la déclaration d'indépendance qu'ils avaient signée restait valable.
2. Sur la base de l'expérience acquise pendant l'année, le comité a entamé un exercice d'auto-évaluation qui va lui permettre de réfléchir à la meilleure façon dont il pourrait remplir, outre ses fonctions de gestion des risques, son rôle d'organe consultatif de contrôle indépendant chargé de l'examen de l'efficacité et de la complémentarité des fonctions d'audit interne et de vérification externe du Bureau, et fournir ainsi des conseils appropriés. Le comité a élaboré un ordre du jour permanent fondé sur son mandat qui guidera ses travaux et lui permettra de traiter complètement tous les aspects de ses responsabilités.
3. Le comité souhaite exprimer son appréciation pour les contributions éclairées à ses travaux de M. Denys Chamay, qui lui a permis de réaliser une transition sans accroc entre son mandat initial et son mandat révisé et dont le décès prématuré a engendré une grande tristesse parmi ses collègues. Sa remplaçante, M^{me} Eileen Skevin Fusco (Etats-Unis), a participé à la réunion qui s'est tenue du 27 au 29 janvier 2014.
4. Au cours de ses réunions, le comité s'est entretenu avec de hauts fonctionnaires du Bureau, dont le Directeur général, le Directeur général adjoint pour la gestion et la réforme (DDG/MR), le Trésorier et contrôleur des finances, le directeur du Département de la programmation et de la gestion stratégiques (PROGRAM), le directeur du Département du développement des ressources humaines (HRD), le Chef auditeur interne, la directrice par intérim du Département de l'administration et des services internes (INTSERV), le directeur du Département de la gestion de l'information et des technologies (INFOTEC), le directeur du Département des partenariats et de l'appui aux programmes extérieurs (PARDEV), le directeur de l'Unité de l'évaluation (EVAL) et la responsable des questions d'éthique, pour suivre les questions examinées à ses réunions précédentes et recevoir des informations au sujet d'autres questions relevant de son mandat.
5. Le comité s'est entretenu avec des représentants du Commissaire aux comptes, le Vérificateur général du Canada, lors de ses réunions de mai et septembre 2013. Durant sa session de septembre, il a également rencontré de manière informelle des membres du Conseil d'administration pour discuter avec eux de ses travaux.

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, en particulier celle qui se rapporte aux états financiers vérifiés. Comme il a été indiqué au Conseil d'administration en juin 2013, le comité avait examiné les états financiers pour 2012 dans le cadre d'une réunion avec le Commissaire aux comptes et de hauts fonctionnaires des services financiers du BIT. Cela lui a permis de confirmer au Conseil d'administration que l'indépendance du Commissaire aux comptes n'avait pas été compromise.

7. Les discussions ont porté principalement sur la présentation des chiffres, des notes et d'un rapport analytique complémentaire par le Bureau. Le comité note également que le Bureau a mis en œuvre avec succès les Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS) et a établi des états financiers vérifiés conformes à celles-ci, mais que l'utilisation de ces normes doit être améliorée. Il recommande que le Bureau envisage de mettre au point une approche plus globale du rapport financier. Si les états financiers sont conformes aux IPSAS, l'élaboration du budget et sa présentation répondent aux exigences du Règlement financier. Le rapport financier présente un rapprochement complexe entre les chiffres du budget et les chiffres effectifs, et le comité est d'avis que ces opérations de rapprochement risquent de ne pas faciliter la lecture du rapport pour les personnes qui ne sont pas des comptables et de prendre trop de temps au personnel et aux responsables de l'audit. Le comité recommande que le Bureau examine les moyens d'éviter ces rapprochements, afin que la comparaison entre les chiffres du budget et les chiffres effectifs soit plus aisée pour les parties prenantes qui devront évaluer la manière dont les fonds ont été utilisés ainsi que les réalisations accomplies par rapport aux plans convenus.
8. Le comité a examiné la présentation des charges à payer au titre de l'assurance-maladie après la cessation de service et a débattu de la question des engagements non capitalisés. Il continue à conseiller que ces engagements soient provisionnés, étant donné que le mandat de l'OIT prône le respect de conditions d'emploi de qualité élevée. Le comité a été informé par le Bureau des mesures utiles qui ont déjà été prises pour réduire le niveau des engagements non capitalisés, notamment en faisant en sorte que toutes les sources de financement apportent les niveaux appropriés de contributions pour le personnel employé pour des projets. Les résultats d'une étude actuarielle et de nouvelles propositions visant à réduire les engagements non capitalisés seront examinés par le comité à sa réunion de mai 2014, puis le comité fera un rapport supplémentaire sur la question. Entre-temps, le comité continue de conseiller que les engagements soient entièrement provisionnés sur une période de temps appropriée et que le Bureau, avec le Conseil d'administration, prenne encore des dispositions pour atteindre cet objectif.
9. Le comité note que les nouvelles normes IPSAS relatives aux instruments financiers seront appliquées à l'exercice 2013. L'application de ces normes sera examinée par le comité à sa réunion de mai 2014.

Recommandation 1 (2014): Le Bureau devrait, en consultation avec le Commissaire aux comptes, passer en revue l'information financière pour s'assurer que toutes les parties prenantes pourront comprendre sans difficulté les incidences des chiffres vérifiés, et ainsi renforcer l'utilité du rapport financier.

Recommandation 2 (2014): Le Bureau devrait, en consultation avec le Commissaire aux comptes, faire en sorte que les états financiers soient plus faciles à comprendre, en particulier compte tenu de l'adoption de normes IPSAS supplémentaires, de façon à ce qu'ils soient intelligibles aux personnes qui ne possèdent pas de connaissances techniques en gestion financière.

Recommandation 3 (2014): Le Bureau devrait, en consultation avec le Commissaire aux comptes, explorer les moyens d'éviter des rapprochements complexes (découlant de la mise en œuvre des IPSAS) entre les chiffres effectifs et les données budgétaires figurant dans le rapport financier.

Recommandation 4 (2014): Le Bureau devrait, en consultation avec le Conseil d'administration, continuer d'explorer et de mettre en œuvre des mesures visant à provisionner entièrement les charges à payer au titre de l'assurance-maladie après la cessation de service sur une période de temps appropriée.

Méthodes et normes comptables

10. Dans l'exercice de la fonction consultative qu'il remplit auprès du Conseil d'administration et du Directeur général en ce qui concerne la pertinence des méthodes et normes comptables et des pratiques en matière de divulgation des informations, le comité a le plaisir de signaler que, hormis les recommandations ci-dessus, il n'a pas d'autre point à soulever. Il présentera un rapport oral sur ces questions en mai 2014.

Champ, plan de travail et méthode de l'audit externe

11. Le comité a examiné le champ des travaux du Commissaire aux comptes, ainsi que le plan de travail et la méthode suivis par celui-ci, à sa réunion de septembre.
12. Dans le cadre d'une réunion privée, le comité a pu examiner avec les représentants du Commissaire aux comptes leurs domaines d'intérêt commun et établir avec eux une relation de travail. Cette manière judicieuse de procéder, appliquée dans tout le système des Nations Unies, sert à s'assurer qu'en cas de problèmes concernant les relations de travail entre le Commissaire aux comptes et le Comité consultatif de contrôle indépendant les deux parties en discutent de manière franche et ouverte. Nous avons le plaisir de signaler que la relation de travail entre le Bureau et le Commissaire aux comptes semble efficace et constructive.
13. En vertu du mandat du CCCI, le Conseil d'administration peut demander à celui-ci de donner son avis concernant la nomination du Commissaire aux comptes. Le comité confirme qu'il est disposé à fournir cet avis, comme il est indiqué dans le document GB.320/PFA/8, au paragraphe 4. En outre, si le Conseil d'administration le souhaite, l'un des membres du comité peut conseiller le jury de sélection sur toute question technique. Le comité, en sa qualité de comité consultatif technique, est parfaitement conscient du fait qu'il faut éviter tout conflit d'intérêts potentiel afin que l'intégrité de la procédure soit sauvegardée.

Champ, plan de travail et ressources de l'audit interne et exécution et indépendance de cette fonction

14. Le comité s'est entretenu avec le Chef auditeur interne à chacune de ses sessions, y compris dans le cadre d'une réunion privée. Le comité a examiné le champ, le plan de travail et les ressources de l'audit interne, et a constaté que le champ et le plan de travail avaient été bien conçus, sur la base d'une évaluation approfondie des risques. Le comité a par ailleurs examiné les ressources requises pour mettre en œuvre le plan de travail et, notant que des ressources financières additionnelles ont été mises à la disposition du CCCI en réponse à des demandes émanant du Chef auditeur interne, le comité conseille au

Directeur général de continuer à faire en sorte que des ressources suffisantes sont mises à disposition pour que le plan de travail soit exécuté dans son intégralité. La disponibilité de ressources suffisantes est le gage de l'indépendance de la fonction d'audit interne. Le comité n'a pas d'inquiétudes concernant le niveau d'indépendance de cette fonction et, pour ce qui est des résultats de celle-ci, le comité note que le plan de travail 2013 sera exécuté dans sa majeure partie, avec quelques ajustements au plan initial approuvé par le Directeur général. Le comité a été informé des raisons de ces ajustements, qu'il a jugés valables et appropriés, de sorte que le Chef auditeur interne a été en mesure de fournir au Directeur général des assurances raisonnables à cet égard.

15. Par ailleurs, le comité a noté que l'incidence des allégations de fraude ou autres malversations a augmenté et que cela occasionne un surplus de travail pour l'unité responsable. Il est difficile de prévoir le volume de ressources nécessaires étant donné que la nature des travaux d'investigation dépend des circonstances et qu'elle est imprévisible. Il peut donc être difficile de déterminer le niveau de ressources dont a besoin l'unité des investigations. Le comité souligne l'importance d'un niveau suffisant de ressources pour cette fonction au sein du CCCI, étant donné que les conséquences de retards dans la conduite des enquêtes sont de deux ordres. Premièrement, il est plus difficile de mener des investigations avec efficacité et, deuxièmement, l'examen en temps utile d'allégations de fraude ou de malversations a un effet dissuasif sur les fraudeurs potentiels.

Recommandation 5 (2014): Le Directeur général devrait s'assurer qu'aux fins de l'exécution du plan de l'audit interne approuvé pour 2014 et du maintien d'une unité des investigations efficace des ressources suffisantes sont allouées au CCCI au début de l'exercice financier, et il devrait faire en sorte, au cas où des événements indiqueraient par la suite que des ressources supplémentaires sont nécessaires pour répondre aux besoins des enquêtes, que ces ressources soient fournies au comité.

Gestion des risques et contrôles internes

16. Le comité a été informé de la décision du Directeur général d'établir une fonction de gestion des risques (assumée par un responsable de la gestion des risques). Le comité estime qu'il s'agit d'un premier pas important vers la mise en place d'un cadre solide de gestion des risques pour tous les aspects des travaux du Bureau. À cet égard, le comité note qu'il existe de nombreuses manières d'aborder la gestion globale des risques, et le comité conseille au Directeur général d'adopter une méthode qui puisse être intégrée dans les pratiques de gestion du Bureau de manière à encourager son application et à éviter un chevauchement inutile des travaux, compte tenu du fait que la gestion des risques fait déjà partie intégrante des activités du Bureau.

Recommandation 6 (2014): Le Directeur général devrait mettre en œuvre une méthode de gestion globale des risques qui puisse être intégrée à la culture institutionnelle du Bureau.

17. Les pratiques de gouvernance interne du Bureau ont été sensiblement améliorées avec la création du Comité de gouvernance des technologies de l'information (ITGC). Le CCCI note qu'un volume considérable de travaux préparatoires a été accompli pour favoriser le fonctionnement efficace de l'ITGC. Toutefois, ce nouveau comité ne s'est pas encore réuni, c'est pourquoi le CCCI conseille au Directeur général de prendre des dispositions afin qu'il se réunisse périodiquement et établisse un plan de travail qui lui servira de guide pour répondre aux exigences auxquelles le Bureau doit satisfaire dans le domaine de la gestion des technologies de l'information, compte tenu de l'importance cruciale de celles-

ci et de la gamme de plus en plus étendue des risques informatiques auxquels le Bureau est exposé.

Recommandation 7 (2014): Le Directeur général devrait s'assurer que le Comité de gouvernance des technologies de l'information (ITGC) entre en activité, qu'un plan de travail complet est mis au point en vue d'une utilisation efficiente et efficace des ressources informatiques et que les risques informatiques sont gérés de manière appropriée.

18. La conclusion de l'examen des activités sur le terrain fournira l'occasion pour le Bureau de revoir la stratégie de déploiement d'IRIS. Le comité est d'avis que c'est une occasion précieuse qui s'offre au Bureau de réfléchir à la manière d'utiliser IRIS pour renforcer les contrôles et la gouvernance internes dans tous les bureaux extérieurs, sur la base de tout nouveau modèle pour les activités sur le terrain. Actuellement, le déploiement d'IRIS se fait petit à petit, d'après ce que sait le comité, en fonction de la disponibilité des ressources. Le comité est satisfait de voir que le Bureau a adopté cette méthode et note que celui-ci peut en tirer des avantages considérables sur le plan de l'amélioration du contrôle et de la gouvernance internes grâce à la mise en œuvre d'IRIS, ou d'une version du système adaptée aux bureaux plus petits. Cette donnée devrait être prise en considération dans l'analyse des coûts et bénéfices de la stratégie de déploiement d'IRIS dans les bureaux extérieurs, qui devrait inclure les résultats de l'examen des activités sur le terrain.

Recommandation 8 (2014): Sur la base des résultats de l'examen des activités sur le terrain, le Directeur général devrait veiller à ce qu'il soit recouru au maximum à la gamme complète des fonctionnalités d'IRIS pour favoriser fortement les contrôles internes et l'intégrité de la gouvernance interne dans la stratégie de déploiement d'IRIS dans les bureaux extérieurs.

Respect des règles et probité

19. Le comité a examiné le système de gouvernance interne et les règles de probité appliqués par le Bureau et il a vérifié dans quelle mesure ceux-ci contribuent au respect des réglementations, des politiques et des normes élevées d'intégrité, et correspondent à la définition claire et à l'adoption d'un comportement éthique. Il a été satisfait d'apprendre que des dispositions avaient été prises pour que les fonctionnaires responsables dans les bureaux extérieurs signent, comme les responsables du siège, une déclaration annuelle concernant les achats.
20. Le comité a fait le point sur la mise en œuvre de ses recommandations antérieures. Les résultats sont résumés dans l'appendice.
21. Le comité a par ailleurs examiné l'état de la mise en œuvre des recommandations des audits interne et externe, et note que des mémorandums de mise en œuvre ont été établis et que le bureau du Trésorier et contrôleur des finances a continué d'assurer un suivi en la matière.

Genève, le 10 février 2014

(Signé) M^{me} H. Wild
Présidente

Appendice

Recommandations antérieures du CCCI

1. Dans le rapport qu'il a présenté au Conseil d'administration en mars 2013¹, le comité a fait rapport sur ses recommandations de 2012. En 2013, il a continué de suivre la mise en œuvre de toute recommandation en suspens et indique ce qui suit:

Recommandation 2 (2012): Le comité a recommandé que le Bureau entame un processus formel de collecte de données sur le recensement des compétences pour tous les fonctionnaires du BIT afin que le pourcentage d'achèvement de 80 pour cent soit atteint bien avant la date cible du 31 décembre 2015.

Recommandation 3 (2012): Le comité a recommandé en outre que le Bureau envisage l'application d'une solution informatique intégrée pour le recensement des compétences (IRIS et les logiciels «Job Shop» et «Learning Management»), afin de faciliter la collecte initiale des données sur les compétences et leur mise à jour permanente.

2. Le comité a noté que des progrès substantiels avaient été accomplis dans la mise en œuvre de ces deux recommandations et a appris avec satisfaction que les responsables de la direction allaient prendre les mesures nécessaires pour achever celle-ci.

Recommandation 5 (2012): Afin de continuer d'améliorer la qualité et la rapidité de la mise en œuvre des recommandations de l'audit interne, le comité a recommandé une certification en bonne et due forme du rapport d'exécution par le directeur exécutif ou le directeur régional de l'unité ayant fait l'objet de l'audit.

3. Le comité a noté qu'il avait été clairement établi que la responsabilité des rapports d'exécution incombait aux directeurs exécutifs (à présent les directeurs généraux adjoints) et aux directeurs régionaux et que, bien que ces rapports ne bénéficient pas d'une certification en bonne et due forme, ils étaient soumis sous le nom du fonctionnaire responsable.

Recommandation 6 (2012): Le comité a recommandé que le Bureau envisage de raccourcir le délai prévu pour la mise en œuvre des recommandations de l'audit dès que le niveau de conformité est plus élevé.

4. Le comité a noté que des améliorations avaient été apportées dans l'élaboration des rapports d'exécution et que les cibles établies pour la mise en œuvre des recommandations pour 2014-15 avaient été réduites, comme il est indiqué dans le programme et budget pour 2014-15. Le comité suivra l'évolution de la situation en 2014.
5. Le comité a formulé un certain nombre de recommandations en 2013 dont l'état de la mise en œuvre est le suivant:

Recommandation 1 (2013): IRIS devrait avoir un responsable attitré. Le comité recommande que le Bureau envisage de confier ce rôle au Directeur général adjoint pour la gestion et la réforme.

6. Le comité a noté qu'il avait été confirmé au Conseil d'administration, à sa 317^e session (mars 2013), que le Directeur général adjoint pour la gestion et la réforme était le responsable attitré d'IRIS.

Recommandation 2 (2013): La réforme de la gestion passe notamment par la définition de priorités, l'affectation de ressources et la mise en œuvre de projets. Le

¹ Document GB.317/PFA/8.

Bureau devrait envisager d'engager un processus de gestion interne afin de faciliter une planification et une affectation de ressources réalistes pour tous les projets de réforme, en s'attachant à prévoir les conséquences des retards et des conflits de priorités éventuels. Ces projets devraient être budgétés de telle manière que les ressources nécessaires soient disponibles pour les mettre en œuvre conformément aux plans approuvés.

7. Le comité note avec satisfaction que, d'après le Bureau, toutes les activités de réforme, d'étude, d'examen et de mise en œuvre ont été et seront entreprises dans les limites des ressources disponibles et que des équipes particulières formées de membres du personnel et de consultants professionnels indépendants sont créées selon les besoins. Il note que le Bureau considère cette manière de procéder comme réaliste et économique. Le comité continuera de suivre la progression du programme de réforme en portant une attention particulière à tout risque se rapportant à l'exécution.

Recommandation 3 (2013): Le Directeur général devrait réfléchir à l'attribution de la responsabilité de la gestion globale des risques, y compris de la gestion de la continuité des activités, de façon à donner à cette fonction le maximum de visibilité. Celle-ci devrait être dotée de ressources suffisantes, confiée à un fonctionnaire chargé à plein temps de la gestion des risques, faisant rapport à un haut responsable qui ne soit pas un directeur de département.

8. Le comité note que cette recommandation a été appliquée de manière satisfaisante avec la nomination d'un responsable de la gestion des risques faisant rapport au Trésorier et contrôleur des finances.

Recommandation 4 (2013): Etant donné qu'il est important de disposer d'un système efficace de suivi du comportement professionnel, le Bureau devrait envisager:

- a) d'utiliser ce système pour évaluer ses hauts responsables en tant que moyen d'exprimer l'engagement de la haute direction; et
 - b) de faire obligation à tous les chefs responsables de respecter les délais prévus dans le système de suivi du comportement professionnel en fixant des cibles et indicateurs appropriés dans leur propre évaluation du comportement professionnel.
9. Le comité note que le Directeur général réfléchit à la manière de mettre en œuvre cette recommandation de la meilleure façon pour le Bureau, et croit savoir que, selon le Bureau, il serait plus approprié d'utiliser, pour les hauts responsables, une version modifiée du système de suivi du comportement professionnel. Le comité juge cette procédure valable et continuera d'examiner la question avec le Directeur général.