



## Conseil d'administration

332<sup>e</sup> session, Genève, 8-22 mars 2018

GB.332/PFA/6

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

PFA

Date: 2 mars 2018

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 de 2018 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.), paragr. 650 et 657; GB.316/PFA/6/2; GB.319/PFA/6/1; GB.319/INS/15/7; GB.319/PV, paragr. 308; GB.323/PFA/7/2; GB.325/PFA/4; dec-GB.325/PFA/4; GB.325/PFA/4(Add.); dec-GB.325/PFA/4(Add.); GB.326/PFA/8; GB.326/PV, paragr. 625; GB.329/PFA/6; GB.329/PV, paragr. 719; GB.331/PFA/7; dec-GB.331/PFA/7.



1. Conformément à son mandat <sup>1</sup>, le Comité consultatif de contrôle indépendant (CCCI) s'est réuni à Genève les 1<sup>er</sup> et 2 juin 2017 et du 20 au 22 septembre 2017, ainsi qu'à Lima du 22 au 24 janvier 2018.
2. Durant cette période, le CCCI était composé des membres suivants:
  - M<sup>me</sup> Bushra Naz MALIK (Pakistan/Canada), présidente;
  - M. Luis CHINCHILLA (Pérou);
  - M. Frank HARNISCHFEGER (Allemagne);
  - M. N.R. RAYALU (Inde).
3. Le Directeur général transmet ci-joint au Conseil d'administration, pour examen, le rapport annuel du comité.

<sup>1</sup> Adopté par le Conseil d'administration à sa 316<sup>e</sup> session (novembre 2012) ([GB.316/PFA/6/1](#); [GB.316/PV\(& Corr.\)](#), paragr. 650) et révisé à sa 331<sup>e</sup> session (novembre 2017) ([GB.331/PFA/7](#); [dec-GB.331/PFA/7](#)).



## Annexe

### Dixième rapport annuel du Comité consultatif de contrôle indépendant

1. Le Comité consultatif de contrôle indépendant (CCCI) a le plaisir de présenter son dixième rapport, portant sur les travaux qu'il a menés de mai 2017 à janvier 2018. Le comité s'est réuni à Genève les 1<sup>er</sup> et 2 juin 2017 et du 20 au 22 septembre 2017, ainsi qu'à Lima du 22 au 24 janvier 2018. 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. Après la démission de l'une de ses membres en décembre 2016 et à la suite de consultations avec le Conseil d'administration, le comité a poursuivi ses travaux durant cette période avec quatre membres.
2. Le CCCI 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 des 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 du développement des ressources humaines (HRD), le directeur du Département de la gestion de l'information et des technologies (INFOTEC) et le responsable de la gestion des risques, pour assurer le suivi des questions examinées à ses réunions précédentes et recevoir des informations au sujet d'autres questions relevant de son mandat. En outre, la Directrice générale adjointe pour les politiques (DDG/P) et le directeur du Département de la statistique (STATISTICS) ont organisé, à l'intention du comité, des séances d'information pour l'aider à approfondir sa connaissance des activités de l'Organisation.
3. Afin de mieux comprendre et d'évaluer l'aspect opérationnel du mandat de l'OIT ainsi que la culture institutionnelle dans ce domaine, et compte tenu de l'incidence majeure de l'action du comité sur la gouvernance et la gestion des risques, la réunion du comité de janvier 2018 a été organisée dans un bureau régional, dans un souci d'efficacité au regard des coûts. Le comité, en plus de l'examen des questions à son ordre du jour habituel, s'est entretenu avec le directeur régional et le chef des services administratifs régionaux et s'est rendu sur le site de plusieurs projets de coopération pour le développement menés par le directeur de l'Equipe d'appui technique au travail décent et du Bureau de pays de l'OIT pour les pays andins (EAT/BP-Lima). Lors des réunions de juin et septembre 2017, les membres du comité se sont aussi entretenus avec les représentants du Commissaire aux comptes (la Commission de vérification des comptes de la République des Philippines).
4. 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 tenue en septembre 2017, qui a permis de débattre des travaux du comité et de recenser les domaines d'amélioration possible.

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

5. Le CCCI a examiné la qualité et le niveau de l'information financière, en particulier tous les documents qui s'y rapportent, à savoir le rapport financier, les états financiers ainsi que l'opinion et le rapport du Commissaire aux comptes. Comme il a été indiqué oralement au Conseil d'administration en juin 2017, il avait examiné les états financiers pour 2016 dans le cadre d'une réunion avec le Commissaire aux comptes et des responsables des services financiers du Bureau. Il avait ainsi été en mesure de confirmer au Conseil d'administration que l'indépendance du Commissaire aux comptes n'avait pas été compromise et que les documents avaient été établis dans le respect de principes comptables rigoureux. Il avait

ainsi pu, sur la base du rapport du Commissaire aux comptes, lui conseiller de recommander à la Conférence d'adopter le rapport financier et les états financiers consolidés et vérifiés pour l'année qui s'est achevée le 31 décembre 2016.

6. Le comité a axé son examen sur la façon dont les chiffres, les notes et le rapport analytique complémentaire étaient présentés par le Bureau. Il a conclu que le processus de mise en œuvre des modifications apportées aux méthodes comptables de l'OIT avait été mené de manière appropriée et complète et en collaboration avec le Commissaire aux comptes. Le comité avait reçu de ce dernier et du Bureau des réponses satisfaisantes sur un certain nombre d'aspects techniques qui demandaient à être clarifiés et n'avait, de ce fait, sur le plan comptable, aucun élément significatif à porter à l'attention du Conseil d'administration. Il a relevé avec satisfaction que le Commissaire aux comptes avait approuvé sans réserve les états financiers et que, durant cette période, les opérations de l'OIT avaient été effectuées, dans tous leurs aspects significatifs, conformément au Règlement financier.

### ***Méthodes et normes comptables***

7. Avant d'examiner les états financiers, le comité a passé en revue les méthodes comptables et s'est assuré qu'elles avaient été appliquées de façon uniforme. Il a également examiné le processus mis en place par le Bureau en vue d'évaluer les incidences des nouvelles normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS), dont l'application est prévue en 2018, et a noté que celles-ci ne devraient pas avoir d'incidence majeure. Il a aussi été tenu informé des discussions menées à cet égard au sein du Groupe de travail des normes comptables des Nations Unies. Il s'est dit satisfait des activités en cours dans ce domaine.

### ***Audit externe: portée, plan de travail et approche***

8. Sur la base de l'examen qu'il a effectué et de son entretien avec le Commissaire aux comptes, le comité a acquis l'assurance que la portée du plan de vérification extérieure des comptes était adéquate et que ce plan avait tenu compte des risques recensés et n'avait pas été modifié en cours d'exécution, signe que l'approche retenue était appropriée. Il a examiné les observations et recommandations formulées durant l'audit et s'est entretenu de ces questions avec le Bureau. Il s'est déclaré satisfait des réponses apportées par le Bureau, notant cependant qu'il était possible d'accélérer le processus de mise en œuvre de certaines recommandations formulées par le précédent Commissaire aux comptes.
9. Dans le cadre d'une réunion privée, le comité et les représentants du Commissaire aux comptes ont examiné leurs domaines d'intérêt commun. Le comité continuera de recourir à ce dispositif efficace afin de s'assurer que, en cas de problème concernant les relations de travail entre le Commissaire aux comptes et la direction du BIT ou le Bureau de l'audit interne et du contrôle (IAO), les deux parties peuvent en discuter de manière franche et ouverte. Aucun problème n'a été relevé à cet égard, et le comité confirme qu'aucun élément pouvant soulever des questions en ce qui concerne leur indépendance, leur efficacité ou leur objectivité n'a été porté à sa connaissance.

### ***Audit interne: portée, plan de travail, ressources, exécution et indépendance***

10. Le CCCI s'est entretenu avec le Chef auditeur interne à chacune de ses réunions, y compris dans le cadre d'une réunion privée. Il a procédé à l'examen de la portée, du plan de travail et des ressources de l'audit interne, ainsi que de l'exécution et de l'indépendance de cette fonction. Lors de sa session de janvier, le comité a également examiné le projet de rapport préparé par le Chef auditeur interne pour la présente session du Conseil d'administration et a pris note des principaux résultats et messages y figurant.
11. S'agissant de l'approche suivie pour établir un plan d'audit axé sur les risques, le comité a estimé que la méthode adoptée par l'IAO en matière d'analyse des risques était pertinente.

Il a noté aussi que des fonds supplémentaires avaient été alloués par le Directeur général au cours de l'année, lorsque l'IAO avait mis en évidence un déficit de ressources.

12. Pour ce qui est de l'exécution de la fonction d'audit interne, le CCCI a constaté que la mise en œuvre du plan de travail 2016-17 n'avait pas progressé comme prévu. Il a observé toutefois que l'IAO avait continué d'externaliser certaines activités pour accroître les capacités, en particulier dans certains domaines exigeant des compétences spécialisées. Il s'est félicité de cette approche, qui a renforcé les aspects qualitatifs des activités de contrôle. En outre, l'IAO s'est attaché durant la période considérée aux audits ayant un degré de priorité élevé. Le comité a approuvé la méthode qui consiste à axer l'audit sur les activités à haut risque, mais a relevé que, du fait de cette orientation, seulement 69 pour cent du plan avait été réalisé, contre 100 pour cent les trois années précédentes, au cours desquelles les résultats avaient été particulièrement bons. Les principales raisons invoquées pour expliquer cette situation étaient l'augmentation constante du nombre d'allégations nécessitant une enquête et la monopolisation d'une partie des ressources prévues pour l'audit interne qui en résultait, ainsi que des problèmes de dotation en personnel. Le comité souscrit à cette analyse. Il encourage l'IAO à examiner les possibilités d'assurance combinée permettant de tirer parti des travaux d'autres prestataires internes et externes d'assurance conformément à la norme 2050 des normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne de l'Institute of Internal Auditors (IIA), afin d'éviter les chevauchements d'activités. Ces mesures, ainsi qu'un travail axé sur des audits plus larges et plus stratégiques, devraient contribuer à une meilleure exécution du plan d'audit.
13. Le comité a également noté qu'un examen externe d'assurance qualité devait avoir lieu en 2018 pour évaluer le respect du Cadre de référence international des pratiques professionnelles (CRIPP) de l'IIA. Il a encouragé l'IAO à engager le processus sans tarder, car cela l'aiderait aussi à élaborer le plan d'amélioration constante pour l'avenir. Cela lui permettrait également d'apprécier ses résultats en termes de niveau de maturité par rapport au dernier examen, tenu il y a cinq ans, ce qui lui serait d'une grande utilité. Le comité, qui a effectué le suivi des recommandations formulées lors du dernier examen, s'est déclaré satisfait de leur mise en œuvre. Il a cependant été informé que certaines modifications devant être apportées à la charte de l'IAO le seraient après la tenue de cet examen externe, et il a approuvé cette démarche.
14. Le comité a noté que la fréquence toujours relativement élevée des allégations de fraude ou autres malversations avait occasionné un surcroît de travail pour l'unité responsable. Il demeure difficile de déterminer le niveau de ressources dont a besoin l'unité des investigations, car celui-ci dépend du volume et de la nature des enquêtes nécessaires. Le comité a constaté avec préoccupation que les retards s'accumulaient du fait de l'augmentation du nombre d'allégations. La conduite d'investigations dans un délai raisonnable est un élément essentiel pour le comité. L'achèvement tardif du processus pouvant se répercuter sur d'autres aspects, le comité recommande à l'IAO d'envisager d'autres méthodes pour rattraper le retard pris, notamment la poursuite de l'externalisation et le recours aux technologies de l'information. Le comité a eu des discussions approfondies sur ce point et a estimé que l'appui supplémentaire apporté moyennant le montant de 317 000 dollars des Etats-Unis, qui a été approuvé dans le programme et budget pour 2018-19, associé à quelques-unes des mesures évoquées plus haut, devrait permettre de résorber le retard. Il a été informé que l'IAO avait recours à des accords d'externalisation de longue durée, faisait appel à l'aide régionale et utilisait les technologies de l'information selon les besoins, mais a néanmoins jugé nécessaire qu'il devait continuer de recourir plus largement à ces solutions afin de réduire le retard.

**Recommandation 1 (2018)**

***Le comité encourage l'IAO à envisager des mesures supplémentaires en vue de résorber le retard pris dans l'examen des allégations, car la clôture des enquêtes en temps utile est un élément essentiel de l'environnement de contrôle.***

## Gestion des risques et contrôles internes

15. S'agissant de l'application du cadre de gestion des risques institutionnels au Bureau, la direction avait continué de l'intégrer dans ses pratiques de gestion en renforçant la sensibilisation, en dispensant des formations et en répondant aux demandes des responsables de programme. Le comité a été en outre informé de la mise en place d'un nouveau dispositif informatisé qui devrait aider les responsables à faire de la gestion des risques un outil décisionnel à utiliser au quotidien, et renforcer l'efficacité des processus d'identification, de gestion et d'atténuation des risques. Le comité a relevé que l'utilisation de cet outil devait aussi figurer dans les programmes de formation à venir. L'élaboration d'un cadre formel de contrôle interne reposant sur le modèle dit «des trois lignes de maîtrise» avait également contribué à l'intégration du contrôle interne dans les mécanismes de gestion des risques et de responsabilisation. Le comité encourage la direction à maintenir un dialogue au sein du système des Nations Unies, de sorte que des approches communes puissent être élaborées et s'inscrire dans une perspective pérenne. En outre, afin d'accélérer le processus de mise en œuvre, il est proposé, parallèlement aux solutions trouvées par la direction, d'examiner la possibilité d'élaborer des outils de mesure qui devraient contribuer non seulement à l'amélioration de la mise en œuvre de la gestion des risques institutionnels, mais aussi au renforcement de l'obligation de rendre des comptes et de la responsabilisation.

**Recommandation 2 (2018)**

***Le comité recommande à la direction d'envisager la possibilité d'élaborer des outils de mesure et des approches complémentaires afin d'accélérer le processus de mise en œuvre et de renforcer l'obligation de rendre des comptes et la responsabilisation.***

16. Le comité a noté que le déploiement progressif du Système intégré d'information sur les ressources (IRIS) s'était poursuivi pendant l'année. La mise en œuvre d'IRIS dans les bureaux extérieurs se traduit par une amélioration du contrôle. Le comité a aussi noté que les contraintes budgétaires continuaient d'entraver les progrès en vue d'une mise en œuvre intégrale. Il s'est réjoui qu'INFOTEC étudie les possibilités d'améliorer la répartition des coûts et d'obtenir des ressources supplémentaires, de manière à maintenir les niveaux de service requis partout dans le monde. Il s'est félicité que les utilisateurs soient satisfaits du soutien et de la formation dispensés, qui ont facilité la transition vers les nouvelles plates-formes dans l'ensemble du Bureau.

Le comité a été tenu informé de la stratégie en matière de technologies de l'information et a noté que celle-ci précise clairement que l'utilisation des mégadonnées et d'outils analytiques constitue un objectif essentiel à atteindre pour que l'OIT soit en mesure de regrouper et de traiter rapidement de grandes quantités de données. De l'avis du comité, ces éléments ne sont qu'un point de départ, et il convient de s'attacher à trouver une approche souple ainsi que des solutions qui permettent d'utiliser différentes méthodes et d'accroître l'accès à distance tout en renforçant la sécurité informatique. Le comité considère en effet que la cybersécurité est un élément essentiel permettant de tirer parti des riches possibilités offertes par la transformation numérique. Cela peut notamment contribuer à améliorer la mise en œuvre des opérations de l'Organisation et l'exécution de son mandat. Le comité entend poursuivre l'examen de ce sujet au cours de l'année à venir.

Le comité note que cela fait un certain temps que les résultats obtenus dans le domaine des technologies de l'information n'ont pas été évalués selon des méthodes externes telles que le modèle de maturité COBIT, et il encourage INFOTEC à procéder à une évaluation de sa performance globale.



**Recommandation 3 (2018)**

***Le comité encourage INFOTEC à faire réaliser une évaluation externe de sa performance afin de mettre en évidence les possibilités d'amélioration dans le département.***

17. Le comité a également été tenu informé de l'examen des processus opérationnels en cours. La direction lui a fait savoir que cet examen reposait sur le principe de l'optimisation de la gestion et que des procédures opérationnelles normalisées étaient en cours d'élaboration, dans un souci de normalisation et d'harmonisation. Le comité a noté les progrès accomplis par la direction pour faire en sorte d'assurer le suivi des possibilités d'économie recensées au cours du processus, de la mise en œuvre des initiatives retenues et de l'élaboration de l'indice de la santé organisationnelle. Il a également été informé que l'examen des processus opérationnels serait étendu à l'un des bureaux régionaux au plus tard en juin 2018. Le comité encourage la direction à réfléchir à l'élaboration de critères permettant d'évaluer les activités opérationnelles des régions et l'infrastructure administrative d'appui, pour veiller à ce que davantage de ressources puissent à terme être consacrées à des initiatives ayant un impact concret. Il continuera d'être informé de l'état d'avancement de l'examen des processus opérationnels et de surveiller l'équilibre entre les services fournis et l'obligation de rendre compte de l'action menée.
18. Le comité a poursuivi son examen des activités ayant trait aux ressources humaines au BIT. Il est d'avis que le Bureau devrait fixer la norme à suivre en matière de gestion des ressources humaines au sein du système des Nations Unies et considère qu'il est sur la bonne voie, même s'il pourrait progresser plus vite dans certains domaines. Sur le plan stratégique, à mesure que la numérisation et d'autres processus similaires transformeront le lieu de travail et les modèles opérationnels et que le déploiement d'IRIS et l'examen des processus opérationnels se poursuivront, l'Organisation aura toujours la difficile tâche de répondre à ses besoins de compétences nouvelles tout en absorbant une réduction de ses ressources administratives. De récentes études ont mis en évidence les mutations à l'œuvre au sein des catégories professionnelles à la suite des bouleversements provoqués dans le monde du travail par la numérisation, l'automatisation et les progrès de l'intelligence artificielle. Par conséquent, le comité encourage la direction à identifier les tendances dans ce domaine et à envisager des mesures pour inciter les membres du personnel à prendre en main leur carrière et devenir ainsi des acteurs dynamiques de la gestion du changement. Cela s'inscrit dans le prolongement de la recommandation formulée précédemment selon laquelle il faudrait adopter des mesures de planification des effectifs et inciter les membres du personnel à évaluer leurs compétences, à s'adapter aux nouveaux besoins et à se placer dans une perspective d'«apprentissage permanent». Le comité considère que les fonctionnaires devraient être l'élément moteur de leur avancement professionnel. Compte tenu de la rapidité avec laquelle les choses évoluent, le BIT et chacun de ses fonctionnaires sont appelés à s'adapter, et à cet égard les initiatives actuelles ne sauraient être qu'un point de départ. De l'avis du comité, il est possible de commencer à mettre en place, à titre de prévention, des mesures plus rigoureuses de planification des ressources humaines pour garantir que les fonctions remplissent leurs objectifs et éviter que des priorités ne soient pas prises en compte en raison de points de blocage au niveau des ressources humaines ou d'un manque d'adaptabilité des principes théoriques et de l'approche appliqués dans ce domaine. Parallèlement à la poursuite du processus de développement des compétences du personnel de la catégorie des services généraux, il est aussi recommandé de procéder à un examen des nouveaux recrutements dans ce segment.

**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.***

19. Lors de la réunion informelle entre le comité et des représentants du Conseil d'administration qui a eu lieu en septembre 2017, d'utiles remarques ont été faites au comité concernant les propositions de modification de son mandat. Elles ont été dûment prises en compte, et les modifications ont été approuvées par le Conseil d'administration à sa session de novembre. Dans un souci d'efficacité renforcée, il a été décidé que, désormais, le comité communiquerait à l'avance les points à inscrire éventuellement à l'ordre du jour.
20. Lors de la réunion organisée en janvier 2018 au Bureau régional de l'OIT à Lima, les membres du comité se sont rendus sur le site de trois projets de coopération pour le développement. Le premier concernait un organisme du secteur public à qui des fonds étaient versés pour la réalisation d'études actuarielles et pour le renforcement des capacités. Le comité a pris note avec satisfaction des retombées positives de l'action de l'OIT pour ce qui concerne ses mandats dans le cadre de ce projet. Le deuxième était un projet de coopération pour le développement classique. Lors de sa visite, le comité a pu interagir avec les parties prenantes et apprécier les effets positifs du renforcement des capacités organisé sur le modèle d'enseignement et apprentissage «des 5E». Le troisième concernait une usine qui avait mis en œuvre des éléments de la méthode du programme SCORE. Le comité a pris note avec satisfaction des résultats positifs obtenus par l'OIT dans tous ces projets.
21. Le comité prévoit de procéder à une autoévaluation à sa réunion de septembre 2018, dans la perspective du renouvellement de ses membres, afin qu'il puisse à compter de janvier 2019 améliorer ses résultats et représenter une valeur ajoutée pour la structure de gouvernance de l'OIT.
22. Le comité a également fait le point sur la mise en œuvre des recommandations de l'audit interne. Jugé utile, efficace et facile d'utilisation, l'outil informatique mis au point par le Bureau a contribué à ramener à 3,6 mois le délai moyen d'exécution. Le comité a invité le Bureau à continuer d'améliorer le processus de mise en œuvre.

**Précédentes recommandations du CCCI**

23. Le comité a également continué de suivre de près la mise en œuvre de ses précédentes recommandations et prend note avec satisfaction des progrès importants qui ont été accomplis à cet égard au cours de l'année. Il rend compte de ses constatations suivantes:

**Recommandation 1 (2015):** 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

24. Le comité a été informé que, à la 329<sup>e</sup> session du Conseil d'administration en mars 2017, le Bureau a présenté une synthèse des activités du Groupe de travail interinstitutions des Nations Unies sur l'assurance-maladie après la cessation de service ainsi que des travaux sur la maîtrise des coûts menés à bien par le Comité de gestion de la Caisse d'assurance pour la protection de la santé du personnel du BIT. En se fondant sur son examen des orientations données par le Conseil d'administration lors de ses deux sessions précédentes ainsi que des conclusions de l'Assemblée générale des Nations Unies, le Bureau a noté que les Etats Membres préféreraient continuer d'appliquer un mode de financement par répartition. Si le Bureau est convenu que les engagements non capitalisés grèveraient les budgets futurs, il a toutefois été décidé qu'aucune autre proposition sur la constitution d'une réserve spéciale au

titre de l'assurance-maladie après la cessation de service ne serait présentée. Par conséquent, au vu de ce qui précède, le comité classe officiellement cette recommandation, mais encourage le Bureau à continuer d'examiner d'autres options en matière de réduction des coûts qui pourraient apporter des avantages supplémentaires, comme le recours à un administrateur tiers ou le réexamen des prestations, ainsi que des options visant par exemple à assurer une mise en synergie des coûts entre les institutions, en particulier celles qui sont basées à Genève et qui disposent de régimes autonomes. Le comité a également noté qu'un travail d'harmonisation des méthodes de calcul est en cours au sein du système des Nations Unies et il salue ce type d'initiative.

**Recommandation 7 (2015): Le Directeur général devrait envisager de mettre au point des outils de mesure qui permettront d'évaluer qualitativement et quantitativement la pertinence des résultats de l'examen des services administratifs**

25. Le comité s'est entretenu avec le Directeur général adjoint pour la gestion et la réforme à ses réunions de mai et septembre 2017 et a pu prendre connaissance à cette occasion des informations les plus récentes concernant l'examen des processus opérationnels. Pour ce qui est de l'évaluation quantitative et qualitative de la pertinence de l'examen des processus opérationnels, le Bureau a informé le comité des mesures suivantes: 1) suivi en continu des économies réaffectées ou réinvesties; 2) définition des cibles et des étapes au terme de chaque volet de l'examen des processus opérationnels aux fins du suivi et de la mise en œuvre; 3) présentations régulières (tous les six mois) au Directeur général adjoint pour la gestion et la réforme par les départements faisant l'objet de l'examen des processus opérationnels des progrès accomplis dans la mise en œuvre des mesures prévues; 4) point sur l'indice de la santé organisationnelle mesuré en 2017 avec tous les départements faisant l'objet de l'examen des processus opérationnels et réalisation d'une nouvelle enquête sur la santé organisationnelle dans certains autres départements afin de mesurer les progrès accomplis. Le Bureau estime que ces éléments constituent un «outil de mesure» permettant d'évaluer la pertinence de l'examen des processus opérationnels et il considère, par conséquent, que cette recommandation est pleinement mise en œuvre. Le comité prend actes des mesures prises par la direction. Il note en outre qu'une évaluation du projet de réforme a également eu lieu en novembre 2017. Le comité encourage la direction à quantifier le personnel susceptible de devenir excédentaire à l'issue de ce processus puis à prévoir les éventuels besoins de reconversion. Au vu de ce qui précède, le comité classe officiellement cette recommandation.

**Recommandation 8 (2015): Le Directeur général devrait veiller à ce que tout nouveau modèle de services administratifs comporte un cadre approprié de gouvernance et de contrôle internes, en particulier pour les fonctions de contrôle et d'assurance de la qualité**

26. Le comité s'est entretenu avec le Directeur général adjoint pour la gestion et la réforme à ses réunions de mai et septembre 2017 et a pris connaissance à cette occasion des informations les plus récentes concernant l'examen des processus opérationnels. Le Bureau a réaffirmé son approche visant à garantir le niveau adéquat des fonctions de contrôle et d'assurance qualité de tout nouveau modèle de services administratifs. Il a également été relevé qu'un document relatif au cadre de contrôle interne de l'OIT est paru en janvier 2018 et qu'il était prévu que la publication d'une déclaration de contrôle interne fasse partie intégrante du processus d'établissement des états financiers pour 2017, deux éléments qui témoignent de l'attention que le Bureau continue d'accorder au renforcement de la gouvernance et du contrôle internes. Au vu de ce qui précède, le comité exprime sa satisfaction et classe officiellement cette recommandation.

**Recommandation 3 (2016):** Dans le cadre de l'examen des processus opérationnels, le Bureau devrait être invité à réduire la complexité administrative par la normalisation et l'harmonisation des processus

27. Le comité s'est entretenu avec le Directeur général adjoint pour la gestion et la réforme à ses réunions de mai et septembre 2017 et a pu prendre connaissance à cette occasion des informations les plus récentes concernant les deuxième et troisième volets de l'examen des processus opérationnels. Le comité a été informé que des efforts de normalisation et d'harmonisation ont été déployés de manière systématique pour l'ensemble des résultats et des mesures définies. Le comité a noté avec satisfaction que, dans le cadre de l'examen des processus opérationnels, chaque département était en train d'élaborer des procédures opérationnelles normalisées, qui devraient assurer la normalisation et l'harmonisation des processus, et le comité estime que ces procédures devraient également permettre de réduire la complexité administrative. Le comité continuera de suivre la progression de l'examen des processus opérationnels à cet égard, mais, au vu de ce qui précède, il classe officiellement cette recommandation.

**Recommandation 1 (2017):** Le comité encourage le Bureau à envisager de présenter, à l'intention des parties intéressées, un bref résumé des messages clés contenus dans les états financiers

28. Le comité a noté avec satisfaction que la qualité du rapport financier s'est améliorée au fil des ans. Il a été informé que le Bureau continuerait de faire évoluer son rapport financier pour veiller à communiquer dans l'avenir des informations concises et pertinentes aux parties prenantes intéressées. Le comité examinera également le rapport financier pour l'année 2017, mais il classe officiellement cette recommandation.

**Recommandation 2 (2017):** Le Bureau d'évaluation est encouragé à coordonner ses travaux avec le Commissaire aux comptes afin d'éviter tout chevauchement

29. Le comité a été informé que le Bureau d'évaluation (EVAL) avait été chargé d'examiner l'efficacité globale du BIT, notamment de son système de gestion axée sur les résultats, et que les activités de vérification extérieure des comptes mettaient aussi l'accent sur la gestion axée sur les résultats (GAR), ce qui était étroitement lié à des éléments importants du mandat d'EVAL. Tandis que le Commissaire aux comptes s'est davantage intéressé au processus de la GAR et à sa conception, les travaux d'EVAL dans ce domaine se sont concentrés sur les résultats et leur efficacité. EVAL et le Bureau sont convenus, d'une manière plus générale, de continuer de travailler en étroite collaboration avec le Commissaire aux comptes. La méthodologie utilisée par les commissaires aux comptes et EVAL étant similaire, le comité continue d'encourager cette collaboration et, s'étant assuré que ce dialogue s'est instauré au cours de la mise en œuvre du plan d'audit 2017, il classe officiellement cette recommandation.

**Recommandation 3 (2017):** Dans le prochain plan d'audit, il est recommandé à l'IAO d'envisager de concentrer ses activités sur des audits plus larges et plus stratégiques, conformément aux prochaines évaluations des risques

30. Le comité a noté avec satisfaction que l'IAO a intégré cette approche dans la proposition de plan d'audit biennal pour 2018-19, en prévoyant un nombre limité d'audits d'assurance clés et en accordant une plus grande attention aux questions stratégiques ayant un caractère transversal. Par conséquent, le comité classe cette recommandation.

Recommandation 4 (2017): Le Chef auditeur interne devrait présenter un rapport au comité à sa réunion de mai 2017 sur les nouvelles obligations découlant des normes de l'IIA, accompagné d'un plan d'action et de suivi de leur mise en œuvre

31. L'IAO a présenté un exposé sur les normes révisées de l'IIA à la réunion du CCCI de mai 2017 et il a fourni au comité des informations à jour concernant l'incidence de ces changements sur l'IAO, informations qui étaient assorties d'un plan de mise en œuvre. L'IAO devrait faire l'objet d'un examen externe d'assurance qualité au début de 2018. Le comité encourage vivement le Chef auditeur interne à examiner, à cet égard, le respect de la norme 2450 de l'IIA. Le comité continuera de suivre la mise en œuvre de cette recommandation.

Recommandation 5 (2017): Le comité encourage la direction à continuer d'évaluer la nécessité de mettre en place des canaux supplémentaires pour le signalement des problèmes éthiques dans l'ensemble de l'Organisation afin de renforcer le cadre de responsabilité

32. Le Bureau a informé le comité qu'il avait évalué et continuerait d'évaluer et de suivre les aspects relatifs aux canaux mis en place pour le signalement des problèmes éthiques. A cet égard, les dispositifs existants sont ceux présentés aux paragraphes 17 à 20 de l'IGDS Numéro 76 (version 1), *L'éthique au Bureau*, datée du 17 juin 2009. Le Bureau estime qu'il n'y a pas lieu à ce jour de créer des canaux de communication supplémentaires. Etant donné que c'est à la direction qu'il incombe d'instaurer des canaux adéquats et efficaces, le comité classe cette recommandation. Toutefois, il continuera d'assurer un suivi du cadre de responsabilité général.

Recommandation 6 (2017): Le comité recommande que le Bureau dresse un bilan des assurances résultant des audits afin d'assurer une gestion adéquate et efficace des risques auxquels doit faire face l'Organisation

33. Il a été fait savoir au comité que les priorités du Bureau en matière de gestion des risques étaient l'intégration renforcée de la gestion des risques dans les méthodes de travail de l'OIT et le renforcement des capacités organisationnelles relatives à l'évaluation, à la surveillance et au signalement des risques. Le Bureau est également convenu que le recensement des assurances résultant des audits pouvait être un outil utile aux fins de ce processus, et il a estimé que le cadre de contrôle interne et le registre des risques pouvaient être considérés comme une première étape sur cette voie; le comité partage cet avis. Par ailleurs, la direction juge important de tenir compte du fait que le recensement complet des assurances résultant des audits nécessiterait un niveau de ressources que ni la fonction de gestion des risques ni le Bureau de contrôle interne ne pourraient absorber sans que cela ne nuise considérablement à d'autres priorités. C'est pourquoi le Bureau propose de continuer d'utiliser les outils existants pour donner suite à la recommandation du comité et de ne pas entreprendre un recensement complet des assurances résultant des audits. Le comité estime que, pendant l'élaboration du cadre de contrôle interne, la direction s'est basée sur le modèle des trois lignes de maîtrise, pierre angulaire du processus de prise en compte des assurances résultant des audits, et que cela allait dans le bon sens. En outre, la direction a également fait œuvre utile en répertoriant les politiques et les directives appliquées au sein de l'Organisation, ce qui semble tendre vers la réalisation d'un état des lieux formel qui lui permette d'identifier les principaux risques et les mesures d'atténuation prises au niveau des trois lignes de maîtrise pour gérer ces risques. Par conséquent, le comité classe cette recommandation, mais encourage toutefois la direction à poursuivre dans cette voie pour non seulement améliorer le niveau de gestion des risques au sein de l'Organisation, mais aussi contribuer à une

meilleure utilisation de ressources financières limitées. Le comité a souligné que le cadre a été conçu comme un outil de diagnostic en vue d'une prise de décisions plus efficace, et non comme un exercice visant à mettre en évidence d'éventuelles déficiences. Par conséquent, il fait valoir les avantages certains qu'offrait l'utilisation de ce modèle, notamment: i) pour établir les responsabilités en vue de fournir une assurance dans chaque domaine; ii) en cas d'assurance excessive ou au contraire de lacunes; et iii) à chaque fois qu'il est possible de réaliser des gains d'efficacité sur le plan opérationnel ou financier et donc, de manière générale, de procéder à une allocation plus judicieuse des ressources limitées.

**Recommandation 7 (2017): Le comité recommande au Comité de gouvernance des technologies de l'information (ITGC) de continuer à surveiller les dépenses et le temps consacrés à la mise en œuvre de la phase II du déploiement d'IRIS**

34. Le comité a été informé de l'état d'avancement des projets en cours dans le domaine des technologies de l'information. Le déploiement d'IRIS sur le terrain a été une question inscrite d'office à l'ordre du jour de toutes les réunions du Comité de gouvernance des technologies de l'information (ITGC), question que le comité a lui aussi examinée. Le comité note avec satisfaction que l'ITGC surveille la mise en œuvre du déploiement d'IRIS et prend des décisions afin d'atténuer tous les risques susceptibles d'entraîner des retards dans l'exécution des projets et, partant, une augmentation des coûts. Par conséquent, le comité classe également cette recommandation.

**Recommandation 8 (2017): Le Département du développement des ressources humaines (HRD) devrait envisager d'adopter des mesures de planification quantitative et qualitative du personnel, à un horizon de cinq à dix ans, et d'étudier la possibilité d'inciter le personnel à se doter de compétences anticipant les évolutions à venir**

35. La direction a informé le comité que le Profil de l'employé, qui a été introduit en 2014, joue un rôle essentiel dans la planification des effectifs et le recensement des compétences du personnel. Il est très utile pour prévoir les aptitudes requises et les besoins dans des domaines d'activité définis et à des postes donnés. A cet égard, le Profil de l'employé aide le Comité du recrutement, des affectations et de la mobilité (CRAM) – comité consultatif de l'OIT chargé de superviser les activités de recrutement, d'affectation et de placement – en lui fournissant des données relatives aux effectifs. Le Profil de l'employé est également utilisé pour faciliter la mobilité temporaire et pour fournir aux responsables des données actualisées sur le personnel. L'utilisation du Profil de l'employé sera élargie grâce aux fonctionnalités supplémentaires de la nouvelle plate-forme de recrutement en ligne, qui sera lancée au début de 2018. En plus de promouvoir la conformité et de présenter des tableaux de bord faciles à utiliser, le nouveau système de recrutement en ligne renforcera la mobilité organisée et, par conséquent, la formation en cours d'emploi et l'avancement professionnel. Le comité estime ainsi que cette recommandation a été mise en application à 80 pour cent. Néanmoins, le comité continuera de surveiller la poursuite de sa mise en œuvre pour l'année en cours.

Genève, le 13 février 2018

(Signé) M<sup>me</sup> Bushra Naz Malik  
(présidente)