



Conseil d'administration

310^e session, Genève, mars 2011

GB.310/PFA/5/2

Commission du programme, du budget et de l'administration

PFA

POUR INFORMATION

CINQUIÈME QUESTION À L'ORDRE DU JOUR

Questions d'audit

Rapport du Chef auditeur interne pour l'année qui s'est achevée le 31 décembre 2010

Aperçu

Questions traitées

Le présent document rend compte des principaux résultats des audits internes et des missions d'enquête effectués en 2010.

Incidences sur le plan des politiques

Aucune.

Incidences financières

Aucune.

Mesure demandée

La commission est invitée à prendre note des informations fournies dans ce document.

Documents du Conseil d'administration ou instruments de l'OIT cités en référence

Règlement financier, article 30 *d*); Règles de gestion financière, chapitre XIV; Statut du personnel du BIT; Convention de 1947 sur les privilèges et immunités des institutions spécialisées et son annexe I concernant l'OIT.

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 2010.
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.

Genève, le 11 février 2011

Document soumis pour information

Annexe

Rapport du Chef auditeur interne qui fait état des principaux résultats des audits internes et des missions d'enquête effectués en 2010

Introduction

1. Le Bureau de l'audit interne et du contrôle (IAO) du BIT assume une fonction de contrôle indépendante, prévue à l'article 30 *d*) du Règlement financier et au chapitre XIV des Règles de gestion financière. Son mandat est précisé dans sa Charte de l'audit interne qui a été approuvée par le Conseil d'administration à sa 301^e session en mars 2008, une version révisée ayant été approuvée par le Conseil d'administration à sa 307^e session en mars 2010.
2. L'IAO a pour mission de fournir au Conseil d'administration et au Directeur général une assurance indépendante et objective, qui soit source de valeur ajoutée et d'améliorations pour les activités du BIT. L'IAO s'emploie activement à faciliter l'évaluation des risques et les contrôles internes, et s'attache à promouvoir une approche cohérente de la gestion des risques à l'échelle du Bureau ainsi qu'une culture de la connaissance pour aider les responsables à améliorer l'efficacité, l'efficacités et la rentabilité des activités de l'Organisation.
3. L'IAO réalise ses audits conformément aux normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne de l'Institut des auditeurs internes.
4. L'IAO est également chargé de conduire des enquêtes sur les allégations de fautes commises en matières financière et administrative et autres irrégularités. Il mène à bien ces enquêtes, conformément aux Lignes directrices uniformes pour les enquêtes 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, et ne participe pas 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. Il a pleinement et librement accès à l'ensemble des dossiers, opérations, fonctions et documents de l'Organisation ayant un rapport avec la question examinée, de même qu'à tout membre du personnel concerné.

Résumé des résultats des audits internes et des missions d'enquête

6. Au cours de l'année 2010, l'IAO a réalisé deux audits au siège et cinq dans les bureaux extérieurs, et produit quatre rapports d'expression d'assurance et un rapport d'audit de performance (voir annexe I). Sur les quatre rapports d'expression d'assurance, trois concernaient des audits pour lesquels l'IAO avait achevé le travail de terrain en 2009, mais finalisé et publié son rapport en 2010. Les rapports d'audit concernant quatre audits des bureaux extérieurs et un audit au siège sont en cours de finalisation et seront publiés en 2011.
7. S'il a relevé de nombreux points positifs dans le cadre de ses activités relatives aux opérations des bureaux extérieurs, l'IAO a aussi mis en évidence des domaines dans lesquels les contrôles, les vérifications et les processus pourraient être améliorés. L'audit effectué au siège en ce qui concerne le processus de recrutement du BIT a relevé que, avec l'introduction du système de recrutement, d'affectation et de placement du personnel (RAPS), le processus de recrutement avait gagné en efficacité; il a également permis d'identifier des domaines où l'on peut apporter des améliorations en révisant, en clarifiant

ou en élaborant des politiques et des procédures. Cela aiderait les acteurs du recrutement à s'acquitter de leurs tâches et à promouvoir une plus grande transparence dans ce processus.

8. Un résumé des recommandations formulées dans le présent rapport figure à l'annexe II.
9. L'IAO ne peut se prononcer sur les domaines qui n'ont pas fait l'objet d'un audit interne en 2010.
10. En 2010, l'IAO a produit deux rapports d'enquête. Les travaux préliminaires concernant une allégation ont abouti à ce qu'un fonctionnaire du BIT rembourse 40 000 dollars au Bureau. Au cours de l'année 2010, le Bureau a reçu des allégations concernant huit pays.

Questions intéressant l'ensemble du Bureau

11. Les examens, les enquêtes et autres activités de l'IAO ont mis en évidence un certain nombre de questions qui, ainsi qu'on peut le lire ci-après, ont une incidence à l'échelle du Bureau tout entier et, selon l'IAO, offrent au Bureau l'occasion d'améliorer son système de contrôle interne, l'efficacité et l'efficacité de ses activités ainsi que sa gouvernance interne.

Gouvernance interne

12. La Déclaration sur la justice sociale pour une mondialisation équitable vise, entre autres objectifs fondamentaux, à assurer que la gouvernance de l'Organisation facilite la réalisation effective du mandat constitutionnel de l'OIT. Le fait d'avoir un système rationnel de gouvernance interne est donc un élément important de son cadre de contrôle interne. A cet égard, l'IAO, à l'occasion de ses audits et d'autres activités, a observé que le Bureau a continué de prendre des mesures positives qui concordent avec sa volonté d'améliorer son système de gouvernance interne.

Cadre de responsabilisation

13. S'appuyant sur les progrès accomplis en 2009, le Bureau a publié en 2010 les documents suivants, qui concernent le cadre de responsabilisation:
 - Le 7 janvier 2010, une directive relative aux plans de travail axés sur les résultats, qui vient soutenir la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats.
 - Le 25 mai 2010, une procédure du Bureau concernant la sécurité des données électroniques. C'est important dans la mesure où le fait d'avoir des procédures claires permet de mieux garantir l'intégrité de ces données; en somme, c'est une protection contre les risques pour la réputation. Par ailleurs, cette procédure définit les rôles et responsabilités des fonctionnaires et des départements concernés.
 - Le 8 septembre 2010, une procédure sur la protection des fonctionnaires qui signalent des abus. Elle vient appuyer la procédure relative à «l'éthique au Bureau», publiée en 2009, en renforçant l'engagement du Bureau à protéger les fonctionnaires qui signalent des pratiques irrégulières, même présumées; elle formalise en outre les dispositions que les fonctionnaires doivent prendre au cas où ils estimeraient avoir fait l'objet de mesures de représailles.
 - Le 20 septembre 2010, l'avis par lequel le Directeur général décrit les modalités de délégation de pouvoirs des directeurs principaux (depuis les directeurs exécutifs jusqu'aux directeurs des équipes d'appui technique au travail décent et aux directeurs des bureaux de pays), ainsi que leurs rôles et responsabilités s'agissant de la fourniture de services aux mandants et aux bénéficiaires de la gestion du personnel et de l'administration des actifs de l'OIT.
 - Le 25 octobre 2010, une ligne directrice donnant aux fonctionnaires des orientations, des informations et des éclaircissements concernant les normes et mécanismes touchant au cadre de responsabilisation du BIT.

- Le 26 novembre 2010, une procédure sur les indicateurs de performance de la structure extérieure de l'OIT. Les rôles et responsabilités des directeurs des bureaux extérieurs reposent entièrement sur cette procédure qui, par ailleurs, fait obligation aux administrateurs de cerner les postulats fondamentaux et les risques associés pour parvenir aux indicateurs convenus.
 - Le 15 décembre 2010, une procédure qui s'applique à tous les directeurs exécutifs, directeurs régionaux et autres directeurs relevant directement du Directeur général, et leur fait obligation de soumettre une lettre de déclaration couvrant l'exercice financier ayant pris fin le 31 décembre 2010. La version 2009 de cette lettre de déclaration a été modifiée par l'inclusion d'un texte relatif aux prestations et avantages du personnel.
14. Les documents énumérés ci-dessus améliorent et renforcent le cadre de responsabilisation du BIT en établissant une base solide pour les évolutions futures et en clarifiant davantage l'obligation des fonctionnaires de rendre des comptes, ainsi que leurs rôles et responsabilités.
15. La lettre de déclaration interne de 2010 porte essentiellement sur des aspects financiers, mais elle a été modifiée par l'inclusion de droits à prestations reconnus aux fonctionnaires. Ainsi qu'indiqué dans les suites données au rapport de 2009 du Chef auditeur interne, le Bureau a déclaré qu'il ne serait pas approprié, à ce stade, d'élargir le contenu de la lettre de déclaration interne pour y inclure d'autres éléments dépassant le cadre des questions financières, étant donné que le système de gestion de la performance introduit en 2010 prévoit le suivi de la performance par les directeurs du BIT sur des questions qui ne sont pas exclusivement financières. Comme la lettre de déclaration est un élément important d'un cadre de responsabilisation, le Bureau continue d'en revoir périodiquement le contenu et l'adapte en fonction des enseignements tirés de son application et, d'autre part, des nouvelles évolutions du cadre de la responsabilisation du BIT.

Gestion des risques

16. En août 2009, le Bureau a dévoilé la politique du BIT sur la gestion des risques et progressé dans l'élaboration et l'application des pratiques en la matière. L'IAO a relevé plusieurs exemples illustrant la manière de procéder. Ils sont exposés dans les paragraphes ci-après:
- La procédure sur les indicateurs de performance des bureaux extérieurs fait obligation aux administrateurs responsables d'identifier formellement les risques susceptibles d'entraver les efforts pour atteindre les indicateurs convenus.
 - Le groupe de travail spécial pour la gestion d'IRIS a mis en place une procédure de gestion des risques consistant à tenir un inventaire des risques et à recenser et suivre les principaux risques liés à IRIS.
 - En 2011, le Département des services financiers prévoit de documenter les principaux risques financiers auxquels le BIT est exposé, ainsi que la manière de les gérer.
 - En 2010, le Secteur de la gestion et de l'administration a institué un système pour préparer des rapports sur six mois qui rendent compte en détail des incidents informatiques; ces rapports sont soumis à l'examen du Directeur exécutif du Secteur de la gestion et de l'administration, qui prendra les mesures de suivi qu'il jugera appropriées.
 - Les Propositions de programme et de budget pour 2012-13 comportent un registre des risques stratégiques, dans lequel sont énoncés les principaux risques auxquels le BIT est exposé ainsi que le mode de gestion de ces risques. Ce registre indique les unités qui auront à charge de gérer chaque risque, et leurs actions y relatives seront consignées dans le rapport sur l'exécution du programme. Les principaux risques auxquels le BIT est exposé continueront d'être consignés dans les futurs documents relatifs au programme et budget. Par ailleurs, dans les Propositions de programme et de budget pour 2012-13, chacune des 19 stratégies de résultat comprend une approche

plus claire quant à la manière de gérer les risques susceptibles d'entraver la concrétisation des résultats convenus.

17. Ces exemples montrent que le BIT est en train d'élaborer des initiatives judicieuses concernant la gestion des risques tant au niveau des départements qu'au niveau stratégique, et que son mode de gestion des risques a mûri et est de plus en plus intégré en tant qu'outil de gestion. Pour donner plein effet à la politique de gestion des risques, l'IAO estime que c'est l'occasion d'assurer une coordination plus étroite des initiatives en matière de gestion des risques à l'échelle du Bureau tout entier, de sorte que les résultats des exercices d'évaluation des risques individuels et les pratiques de gestion des risques puissent être exploités et portés, le cas échéant, au registre des risques stratégiques. Aussi l'IAO propose-t-il que le Bureau, compte tenu des ressources disponibles et des autres priorités, définisse des orientations pour aider les administrateurs responsables à donner plein effet à la politique de gestion des risques du BIT et, partant, à améliorer la coordination et l'efficacité des processus de gestion des risques à l'échelle du Bureau.

Formation

18. Les résultats du réexamen de la structure extérieure entrepris par l'IAO en 2010 font apparaître qu'une formation a été dispensée à des fonctionnaires sur tout un éventail de sujets à caractère technique et administratif. Par ailleurs, le BIT a dispensé une formation sur les procédures d'achat, tant au siège que dans la région africaine (à ces sessions ont participé des membres du personnel affecté à la coopération technique), ainsi qu'une formation limitée sur la gestion des risques. Le BIT a prévu d'organiser davantage de sessions de formation sur les procédures d'achat dans le courant de l'année 2011. Même si ce sont des mesures positives pour répondre aux besoins de formation du personnel, les examens de l'IAO, surtout dans le contexte des missions d'audit effectuées dans les bureaux extérieurs de l'OIT, continuent de révéler des lacunes dans l'offre de programmes de formation structurés et réguliers proposés aux fonctionnaires investis de responsabilités pour des questions concernant la gouvernance interne, la gestion financière et l'administration. Ces lacunes dans la formation peuvent occasionnellement induire un non-respect des règles, règlements, procédures et consignes du BIT; l'Organisation se trouve ainsi exposée à un risque financier et à un risque de détérioration de son image.
19. Pour aider à répondre aux besoins de formation du BIT, l'IAO salue la réponse du Bureau aux commentaires formulés dans le rapport que le Chef auditeur interne a soumis au Conseil d'administration en 2009 sur la formation, à savoir que le Département du développement des ressources humaines (HRD) est déterminé à élaborer un programme de formation à l'exercice de responsabilités qui couvrira la gouvernance interne, la gestion financière, le programme ainsi que les questions d'éthique. Même si ce programme est initialement destiné aux fonctionnaires de haut rang, l'IAO croit savoir que finalement il s'adressera aussi à d'autres membres du personnel, avec des adaptations appropriées de sa structure et de son contenu. Cette initiative judicieuse aiderait les administrateurs à mieux comprendre et appliquer les documents de gouvernance interne mentionnés au paragraphe 13.
20. Vu l'importance de ce type de formation, l'IAO propose que, sous réserve des ressources disponibles et d'un alignement sur les autres priorités, le programme de formation à l'exercice de responsabilités soit:
- ouvert dans les meilleurs délais à tous les fonctionnaires exerçant un rôle de gestion des ressources et actifs de l'Organisation;
 - un module de formation permanent conçu pour offrir une formation initiale à ceux qui accèdent pour la première fois à des responsabilités de gestion, et proposant en outre des cours de mise à niveau sur ces sujets essentiels à l'intention des fonctionnaires concernés.

Audits au siège

Audit de performance du mode de recrutement du BIT

21. Il est essentiel que le BIT dispose sur place de personnes qualifiées avec les aptitudes et les compétences appropriées pour atteindre efficacement ses objectifs stratégiques et fournir des services de qualité à ses mandants et donateurs. L'introduction du Système de recrutement, d'affectation et de placement du personnel (RAPS) en 2008 a été un déclencheur pour apporter des améliorations aux pratiques de recrutement du Bureau, un processus que le Département des ressources humaines (HRD) considère comme permanent. L'audit de performance réalisé par l'IAO visait à dresser un bilan afin de faire évoluer, sur la base d'informations précises, la stratégie et la pratique de recrutement du BIT; à encourager de nouvelles améliorations; et à tirer éventuellement les principales leçons du mode de recrutement appliqué au niveau central, le but étant de proposer des recommandations propres à garantir la possibilité d'optimiser les améliorations découlant des modalités du RAPS pour en tirer tout le bénéfice possible. L'examen portait essentiellement sur le recrutement centralisé pour les postes permanents financés par le budget ordinaire. Un résumé des principales conclusions est fourni ci-après.

Examen du processus de recrutement

22. Les différentes étapes du processus de recrutement sont clairement définies. L'examen effectué par l'IAO a permis de constater qu'il y a lieu d'améliorer certaines de ces étapes, notamment au niveau de la présélection des candidats et de la vérification des références fournies par les candidats sélectionnés. L'IAO a fait des recommandations appropriées pour traiter ces aspects. Par ailleurs, l'examen effectué par l'IAO a indiqué que le temps est peut-être venu de revoir les descriptions d'emploi génériques afin de vérifier si elles correspondent bien aux besoins de recrutement actuels. L'audit a également permis de formuler des recommandations visant à promouvoir l'utilisation du système de recrutement par voie électronique de HRD et de clarifier et d'améliorer d'autres processus administratifs.

Questions relatives aux stratégies et à la performance

23. Le processus de recrutement du BIT compte beaucoup d'étapes qui peuvent être complexes et nécessiter la contribution de nombreux acteurs. Bien que divers documents définissent les rôles et responsabilités de ceux qui participent au processus de recrutement, l'IAO estime que le temps est peut-être venu, compte tenu du fait que le RAPS va se trouver dans sa quatrième année de fonctionnement, de procéder à une analyse des rôles respectifs des diverses parties engagées dans le recrutement, le but étant de formaliser leur autorité et leurs responsabilités; c'est un processus qui a déjà commencé.
24. Pour être efficace, un processus de recrutement requiert la mise en place de politiques qui soient bien comprises et qui reposent sur des procédures et des consignes précises. Dans la mesure où les travaux d'élaboration et de mise à jour des politiques et procédures de recrutement sont en cours, l'IAO recommande que le Bureau identifie les éléments du mode de recrutement où l'on gagnerait à avoir des déclarations de politique générale plus claires, des orientations pratiques plus détaillées et des procédures plus rationnelles.
25. Il ressort de l'examen réalisé par l'IAO qu'il était peut-être temps de généraliser la pratique des concours pour pourvoir les postes de responsabilité vacants et que, de fait, le Bureau avait commencé à adopter cette approche. Par ailleurs, à l'appui du cadre de responsabilisation du BIT, le Bureau devrait déterminer s'il y a lieu de formaliser des descriptions d'emploi – quand elles manquent – pour les postes de responsabilité. Les politiques et procédures publiées par le Bureau à travers le système de gestion des documents de gouvernance interne (IGDS), qui portent sur les rôles et responsabilités, pourraient être pris comme base pour l'élaboration de telles descriptions d'emploi.

26. Le RAPS a été introduit en 2008 et a servi de catalyseur pour apporter des changements au processus de recrutement. La prise en compte des leçons retenues s'est traduite par une meilleure organisation à chaque étape suivante du RAPS, et HRD considère que ce système a commencé progressivement à être mieux géré et à fonctionner de manière plus efficace et plus rentable. La propre analyse de l'IAO a montré que la situation s'est nettement améliorée en ce qui concerne la durée moyenne de la procédure pour pourvoir un emploi, par rapport à ce qu'elle était avant la mise en place du RAPS. Cela montre bien que ce système a beaucoup contribué à rendre plus efficace le processus de recrutement pour les postes de la catégorie des services organiques financés par le budget ordinaire.
27. Les sept objectifs du RAPS sont les suivants:
- ouverture et transparence – veiller à ce que l'on applique les normes avec cohérence, depuis la publication des avis de vacance de poste jusqu'au stade des nominations;
 - mise en valeur du personnel – offrir aux membres du personnel la possibilité de perfectionner leurs compétences et d'organiser leur parcours professionnel (plan de carrière);
 - mobilité – promouvoir la mobilité du personnel du BIT vers les endroits où l'on a le plus besoin de lui;
 - diversité – veiller à ce que le Bureau dispose d'équipes diverses bien placées pour comprendre les besoins des mandants de l'OIT;
 - compétence – évaluer l'ensemble des aptitudes et compétences requises pour être vraiment performants;
 - recrutement en temps utile – veiller à ce que les postes soient pourvus dans un délai de quatre mois et à ce que les candidats et les administrateurs puissent aisément suivre l'état d'avancement de la procédure de recrutement;
 - planification la relève – anticiper les besoins de personnel de manière à permettre au Bureau de recruter à temps.
28. Ainsi qu'indiqué au paragraphe 26, l'objectif de recrutement en temps utile a été atteint. En ce qui concerne les six autres objectifs, les indicateurs de performance n'avaient pas encore été établis pour aider la direction à évaluer les progrès accomplis vers la réalisation des objectifs énoncés et soutenir ses efforts tendant à identifier les autres améliorations requises. Ayant été informé que le Bureau s'employait actuellement à établir des indicateurs, l'IAO l'encourage à élaborer une série efficace d'indicateurs de performance pour chacun des six autres objectifs du RAPS.
29. Compte tenu des conclusions générales de l'examen de l'IAO concernant le processus de recrutement du BIT, de la durée pendant laquelle l'Accord collectif sur les procédures de recrutement et de gestion des effectifs a été en vigueur et de la nécessité de revoir d'autres modalités de recrutement du BIT, l'IAO laisse entendre dans son rapport que le Bureau jugera sans doute approprié de revoir la question de savoir dans quelle mesure son Statut du personnel et les procédures associées restent conformes à l'accord collectif et aux besoins du BIT dans ce domaine important. Ce n'est pas une tâche aisée. Elle requiert des discussions et des négociations complexes, et le Bureau est en train de traiter cette question avec la participation du Syndicat du personnel.

Audits des bureaux extérieurs

30. L'IAO a produit des rapports d'expression d'assurance concernant le bureau régional pour l'Asie et le Pacifique (Bangkok); le bureau de pays pour l'Indonésie (Jakarta); les opérations de l'OIT au Timor-Leste (Dili); et des projets de coopération technique en Jordanie. En outre, l'IAO a achevé son travail de terrain concernant quatre visites effectuées aux fins d'audit aux bureaux de pays de l'OIT pour la Gambie, le Ghana, le Libéria, le Nigéria et la Sierra Leone (Abuja); au bureau régional pour les Etats arabes

(Beyrouth); au bureau de pays pour le Vietnam (Hanoï); ainsi qu'à l'équipe d'appui technique au travail décent pour l'Afrique centrale et au bureau de pays pour l'Angola, le Cameroun et Sao Tomé-et-Principe (Yaoundé). Il publiera ses rapports d'audit interne pour l'expression d'assurance y relatifs en 2011.

31. Dans ses rapports d'expression d'assurance, l'IAO a commenté de nombreux aspects positifs de la gestion opérationnelle, financière et budgétaire et des contrôles administratifs, notamment en ce qui concerne trois des entités ayant fait l'objet d'un audit, même si on a relevé certains domaines où l'on pourrait apporter des améliorations pour renforcer leurs systèmes respectifs de contrôle interne. L'audit de projets de coopération technique lui a également permis de constater que les contrôles internes effectués par l'un des bureaux étaient peu rigoureux en ce qui concerne le suivi et la surveillance des activités et des dépenses liées aux projets, et qu'il y avait matière à les améliorer et à les renforcer.

Principales conclusions des audits des services extérieurs

Rôles et responsabilités

32. Sur la base de l'audit réalisé pour un bureau régional, l'IAO a constaté que les relations hiérarchiques entre les bureaux extérieurs gagneraient à être clarifiées. Il propose également que soient formalisés des critères appropriés pour déterminer quand un bureau devrait intégrer comme supplément à sa dotation d'effectifs un poste de directeur adjoint. Il note que la réaction du Bureau consécutive au rapport de 2009 du Chef auditeur interne répond à ces questions puisque le Bureau précise comment il entend gérer les risques auxquels s'exposent les bureaux qui n'ont pas de poste spécifique de directeur adjoint ou qui ne sont pas en mesure de se doter d'un tel poste en raison de leurs ressources limitées. Comme le volume d'activités d'un bureau peut varier avec le temps, l'IAO propose que le Bureau détermine s'il est nécessaire – et si l'on dispose des ressources requises pour ce faire – qu'une équipe d'appui technique au travail décent ou des bureaux de pays créent un poste de directeur adjoint pour épauler le directeur de bureau dans l'accomplissement de ses tâches quotidiennes de gestion.

Délégation de pouvoirs

33. Dans deux audits, l'IAO a signalé qu'il était possible d'améliorer et de rationaliser le déroulement d'opérations financières de manière à garantir des flux de travail plus efficaces, en déléguant officiellement à des fonctionnaires de haut rang des pouvoirs leur permettant de contracter des obligations financières ou d'approuver des paiements au nom du directeur de bureau, dans des limites prescrites. Comme le système IRIS sera déployé sur le terrain au cours des années à venir, il importe de déterminer quand il est opportun de déléguer et rationaliser efficacement les tâches sans que cela n'ait d'incidence notable en termes de prise de risque financier.

Partage des connaissances

34. Le BIT a pris de nombreuses initiatives judicieuses pour développer les capacités de partage des connaissances. Dans ses audits des bureaux extérieurs, l'IAO a exprimé des préoccupations au sujet des protocoles relatifs à la sécurité d'accès concernant les utilisateurs des plates-formes de partage des connaissances. Des informations sensibles peuvent être affichées, d'où la nécessité d'établir des protocoles pour que ces informations restent sécurisées et ne soient accessibles qu'aux personnes autorisées.
35. En réponse à la recommandation de l'IAO concernant cette question, le Bureau de l'informatique et des communications (ITCOM) a inclus dans son évaluation de la sécurité informatique du bureau régional pour l'Asie et le Pacifique un examen de la sécurité des plates-formes de partage des connaissances et/ou des plates-formes utilisées dans les cercles professionnels associés. L'examen a permis de formuler un certain nombre de recommandations pour traiter de questions telles que la sécurité de l'information et la

continuité des opérations. Les leçons tirées des conclusions de l'examen réalisé par ITCOM sont applicables, en tout ou en partie, à d'autres bureaux qui sont en train de créer des plates-formes de partage des connaissances et/ou des plates-formes pour des cercles professionnels. Le Bureau devrait élaborer, à partir des conclusions du rapport, des directives pour aider les fonctionnaires chargés de la création de plates-formes de partage des connaissances et de plates-formes pour des cercles professionnels à établir des protocoles de sécurité efficaces afin de protéger l'intégrité de la plate-forme et des informations qu'elle contient.

Privilèges et immunités

36. Un thème fréquemment abordé dans les audits de l'IAO est que certains bureaux et projets du BIT opèrent dans des pays qui n'ont pas adhéré à la Convention sur les privilèges et immunités des institutions spécialisées et son annexe I relative à l'OIT.
37. Cela étant, c'est une question dont s'occupe actuellement le bureau du Conseiller juridique (JUR), qui s'attache à identifier les opérations menées dans des pays qui n'ont pas adhéré à la convention ou à son annexe I, ou qui n'ont pas, sur un plan bilatéral, de couverture légale véritablement équivalente, et à discuter avec le gouvernement des pays d'accueil la possibilité de mettre en place un cadre juridique qui garantisse la nécessaire protection légale des opérations que l'OIT mène dans ces pays.

Enquêtes

Allégations présentées en 2010

38. En 2010, l'IAO a présenté deux rapports d'enquête. Le premier portait sur des allégations d'irrégularités financières dans le cadre d'un projet de coopération technique où, au terme de travaux préliminaires, le Bureau a récupéré plus de 40 000 dollars de la part du fonctionnaire et de son conjoint. L'IAO a corroboré les allégations formulées, et le dossier a été soumis au Comité pour une gestion responsable.
39. Le second rapport portait aussi sur des allégations d'activités frauduleuses dans le cadre d'un projet de coopération technique. L'IAO a confirmé certaines allégations mais, faute de documents probants, il n'a pu se prononcer sur d'autres. Il a été mis fin au projet concerné au cours de l'année 2010, et le contrat de la personne à l'encontre de laquelle les allégations avaient été formulées n'a pas été renouvelé. L'IAO a identifié un certain nombre de domaines où le contrôle interne pourrait être amélioré. Ils ont été signalés au Bureau dans un rapport d'audit interne séparé, comme indiqué plus haut dans la section intitulée «audits des bureaux extérieurs» (paragraphe 30 à 37).
40. En plus des deux rapports d'enquête susmentionnés, les autres allégations soumises en 2010 à l'IAO et au Trésorier et contrôleur des finances (TR/CF) peuvent se résumer comme suit:
 - L'IAO a reçu une série d'allégations concernant les activités menées dans un bureau de pays: contrats non conformes, piratage de courriels officiels, justificatifs insuffisants pour des dépenses afférentes à des séminaires et achats douteux au niveau local. Le rapport d'enquête est sur le point d'être finalisé et sera publié en 2011.
 - Un rapport d'enquête sur des irrégularités présumées concernant l'enregistrement des dépenses afférentes à des séminaires dans le cadre du projet mentionné au paragraphe 38 ci-dessus est sur le point d'être finalisé et sera publié en 2011.
 - Un bureau de pays a signalé le vol d'un montant de 1 100 dollars dans la petite caisse. Le rapport d'enquête sera publié en 2011.
 - Dans deux cas, il y a eu des allégations de détournement de fonds du projet, mais un examen ultérieur a confirmé que le partenaire d'exécution en a pris conscience et

qu'il a fait le nécessaire pour rectifier cet état de choses avant de soumettre au BIT les rapports récapitulatifs des dépenses.

- Une allégation de non-remboursement d'avances pour frais médicaux non utilisées a été corroborée. Un rapport a été soumis au Comité pour une gestion responsable du BIT, et une mesure de mise en recouvrement a été prise.
- Une allégation concernant un fonctionnaire du BIT qui aurait présenté des offres de prix erronées pour son propre profit a été corroborée, et le cas a été soumis au Comité pour une gestion responsable.
- Une allégation concernant une série d'infractions aux Règles et procédures de gestion financière du BIT, le détournement de fonds du projet pour usage personnel a été confirmé, et le cas soumis au Comité pour une gestion responsable.

Elaboration d'une politique en matière d'enquête

41. L'IAO travaille avec TR/CF à l'amélioration du suivi des allégations et de la coordination des actions. Un document de procédure du BIT relatif aux fraudes ainsi qu'un manuel d'enquête sont en cours de rédaction, et l'IAO œuvre avec le TR/CF et JUR à l'établissement d'un protocole d'enquête. En 2011, l'IAO procédera également à une évaluation des risques de fraude, qui aidera à centrer les ressources de l'IAO sur les domaines réputés présenter le risque le plus élevé pour le Bureau, et cette évaluation fera l'objet d'une mise à jour annuelle.

Suites données aux recommandations d'audit interne

42. Le bureau du Trésorier et contrôleur des finances (bureau du TR/CF) reçoit de la part des entités ayant fait l'objet d'un audit interne des rapports sur l'application des recommandations de l'IAO, dans lequel sont exposées en détail les mesures qu'elles ont prises à cette fin. Le bureau du TR/CF examine minutieusement ces rapports et prépare régulièrement un état d'avancement sommaire de l'application des recommandations d'audit interne. Dans chaque cas, l'entité ayant fait l'objet d'un examen a fourni un rapport complet sur l'application des recommandations. Une fois que le rapport sur l'état d'avancement de l'application a été finalisé par le bureau du TR/CF, l'IAO communique, le cas échéant, ses commentaires sur les mesures prises aux fins de l'application de ses recommandations.
43. La politique révisée en matière de suivi des recommandations d'audit interne, introduite en 2009, témoigne toujours d'une amélioration dans le niveau d'exécution des recommandations des audits internes par rapport aux années précédentes. Cependant, elle indique aussi que, dans de nombreux cas, l'entité concernée a pris du retard, et ce retard a fait l'objet d'un audit interne à seule fin d'apporter au bureau du TR/CF une réponse concernant les mesures que ladite entité a prises; il s'ensuit automatiquement une mesure de suivi de la part du bureau du TR/CF pour solliciter une réponse. Dans un cas, le Trésorier et contrôleur des finances a dû intervenir personnellement pour obtenir une réponse de l'entité ayant fait l'objet d'un audit. Pour faciliter l'obtention d'une réponse plus rapide, l'IAO propose que les rôles et responsabilités entre le bureau du TR/CF et les bureaux régionaux soient revus afin de déterminer s'il est possible d'intervenir au niveau régional pour faire respecter les délais fixés pour les suites à donner aux recommandations d'audit interne.
44. Par ailleurs, la nouvelle politique en matière de suivi doit permettre au Bureau de recenser les problèmes récurrents mis en lumière par les rapports d'audit interne; d'analyser leurs causes premières et, le cas échéant, de mettre en place des mesures correctives; aussi l'IAO recommande-t-il au Bureau d'envisager la mise au point d'un système qui permettrait d'analyser les conclusions récurrentes, d'en évaluer les risques pour l'Organisation et de

déterminer si une solution peut être trouvée au niveau central pour aider les administrateurs sur le terrain à prendre éventuellement des mesures préventives.

45. Dans le cadre de son évaluation des risques, l'IAO doit vérifier s'il existe des entités susceptibles de faire l'objet d'un audit de suivi spécifique à seule fin de déterminer si elles ont appliqué ses recommandations de manière efficace et durable.

Service à la clientèle

46. L'IAO a aussi pour mission de fournir des services à valeur ajoutée. A ce titre, il a prêté assistance en 2010 à plusieurs départements et unités qui lui en avaient fait la demande. Sur la base de la documentation établie pour son atelier d'information sur la fraude et la dénonciation de celle-ci, l'IAO a présenté un exposé à l'intention des fonctionnaires du bureau de pays pour le Viet Nam et du personnel de coopération technique associé.
47. Le Bureau a demandé à l'IAO de faire office de responsable de l'Evaluation indépendante de l'Unité d'évaluation du BIT. Les travaux ont commencé en 2009 et se sont terminés en 2010. En acceptant d'assumer cette tâche, l'IAO apportait la garantie que le processus d'évaluation serait mené de façon indépendante, impartiale et transparente.

Appendice I

Liste des rapports d'audit interne parus en 2010

BIT	Référence de l'audit	Date de parution
Rapport sur l'audit interne du bureau régional de l'OIT pour l'Asie et le Pacifique et le bureau sous-régional de l'OIT pour l'Asie de l'Est à Bangkok (Thaïlande)	IAO/26/2009	4 mars 2010
Rapport sur l'audit interne des opérations de l'OIT à Timor-Leste	IAO/27/2009	30 mars 2010
Rapport d'audit interne du bureau de pays de l'OIT pour l'Indonésie (Jakarta)	IAO/28/2009	30 juin 2010
Rapport d'audit interne sur le processus de recrutement	IAO/29/2009	12 août 2010
Rapport sur l'audit interne de la gestion des projets de coopération technique en Jordanie	IAO/30/2010	19 octobre 2010

Appendice II

Résumé des recommandations

Gouvernance interne

Cadre de responsabilisation

1. Comme la lettre de déclaration est un élément important d'un cadre de responsabilisation, le Bureau devrait continuer d'en examiner régulièrement le contenu et, au besoin, de l'adapter en fonction de l'expérience tirée de son application, et des nouvelles évolutions du cadre de responsabilisation du BIT.

Gestion des risques

2. L'IAO estime possible de coordonner les initiatives en matière de gestion des risques à l'échelle du Bureau tout entier, de manière à pouvoir exploiter les résultats des exercices et pratiques individuels d'évaluation des risques et, au besoin, les porter au registre des risques stratégiques. Aussi l'IAO propose-t-il que le Bureau, compte tenu des ressources disponibles et des autres priorités, élabore des orientations pour aider les administrateurs responsables à donner effet à la politique de gestion des risques du BIT et, partant, à améliorer la coordination et l'efficacité des processus de gestion des risques à l'échelle du BIT.

Formation

3. Etant donné l'importance de ce type de formation, l'IAO propose que, sous réserve des données disponibles et de l'alignement sur d'autres priorités, le programme de formation à l'exercice de responsabilités:
 - soit proposé dès que possible à tous les fonctionnaires qui administrent des ressources et des actifs de l'OIT;
 - se compose d'un module de formation régulier et permanent à l'intention de ceux qui accèdent pour la première fois à des responsabilités de gestion, et de cours de mise à niveau sur ces questions fondamentales à l'intention des fonctionnaires concernés.

Audit de performance du mode de recrutement du BIT

Questions relatives aux stratégies et à la performance

4. Etant donné que les travaux consistant à élaborer et mettre à jour les politiques et procédures de recrutement sont en cours, l'IAO recommande que le Bureau identifie les éléments du processus de recrutement qui gagneraient à ce que l'on ait des déclarations de politique générale plus claires, des orientations pratiques plus détaillées et des procédures plus rationnelles.
5. Ayant été informé que le Bureau s'employait actuellement à établir des indicateurs, l'IAO l'encourage à élaborer une série efficace d'indicateurs de performance pour chacun des six autres objectifs du RAPS.

Principales conclusions des audits des bureaux extérieurs

Rôles et responsabilités

6. Comme le volume d'activités de tout bureau peut varier avec le temps, l'IAO propose que le Bureau détermine périodiquement s'il est nécessaire – et si l'on dispose des ressources requises pour ce faire – que des équipes d'appui technique au travail décent ou des bureaux de pays créent un poste de directeur adjoint pour épauler le directeur de bureau dans l'accomplissement de ses tâches quotidiennes de gestion.

Partage des connaissances

7. Le Bureau devrait élaborer, à partir des conclusions du rapport, des directives pour aider les fonctionnaires chargés de la création de plates-formes de partage des connaissances et de plates-formes pour des cercles professionnels à établir des protocoles de sécurité efficaces afin de protéger l'intégrité de la plate-forme et des informations qu'elle contient.

Suites données aux recommandations d'audit interne

8. Pour faciliter l'obtention d'une réponse plus rapide, l'IAO propose que les rôles et responsabilités entre le bureau du TR/CF et les bureaux régionaux soient revus afin de déterminer s'il y a lieu d'intervenir au niveau régional pour faire respecter les délais fixés pour les suites à donner aux recommandations d'audit interne.
9. Aussi l'IAO recommande-t-il au Bureau d'envisager la mise au point d'un système qui permettrait d'analyser les conclusions récurrentes, d'en évaluer les risques pour l'Organisation et de déterminer si une solution peut être trouvée au niveau central pour aider les administrateurs sur le terrain à prendre éventuellement des mesures préventives.