



## **POUR INFORMATION**

### SIXIÈME QUESTION À L'ORDRE DU JOUR

#### **Questions d'audit**

#### **Suite donnée au rapport du Commissaire aux comptes sur les comptes de 2006-07**

1. A la 301<sup>e</sup> session (mai 2008) du Conseil d'administration, la commission a examiné le rapport du Commissaire aux comptes sur les comptes de l'exercice 2006-07. Ce rapport comportait des recommandations et des observations portant expressément sur la gestion financière, l'efficacité de la gestion des projets, le Système intégré d'information sur les ressources (IRIS) et la gouvernance financière. On trouvera en annexe pour information la suite donnée aux recommandations par le Bureau.
2. Le Directeur général continuera de collaborer étroitement avec le nouveau Commissaire aux comptes pour donner suite aux recommandations de l'ancien Commissaire aux comptes. Le Directeur général attache une grande importance à ces recommandations et souhaite que l'Organisation tire le plus grand profit du travail accompli par le Commissaire aux comptes.

Genève, le 29 janvier 2009.

*Document soumis pour information.*



## Annexe

### Suite donnée aux recommandations formulées dans le rapport du Commissaire aux comptes pour 2006-07

Recommandation	Suite donnée par la direction du BIT
<b>Renforcer la gestion financière à un niveau stratégique</b>	
<p><b>Recommandation 1a:</b> Le Trésorier et contrôleur des finances devrait fournir régulièrement à toute l'équipe de direction des informations concernant toutes les activités de l'Organisation, parallèlement aux informations sur la performance et les résultats obtenus. Cela permettra à toute l'équipe de direction d'exercer un meilleur contrôle sur l'ensemble des activités de l'Organisation et des résultats obtenus, y compris le budget ordinaire et la coopération technique financée par des sources extrabudgétaires.</p>	<p>Des informations financières concernant toute l'Organisation sont transmises régulièrement au Directeur général et à ses principaux conseillers en matière de gestion financière. Des conseils en matière de gestion financière ont été adressés au Directeur général par un sous-groupe de l'équipe de direction comprenant le directeur exécutif de CABINET, le directeur exécutif du Secteur de la gestion et de l'administration, le Trésorier et contrôleur des finances, le directeur du Bureau de programmation et de gestion (PROGRAM) et le directeur adjoint de CABINET. Le rôle de ce sous-groupe, dont le directeur du Département des partenariats pour la coopération et le développement (PARDEV) fait également partie désormais, a maintenant été officialisé. Le sous-groupe est présidé par le Directeur général et se réunit tous les trimestres (voire plus si nécessaire) pour examiner les données financières consolidées et les informations relatives à la performance.</p>
<p><b>Recommandation 1b:</b> Les risques financiers importants devraient être notifiés à l'équipe de direction à intervalles réguliers, de même que les mesures à prendre pour les maîtriser.</p>	<p>Les rapports issus de ces réunions ainsi que les conclusions des évaluations semestrielles des ressources des secteurs et des départements sont portés à la connaissance de l'équipe de direction qui examine, sur cette base, la situation du Bureau sur le plan des ressources.</p> <p>Les travaux du sous-groupe, dont il est question dans les informations fournies ci-dessus, portent également sur les rapports présentés par le Trésorier et les directeurs de PROGRAM et de PARDEV en ce qui concerne les risques en matière financière, budgétaire ou de financement dans l'ensemble du Bureau.</p>
<b>Améliorer la qualité et l'efficacité des dispositions relatives à la gestion des projets</b>	
<p><b>Recommandation 2a:</b> Le BIT devrait prendre les mesures nécessaires pour que tous les directeurs de projet adoptent et suivent le Manuel de la coopération technique, en ayant reçu une formation appropriée, si nécessaire.</p>	<p>Le Manuel de coopération technique, qui fournit des orientations détaillées sur la conception, la mise en œuvre, le contrôle et l'évaluation des projets et des programmes de coopération technique, est maintenant disponible en anglais, en français et en espagnol sur le site Intranet du BIT. La publication sur support électronique permet d'actualiser fréquemment le manuel. Le personnel du Bureau a été informé de l'existence de ces diverses versions du manuel par plusieurs communiqués sur la page d'accueil du site Intranet. Des versions papier du manuel seront disponibles dans les trois langues en février 2009.</p> <p>Pour faire en sorte que le manuel soit plus largement utilisé, le Bureau prépare actuellement une directive et des procédures connexes sur la coopération technique qui régiront la conception et la mise en œuvre des activités de coopération technique et assureront qu'elles prennent en compte les priorités de programmation du Bureau. La directive renverra au manuel, document de référence officiel en matière de procédures de coopération technique et de bonnes pratiques. La directive est actuellement en cours d'examen et sera publiée au cours du premier trimestre de 2009.</p>

## Recommandation

## Suite donnée par la direction du BIT

**Recommandation 2b:** Tous les directeurs de projet devraient avoir accès aux systèmes de gestion financière de l'Organisation pour éviter d'avoir à dépendre de registres financiers locaux réalisés en double et inefficaces.

**Recommandation 2c:** Les hauts responsables du BIT devraient adopter une approche plus anticipative pour gérer les directeurs de projet, conformément aux bonnes pratiques existantes (pour cela, il faudra notamment veiller à ce que les directeurs de projet adoptent le manuel et aient accès aux systèmes de gestion financière).

Un cours périodique de formation sur la conception et la mise en œuvre des projets axé sur le manuel a été mis en place en collaboration avec le Centre de Turin. Il a lieu deux fois par an soit à Turin, soit sur le terrain; 190 fonctionnaires l'ont suivi jusqu'à présent et au moins trois ateliers supplémentaires sont prévus pour le reste de la période biennale. Un programme de formation plus court sur la mise en œuvre des projets a été testé à Addis-Abeba en octobre. Il a permis de mieux faire connaître les procédures de coopération technique. Pour les fonctionnaires qui sont dans l'impossibilité de suivre cette formation, un programme d'autoformation sur la conception des projets et la planification de la mise en œuvre s'inspirant également du manuel a été mis au point et est actuellement testé. Ce programme est disponible sur l'Intranet et sur CD-ROM.

Le Bureau a également mis au point d'autres outils pour aider les responsables à mettre en œuvre efficacement les projets de coopération technique. Les modèles pour le suivi des projets ont été améliorés de sorte à mieux tenir compte de la gestion axée sur les résultats, et une adresse électronique spécifique permettant d'obtenir des informations en cas de problème de mise en œuvre a été créée. Un personnel spécialisé conseille les bureaux extérieurs et les unités techniques sur les priorités en matière de financement ainsi que sur les politiques et les procédures de coopération technique.

A l'instar des grands projets de coopération technique, tous les bureaux de l'OIT ont accès aux systèmes de gestion financière de l'OIT. Des rapports sont extraits du système et distribués et responsables de projets implantés dans des zones reculées sans accès direct. Etant donné la poursuite du déplacement d'IRIS dans les bureaux extérieurs, les responsables de projet disposant d'une connexion Internet seront également en mesure de consulter les documents comptables en ligne.

Dans le cadre des efforts visant à améliorer le contrôle de la gestion de la coopération technique par les hauts responsables, le Bureau a organisé des réunions trimestrielles avec les bureaux et les secteurs intéressés pour suivre l'exécution des projets. Le Bureau a rencontré tous les directeurs régionaux et exécutifs pour examiner les questions d'exécution à la session de novembre du Conseil d'administration. Dès le mois de juillet 2008, des rapports trimestriels comparant les performances à celles des années précédentes ont à nouveau été transmis aux directeurs, qui ont été invités à présenter leurs observations en retour. La mesure devait aussi encourager un suivi et un contrôle plus en amont des directeurs de projet et de l'exécution. Les rapports les plus récents ont été envoyés en octobre 2008.

En septembre 2008, le Bureau a renforcé ses procédures d'évaluation des projets, qui prévoient désormais l'examen de toutes les propositions de projet en fonction de plusieurs critères préétablis devant permettre de vérifier leur faisabilité, leur durabilité et leur conformité aux priorités et aux résultats attendus de l'OIT. Une stratégie de mobilisation des ressources actualisée destinée à promouvoir la conclusion d'accords de partenariat pluriannuels et le versement de contributions au Compte supplémentaire du budget ordinaire (CSBO) a été mise en place. Elle devrait permettre au Bureau d'harmoniser les activités de coopération technique avec les résultats attendus en matière de travail décent tels que définis dans le programme et budget et le cadre stratégique. Pendant le deuxième trimestre de 2009, des fonds seront alloués pour fournir, via l'Internet et l'Intranet du Bureau, un meilleur accès à l'information et aux bonnes pratiques dans le domaine de la mobilisation des ressources et de la mise en œuvre des projets et pour encourager le partage des connaissances et les pratiques communes dans le domaine de la coopération technique.

**Recommandation****Suite donnée par la direction du BIT****IRIS**

**Recommandation 3:** Le BIT devrait réexaminer le principe et le calendrier de la mise en place d'IRIS dans les bureaux extérieurs en fonction des recommandations issues de l'examen de la structure extérieure, de la vaste réforme du système des Nations Unies et de l'expérience acquise à Jakarta concernant l'exploitation d'IRIS. Il faudrait définir de nouvelles options pour le déploiement du système. La décision d'en assurer la mise en œuvre intégrale ne devrait être prise que lorsque les coûts auront été présentés en même temps que les avantages prévus, après avoir analysé les risques d'exécution. Ultérieurement, le coût, les avantages et les risques du projet devraient faire l'objet d'un contrôle régulier.

Sur la base de l'examen de la structure extérieure et de la discussion à laquelle il a donné lieu, des progrès accomplis dans le cadre de la réforme du système des Nations Unies et des enseignements tirés de l'expérience de Jakarta, un modèle opérationnel, une stratégie de déploiement et une analyse coûts/avantages du déploiement d'IRIS sur le terrain ont été préparés. Des résumés contenant des informations sur les coûts, les avantages et les risques liés au déploiement d'IRIS sur le terrain ont été soumis au Sous-comité des technologies de l'information et de la communication de la Commission du programme, du budget et de l'administration à la session de novembre 2008 du Conseil d'administration. Le Bureau a également mis en place une structure de gouvernance interne pour contrôler tous ces paramètres à intervalles réguliers. Cette instance dont fait également partie le vérificateur interne est présidée par le directeur exécutif du Secteur de la gestion et de l'administration.

L'existence d'une connexion adaptée au site hébergeant IRIS est l'un des préalables indispensables au déploiement d'IRIS sur le terrain. L'expérience pilote de Jakarta a confirmé l'importance de la connectivité. Dans les pays où l'Internet public n'est pas suffisamment fiable pour permettre le traitement des transactions d'IRIS, un service de connexion garanti et correctement configuré devra être acquis, ce qui occasionnera des frais supplémentaires. Dans les bureaux où les effectifs sont insuffisants, où les volumes de transaction sont faibles et où les coûts d'amélioration de la technologie sont trop élevés, des accords seront passés avec d'autres bureaux de l'OIT disposant d'une connexion.

**Amélioration de la gouvernance et de la gestion financière**

**Recommandation 4:** Mener à terme l'établissement du cadre requis de gestion financière, grâce à:

- l'application accélérée d'IRIS à l'ensemble du BIT;
- l'adoption des normes comptables internationales pour le secteur public (normes IPSAS).

Des projets pour le déploiement des fonctionnalités restantes d'IRIS sur le terrain ont été soumis au Sous-comité des technologies de l'information et de la communication de la Commission du programme, du budget et de l'administration à la session de novembre 2008 du Conseil d'administration. La première phase de la mise en service expérimentale d'IRIS dans le bureau sous-régional de Budapest a été achevée en novembre 2008. Sur la base de l'expérience acquise et des enseignements tirés, les fonctions restantes d'IRIS seront déployées dans le bureau de Budapest en 2009. Sur la base du modèle opérationnel devant être mis au point en 2009, IRIS sera déployé dans les bureaux extérieurs restants au cours de la période biennale 2010-11.

Le Bureau a progressé conformément au calendrier établi en vue de l'application des normes IPSAS à partir de janvier 2010. Les propositions d'amendement au Règlement financier ont été soumises au Conseil d'administration à la présente session. Des travaux sont en cours pour configurer un nouveau système conforme aux nouvelles exigences en ce qui concerne la présentation de l'information, qui devra permettre en outre d'améliorer la gestion des immobilisations. Les crédits budgétaires nécessaires pour financer la mise en conformité avec les normes IPSAS figurent dans le programme et budget pour 2010-11.

## Recommandation

## Suite donnée par la direction du BIT

**Amélioration de la gouvernance financière – réformes structurelles**

**Recommandation 5:** Le BIT devrait entreprendre, dans un avenir immédiat, les réformes structurelles suivantes:

- améliorer la prise de décisions au niveau exécutif en assurant la fourniture d'informations plus approfondies à l'équipe de direction de façon qu'elle puisse engager davantage sa responsabilité;
- parachever l'intégration de la gestion axée sur les résultats dans les procédures de gestion opérationnelle;
- élaborer une stratégie de gestion systématique des risques incorporée dans les processus administratifs;
- poursuivre la consolidation des dispositifs de gouvernance et de contrôle qui assurent la responsabilisation de la direction vis-à-vis du Conseil d'administration.

Comme indiqué en ce qui concerne la suite donnée par le Bureau à la recommandation 1a, le Directeur général préside un sous-groupe de l'équipe de direction qui fait le point sur la situation financière du Bureau et en informe l'équipe de direction dans son ensemble. En outre, le cadre stratégique 2010-2015 et les propositions de programme et budget pour 2010-11, qui doivent tous deux être examinés par le Conseil d'administration pendant la présente session, contiennent des dispositions visant à renforcer le rôle de l'équipe de direction.

Une formation complémentaire sur la gestion axée sur les résultats et sur la planification du travail aura lieu en 2009. Un fonctionnaire chargé de la formation a été recruté à cet effet. En outre, des crédits ont été mis en réserve pour financer l'appui d'IRIS à la gestion opérationnelle, notamment par la mise au point de tableaux de bord électroniques. Les travaux ont commencé sur la base d'un plan de projet et seront achevés d'ici à la fin de 2009.

Pour assurer la mise en œuvre d'un système de gestion des risques, le Bureau a élaboré une politique générale, un guide et des matériels de formation sur la question. Le programme de formation en la matière consiste en un atelier complété par des sessions au niveau des unités au cours desquelles les formateurs aident les directeurs de département à intégrer la gestion des risques dans les processus institutionnels existants. L'atelier a pour but d'inculquer au personnel des départements des notions essentielles en matière d'identification et de gestion des risques au niveau opérationnel. Lors des sessions de suivi, des gestionnaires de risque expérimentés aident les participants à passer en revue les risques liés à leur fonction ou à leurs activités au sein de leur département. Cela leur permet d'identifier les facteurs de risque dans les processus institutionnels et de définir les mesures à prendre pour les maîtriser. Tous les départements vont progressivement mettre en place des registres des risques destinés à repérer les risques et à les signaler. Si nécessaire, les processus institutionnels seront modifiés. A l'heure actuelle, une formation a été dispensée au sein du Département des partenariats et de la coopération pour le développement, du bureau du Conseiller juridique et du Département des relations, réunions et documents ainsi qu'au sein de certaines unités du Secteur de la gestion et de l'administration. Les enseignements tirés de cette première série de formations permettront d'améliorer les matériels didactiques. La formation sera ensuite dispensée plus largement au sein du BIT.

Le Comité consultatif de contrôle indépendant est devenu opérationnel en septembre 2008 et a arrêté son plan de travail pour la période biennale. Le Conseil d'administration est saisi de son premier rapport.