



QUATRIÈME QUESTION À L'ORDRE DU JOUR

Suite donnée au rapport du Commissaire aux comptes sur les comptes de 2002-03

1. A la 289^e session bis (juin 2004) du Conseil d'administration, la commission a examiné le rapport du Commissaire aux comptes pour l'exercice 2002-03. Ce rapport comportait des recommandations et observations ayant trait à la mise en place du Système intégré d'information sur les ressources (IRIS), à la stratégie en matière de ressources humaines et à la gestion des biens. Il comportait également, au chapitre des questions financières, des recommandations sur les comptes d'attente, les avances au personnel et la mise à jour du registre d'inventaire.
2. Il est rappelé que toutes les recommandations figurant dans le rapport du Commissaire aux comptes pour l'exercice 2002-03 ont été acceptées par le Directeur général. La suite donnée à ces recommandations est indiquée, pour information, en annexe.
3. Le Directeur général continuera de travailler en liaison étroite avec le Commissaire aux comptes sur la suite donnée à ses recommandations. En effet, il leur attache une grande importance et souhaite retirer pour l'Organisation le plus grand profit du travail accompli par le Commissaire aux comptes.

Genève, le 14 février 2005.

Document soumis pour information.

Annexe

Mesures prises pour donner suite aux recommandations formulées dans le rapport du Commissaire aux comptes pour l'exercice 2002-03

Recommandation	Mesures prises par la direction du BIT
Examen du Système intégré d'information sur les ressources (IRIS) du BIT	
<p>Recommandation 1: Je recommande que le BIT veille à ce que des protocoles détaillés de transfert des connaissances soient établis afin qu'IRIS continue de bénéficier d'un soutien efficace après sa mise en service.</p>	<p>La transmission des connaissances des consultants externes aux fonctionnaires du BIT reste une priorité, et un effort concerté a été fait pour porter au maximum le nombre de futurs utilisateurs d'IRIS qui participent directement ou indirectement aux activités du projet telles que la mise à l'essai et la validation, ou qui deviennent des membres à plein temps de l'équipe du projet. Un certain nombre de futurs utilisateurs ont été affectés à temps partiel au projet régulièrement chaque semaine, ce qui a facilité la participation. Un réseau de «coordonnateurs du changement» a été établi avec les groupes d'utilisateurs afin d'identifier et d'encourager les candidats à une participation précoce au projet.</p> <p>La mise à l'essai du système a été effectuée par une quarantaine de futurs utilisateurs assis côte à côte dans un espace ouvert avec les consultants et les membres de l'équipe du BIT. La validation du système a également été entreprise exclusivement par des fonctionnaires du BIT.</p> <p>En outre, la dépendance à l'égard des consultants externes a été réduite de manière progressive et maîtrisée. En février 2004, l'entrepreneur principal fournissait plus de 40 consultants à l'équipe. Ce nombre a été ramené à une trentaine en avril et il est maintenant de six. Les rôles et responsabilités ont été soit menés à bonne fin, soit repris par des fonctionnaires du BIT ou, dans certains cas, par des consultants indépendants qui travaillaient déjà sur le projet.</p> <p>L'exemple le plus remarquable de transfert à la fois des connaissances et de la direction du projet a été le transfert, en octobre 2004, de la responsabilité de la mise en place des solutions fonctionnelles d'un directeur de projet externe à un fonctionnaire du BIT. Une autre initiative qui favorise la rétention des connaissances au BIT est la stratégie révisée de formation qui fait appel à des fonctionnaires du BIT en tant que formateurs plutôt qu'à des ressources extérieures, comme cela était prévu auparavant. Cela abaisse également le coût global de la formation.</p> <p>Toutes ces initiatives conjuguées renforceront l'aptitude du BIT à assurer lui-même le soutien d'IRIS après sa mise en service.</p>
<p>Recommandation 2: Je recommande que le BIT examine les différentes possibilités de financer les dépenses de soutien, y compris, par exemple, en imputant un élément approprié à ses fonds d'appui au programme.</p>	<p>En novembre 2004, le Conseil d'administration a approuvé un nouveau financement des dépenses d'appui en 2004-05 à partir des gains de change acquis sur l'excédent de 2000-01. Les Propositions de programme et de budget pour 2006-07 incorporent les dépenses de fonctionnement d'IRIS. Les trois départements les plus impliqués dans le support d'IRIS – ITCOM, FINANCE et HRD – reçoivent chacun, pour financer leurs activités, une allocation tirée des recettes perçues au titre de l'appui au programme.</p>

Recommandation

Mesures prises par la direction du BIT

Recommandation 3: Je recommande que le BIT inclue dans sa stratégie actuelle en matière de technologies de l'information la phase postérieure au déploiement d'IRIS et, en particulier, la mise à jour inévitable de son logiciel par suite de l'évolution du marché; il devrait notamment établir un calendrier pour les mises à jour et identifier les sources de financement à prévoir à cette fin, en vue des propositions de budget futures qui seront présentées au Conseil d'administration.

Pour répondre aux points soulevés dans cette recommandation, une analyse des dépenses totales d'appropriation a été commandée en avril 2004 par le promoteur du projet IRIS. Les résultats de cette analyse, connus en septembre 2004, comportent des scénarios à la fois pour des mises à jour mineures (périodiques, limitées) et majeures du logiciel à différents intervalles.

L'analyse a fourni la base des calculs pour le financement de la phase de transition par le budget de 2004-05 et par le programme et budget proposé pour 2006-07. Le Directeur général a également inclus une proposition visant à assurer les investissements majeurs dans les technologies de l'information au moyen de virements du budget ordinaire au Fonds pour les systèmes informatiques.

L'intégration des recommandations de l'analyse dans une stratégie globale en matière de technologies de l'information s'inscrira dans le tableau d'ensemble de l'évolution naturelle d'IRIS qui, de projet autonome, en viendra à faire partie intégrante de la structure de gestion de l'information au BIT.

Recommandation 4: Bien que ce fonctionnement parallèle de deux systèmes puisse représenter une dépense importante de temps et d'argent, je considère qu'il est particulièrement important pour assurer que les systèmes fonctionnent comme prévu, et j'invite le BIT à effectuer ce type de test chaque fois que cela est possible.

Au début du mois d'octobre 2004, l'essai des états de paie a commencé en utilisant comme repère les données relatives au personnel et les données de sortie des états de paie d'avril à juin 2004. Cet essai, conduit pour vérifier l'exactitude des états de paie exécutés par IRIS par rapport aux états de paie réels de la même période, a été concluant. Outre ce parallèle rétrospectif des états de paie, IRIS lancera un parallèle véritable des états de paie en février et mars 2005, pendant la transition du système vers son exploitation intégrale, afin d'assurer encore la fiabilité du nouveau système des états de paie.

Recommandation 5: Je recommande que le BIT s'assure que toutes les données qui doivent faire l'objet d'une conversion ont été identifiées et nettoyées en priorité, de façon à réduire au maximum le risque de défaillance de traitement ou de rejet après la mise en service du système.

Le nettoyage des données a commencé à la fin de 2003. C'est un processus permanent qui, parallèlement à la conversion des données, est conduit comme un sous-projet distinct d'IRIS doté de ressources spécifiques. Les conversions sont actuellement testées dans une série de passages en machine de conversions fictives pour déceler les éventuels problèmes et les résoudre avant l'exécution de la conversion définitive. Les programmes informatiques ont été et sont encore conçus pour effectuer le nettoyage pendant la conversion chaque fois que cela est possible, et l'aide des groupes d'utilisateurs futurs a été sollicitée pour procéder, le cas échéant, à un nettoyage manuel.

Recommandation 6: Je recommande que, avant de procéder à la mise en service dans les structures extérieures, la direction effectue une étude coûts-bénéfices pour déterminer les gains d'efficacité qui résulteraient de l'extension du projet IRIS aux utilisateurs des bureaux régionaux et des autres bureaux de l'OIT dans le monde.

La mise en service d'IRIS dans les bureaux extérieurs n'aura pas lieu avant que le système soit stabilisé au siège et, en tout état de cause, pas avant 2006.

Une étude coûts-bénéfices sera effectuée à l'avance. Il est prévu à cette occasion d'effectuer une analyse complète des processus métiers du terrain vers le siège et de les rationaliser.

Recommandation 7: Je recommande que le BIT procède à un examen complet des processus pour cerner l'impact de la mise en œuvre du projet IRIS sur les pratiques de travail et les différents postes. Cet examen devrait déterminer les économies de postes que l'on peut objectivement attendre des changements technologiques ainsi que les nouveaux postes rendus nécessaires par la mise en service d'IRIS.

Il est admis que cette opération est nécessaire pour tirer pleinement profit d'IRIS. Une équipe spéciale, chargée de préparer la remise à plat intégrale des processus (BPR), a été créée par la directrice exécutive du Secteur de la gestion et de l'administration pour identifier les économies immédiatement réalisables grâce à IRIS sous sa forme initiale. Des gains d'efficacité ont déjà été décelés et incorporés dans le programme et budget pour 2006-07. A mesure que le nouveau système sera stabilisé, et lorsque l'étude BPR sera achevée, de nouvelles économies devraient être dégagées.

Parmi les autres apports à cette étude figurera la cartographie des processus et des rôles actuellement en cours d'élaboration (voir la réponse à la recommandation 8 ci-après).

Recommandation	Mesures prises par la direction du BIT
<p>Recommandation 8: Je recommande que le BIT dresse en priorité la liste des différents membres du personnel qui doivent bénéficier d'une formation dans chacun des domaines du projet et qu'il élabore un calendrier détaillé pour assurer leur formation avant la date prévue du lancement, à savoir novembre 2004.</p>	<p>L'équipe responsable de la gestion du changement élabore actuellement un programme de formation complet avec l'aide des coordonnateurs du changement (voir la réponse à la recommandation 1). Parmi les entrées dans ce programme figurent les rôles et responsabilités futurs des fonctionnaires qui découlent des nouvelles cartes de processus, les profils des fonctionnaires, les modules auxquels ils seront formés, les instructeurs et les spécialistes des différentes questions qui participeront à la formation, ainsi que les détails logistiques tels que les classes et le matériel. Toutes ces informations sont centralisées dans une base de données qui sera utilisée pour gérer le programme de formation.</p>
<p>Recommandation 9: Avant la mise en service d'IRIS, je recommande que le BIT veille à ce que tous les membres du personnel aient la possibilité de participer à des séminaires de sensibilisation et de formation expliquant en détail les possibilités offertes par le système.</p>	<p>En avril 2004, une stratégie de communication au sujet d'IRIS a été élaborée et mise en œuvre pour faire mieux connaître IRIS en attendant la mise sur pied de séances d'informations détaillées et d'un programme de formation complet. En tout, sept séances d'orientation introductives ont été organisées en mai et juin 2004, y compris une séance spéciale pendant la Conférence en juin. Au cours de ces séances les questions de base ont été abordées: qu'est-ce qu'IRIS, à quoi sert-il et quel est le calendrier de sa mise en œuvre?</p>
<p>Recommandation 10: En outre, lorsque les besoins de formation auront été pleinement définis, je recommande que le projet procède à une analyse approfondie du coût de la formation et s'assure que l'on dispose d'un budget suffisant.</p>	<p>En septembre, deux séries de 12 séances d'information ont été organisées sur quatre jours chacune. Les principaux processus métiers y ont été abordés. Un personnel nombreux – jusqu'à 100 personnes – a assisté à ces séances,</p> <p>Lorsque le déploiement sur le terrain commencera, un processus similaire sera lancé dans les régions.</p> <p>Le programme de formation à IRIS fait partie intégrante du projet IRIS et est budgétisé en tant que sous-projet dans le cadre de la planification du projet et de ses outils de gestion des ressources. Le programme et le budget de la formation ont été réanalysés, et cette nouvelle analyse a été l'un des facteurs qui ont motivé le recours à des fonctionnaires comme formateurs plutôt qu'à des consultants externes (voir également la réponse à la recommandation 1).</p>
<p>Recommandation 11: Je recommande que le BIT élabore, promeuve et mette en application une politique globale de sécurité informatique comportant les procédures et contrôles nécessaires pour que tous les systèmes d'information de l'OIT soient protégés contre tout accès non autorisé</p>	<p>La mise en œuvre d'une politique de sécurité informatique à l'échelle du BIT est en cours de discussion. Entre-temps, IRIS travaille à la mise en œuvre d'une stratégie globale de sécurité pour le nouveau système. En ce qui concerne les droits d'accès au sein du système, l'équipe technique d'IRIS, conjointement avec l'équipe chargée de la gestion du changement, a identifié les rôles et, par conséquent, les utilisateurs qui devraient avoir accès aux données et aux modules du système. Le réseau des coordonnateurs du changement procède actuellement à une vérification par recoupement de ces données qui seront finalement validées par la direction. En même temps, l'équipe technique d'IRIS travaille avec ITCOM et avec le fournisseur de l'infrastructure technique (le partenaire sous-traitant) à la mise en place des dispositifs de sécurité aux niveaux du serveur, de la base de données et du réseau des télécommunications afin d'assurer l'intégrité des données du BIT.</p>

Gestion des biens immobiliers

Recommandation 12: Je recommande que le BIT termine son étude en veillant à ce qu'elle fournisse un état complet du parc immobilier actuel de l'Organisation, de manière à achever sa stratégie en matière d'utilisation des locaux et à disposer d'éléments d'appréciation sur lesquels pourront se fonder les décisions futures de la direction et du Conseil d'administration.

L'étude est achevée et les données en ont été communiquées au Conseil d'administration et sont utilisées pour élaborer une stratégie en matière d'utilisation des locaux.

Recommandation

Mesures prises par la direction du BIT

Recommandation 13: Je recommande que l'OIT passe en revue ses sources de financement pour les travaux majeurs de rénovation, y compris, le cas échéant, les possibilités de faire appel à des fonds privés ou la création d'un fonds de réserve régulièrement alimenté destiné spécifiquement aux futurs travaux de rénovation.

Le Bureau est d'accord avec cette proposition. Il procède actuellement à un examen approfondi du financement des travaux majeurs de réfection et de rénovation au siège bien que, avec la contrainte d'un budget à croissance zéro, toute augmentation importante du financement d'une telle réserve impose une réduction significative des activités menées au titre des programmes. A la présente session du Conseil d'administration, des options de financement sont soumises au Sous-comité du bâtiment. Il a été rappelé aux bureaux extérieurs qu'ils devaient veiller à ce que leur budget d'exploitation inclue des ressources suffisantes pour faire face aux frais d'entretien courant.

Examen de la mise en œuvre de la stratégie en matière de ressources humaines

Recommandation 14: Je recommande que le processus consistant à associer les supérieurs hiérarchiques aux innovations en matière de ressources humaines soit poursuivi et que priorité lui soit donnée afin que les intéressés jouent un plus grand rôle dans la mise en œuvre de la stratégie en matière de ressources humaines au sein du Bureau.

Le Bureau reconnaît l'importance de la participation des supérieurs hiérarchiques. Des réunions périodiques ont été organisées avec ces supérieurs pour les informer des faits nouveaux concernant le développement des ressources humaines. HRD a également tenu des consultations avec les supérieurs hiérarchiques et le personnel lors de l'élaboration des nouvelles politiques dans le domaine des ressources humaines telles que la classification des emplois, le classement des fonctionnaires et la mobilité du personnel. HRD poursuivra ce processus consultatif à l'avenir.

Recommandation 15: Je recommande qu'un nouveau système d'évaluation du personnel soit la prochaine priorité et qu'il soit mis en œuvre d'ici la fin de la période biennale en cours.

HRD a commencé le travail d'évaluation des systèmes actuels d'évaluation du travail, et notamment la fixation de critères pour déterminer les bonnes pratiques dans ce domaine. Un document d'orientation a été préparé qui sera soumis à la haute direction avant d'entreprendre des consultations avec les supérieurs hiérarchiques et le Syndicat du personnel. Ce document énonce des propositions de changement dans le système actuel de gestion de la performance. La relation entre le processus des plans de développement personnel et un système révisé sera examinée dans ce contexte.

Recommandation 16: Je recommande que HRD entreprenne des analyses coûts-bénéfices de l'ensemble des éléments actuels et futurs de la stratégie en matière de ressources humaines à mettre en œuvre, afin d'être en mesure d'assurer une hiérarchisation efficace des priorités pour l'affectation des ressources.

Le document relatif à la stratégie en matière de ressources humaines dont le Conseil d'administration est saisi à cette session contient la proposition du Bureau concernant une stratégie révisée en matière de ressources humaines, qui sera mise en œuvre dans le cadre des crédits dont HRD dispose habituellement au titre du programme et budget biennal.

Questions financières

Recommandation 17: Je recommande que le BIT analyse de façon détaillée ses comptes d'attente, au cours et à la fin de chaque exercice financier, de manière à s'assurer que toutes les dépenses encourues soient comptabilisées de façon adéquate.

L'analyse des comptes d'attente est une activité importante et continue. En juin 2004, le Bureau a demandé à tous les bureaux régionaux d'effectuer une analyse complète des soldes à apurer dans leurs comptes d'attente et d'en faire connaître le résultat à FINANCE. Les résultats de ces analyses ont permis d'apurer un grand nombre de ces soldes.

En même temps, le Bureau a fixé une nouvelle exigence concernant l'information financière que les bureaux extérieurs doivent fournir: il s'agit en l'occurrence de donner des détails sur chaque poste en attente non réglé à la fin de chaque mois. Cela aidera les bureaux extérieurs à s'assurer que les postes en attente sont inscrits comme dépenses pendant un délai raisonnable et cela permettra de renforcer les contrôles déjà exercés par les bureaux extérieurs et par FINANCE sur les comptes d'attente des bureaux extérieurs.

L'existence de comptes d'attente non réglés est cependant inévitable, ce d'autant plus qu'il y a dans certains bureaux des problèmes de communication et de sécurité.

Recommandation	Mesures prises par la direction du BIT
<p>Recommandation 18: Je recommande que le BIT veille à ce que les fonctionnaires concernés régularisent leurs demandes d'allocations pour frais d'études dues de longue date et que les dépenses afférentes soient comptabilisées de façon adéquate à titre prioritaire.</p>	<p>L'enregistrement et la régularisation des avances au titre de l'allocation pour frais d'études sont, par définition, cycliques. Comme ces avances couvrent toute l'année scolaire, il est inévitable que des soldes existent à la fin de la période biennale et que, occasionnellement, en raison de retards dans la soumission des demandes ou de difficultés de communication avec les établissements d'enseignement, de nouveaux retards surviennent.</p> <p>Le Département du développement des ressources humaines suit régulièrement les demandes d'allocation pour frais d'études non régularisées. Il a entrepris, avec la Section des autorisations de paiement, une analyse complète des comptes des allocations pour frais d'études qui a établi que, au mois d'octobre 2004, une seule avance de 5 000 dollars E.-U. n'avait pas été régularisée. Ce cas est suivi avec l'établissement d'enseignement concerné pour l'année scolaire terminée en 2003.</p> <p>En outre, le délai à respecter pour la soumission des demandes d'allocation pour frais d'études et la politique de recouvrement sur les états de paie des avances non régularisées ont été modifiés par une circulaire du BIT concernant l'allocation pour frais d'études en vue de réduire au minimum à l'avenir les soldes non réglés pendant une longue période.</p>
<p>Recommandation 19: Je recommande que le BIT prenne des mesures pour s'assurer qu'il reçoive les états d'inventaire de tous les bureaux au cours et à la fin de chaque période biennale afin de pouvoir dresser un tableau précis de l'inventaire.</p>	<p>En avril 2004, le Trésorier a adressé un rappel aux directeurs de tous les bureaux extérieurs en soulignant la nécessité d'une bonne discipline financière et dans la gestion et en se référant expressément aux conclusions du Commissaire aux comptes concernant les états d'inventaire et l'importance d'effectuer périodiquement et ponctuellement des vérifications physiques. Avant la fin de la période biennale en cours, un nouveau rappel sera adressé et le Bureau surveillera de près la suite qui lui sera donnée.</p>
Suite donnée aux recommandations antérieures	
<p>Paragraphe 103: Le Bureau de l'Audit interne et du contrôle (IAO)</p>	
Préparation d'un manuel d'audit interne	Le manuel d'audit interne du BIT a été achevé à la fin du mois de septembre 2004 et publié sur CD-ROM.
Utilisation d'un logiciel d'audit	Un logiciel d'audit adapté a été identifié et évalué par l'IAO. Il sera installé en 2005.