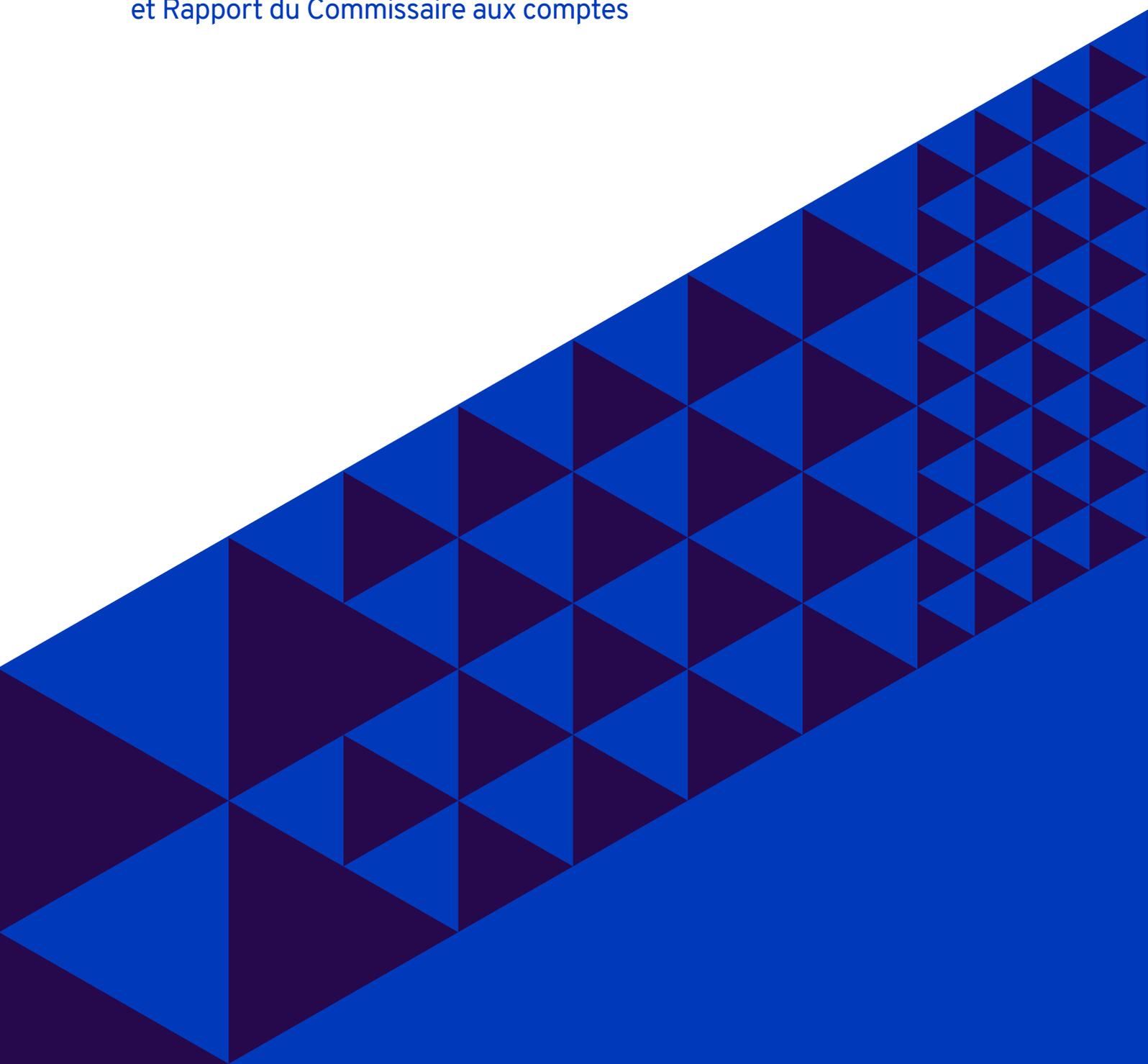




Organisation
internationale
du Travail

► Rapport financier et états financiers consolidés vérifiés pour l'année qui s'est achevée le 31 décembre 2019

et Rapport du Commissaire aux comptes



Organisation internationale du Travail

Rapport financier
et états financiers consolidés vérifiés
pour l'année qui s'est achevée
le 31 décembre 2019

et rapport du Commissaire aux comptes

Bureau international du Travail, Genève

ISBN 978-92-2-132454-6 (imprimé)
ISBN 978-92-2-132455-3 (pdf Web)
ISSN 0251-3218

Première édition 2020

Les désignations utilisées dans les publications du BIT, qui sont conformes à la pratique des Nations Unies, et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Bureau international du Travail aucune prise de position quant au statut juridique de tel ou tel pays, zone ou territoire, ou de ses autorités, ni quant au tracé de ses frontières.

La mention ou la non-mention de telle ou telle entreprise ou de tel ou tel produit ou procédé commercial n'implique de la part du Bureau international du Travail aucune appréciation favorable ou défavorable.

Pour toute information sur les publications et les produits numériques du Bureau international du Travail, consultez notre site Web www.ilo.org/publns.

Mis en pages par TTF: réf. CONFREP-ILC109-Financier-Auditeur externe-[FINAN-200529-1]-Fr.docx
Imprimé par le Bureau international du Travail, Genève, Suisse

Table des matières

	<i>Page</i>
1. Rapport financier sur les comptes de 2019.....	1
2. Déclaration relative au contrôle interne pour l'année qui s'est achevée le 31 décembre 2019.....	17
3. Approbation des états financiers consolidés pour l'année qui s'est achevée le 31 décembre 2019.....	25
4. Opinion du Commissaire aux comptes soumise au Conseil d'administration du Bureau international du Travail.....	27
5. États financiers consolidés pour l'année qui s'est achevée le 31 décembre 2019.....	31
État I État consolidé de la situation financière.....	32
État II État consolidé de la performance financière.....	33
État III État consolidé des variations de l'actif net.....	34
État IV Tableau consolidé des flux de trésorerie.....	35
État V-A État de comparaison des montants inscrits au budget et des montants réels – Budget ordinaire.....	36
État V-B État de comparaison des montants inscrits au budget et des montants réels – Centre interaméricain pour le développement des connaissances en formation professionnelle (CINTERFOR).....	38
État V-C État de comparaison des montants inscrits au budget et des montants réels – Centre international de formation de l'OIT.....	39
6. Rapport du Commissaire aux comptes au Conseil d'administration.....	89
7. Appendice.....	155

1. Rapport financier sur les comptes de 2019

Introduction

1. Les états financiers consolidés de 2019 ont été établis conformément aux Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS). Ils portent sur toutes les opérations qui relèvent directement du Directeur général, notamment les activités financées par le budget ordinaire et par les ressources extrabudgétaires, ainsi que sur les activités du Centre interaméricain pour le développement des connaissances en formation professionnelle (CINTERFOR), du Centre international de formation de l'OIT (Centre de Turin), du Tribunal administratif de l'OIT et de la Caisse d'assurance pour la protection de la santé du personnel du BIT (CAPS).

2. Le Règlement financier dispose que l'exercice de l'Organisation est un exercice biennal; toutefois, afin de publier l'information financière à usage général conformément aux IPSAS, les états financiers sont établis annuellement. Aux fins des comparaisons des montants inscrits au budget et des montants réels, qui font l'objet des états V-A à V-C, le montant du budget annuel pour 2019 représente la moitié du montant du budget approuvé pour la période biennale.

3. En application des IPSAS, les états financiers sont établis selon la méthode de la comptabilité d'engagement, qui consiste à passer en compte les opérations et les événements à mesure qu'ils se produisent. En particulier, les recettes provenant des contributions volontaires destinées à la coopération pour le développement sont prises en compte au moment où l'OIT fournit les services visés dans l'accord passé avec le donateur, et non à la date d'encaissement ou d'affectation des sommes correspondantes. Les dépenses sont comptabilisées à la date de la livraison des biens ou de la prestation des services, et non à la date de paiement. La valeur des avantages futurs du personnel – jours de congé accumulés, indemnités de rapatriement et prestations de l'assurance-maladie après la cessation de service – est prise en compte dans les états financiers de la période au cours de laquelle ces avantages sont acquis par le personnel du BIT, et non lors du versement des montants correspondants.

4. Le fait de publier les états financiers à usage général conformément aux IPSAS n'a d'incidence ni sur l'établissement ni sur la présentation du budget ordinaire de l'OIT, qui continue d'être calculé selon la méthode de la comptabilité de trésorerie modifiée, conformément au Règlement financier. Le budget et les états financiers n'étant pas établis sur la même base, un rapprochement entre le budget et l'état de la performance financière conforme aux IPSAS est présenté dans la Note 24 aux états financiers.

Chiffres clés pour 2019

5. Le tableau ci-après présente de manière résumée la situation financière de l'OIT en 2019 par rapport à 2018 et à 2017 (dernière année de la période biennale précédente).

(milliers de dollars E.-U.) ¹	2019	2018	2017
Recettes	758 236	708 361	663 515
Dépenses	(808 544)	(742 095)	(735 999)
Gains/(pertes) de change	16 178	3 502	43 255
Excédent (déficit)	(34 130)	(30 232)	(29 229)
Actif	2 284 181	1 953 973	1 852 930
Passif	(3 053 790)	(2 583 330)	(2 521 544)
Actif net	(769 609)	(629 357)	(668 614)

6. Le déficit consolidé pour 2019 est de 34,13 millions de dollars, contre un déficit de 30,23 millions de dollars en 2018 et de 29,23 millions de dollars en 2017. Les recettes et les dépenses sont analysées dans la section «Performance financière» du présent rapport.

7. La diminution de l'actif net qui, de –629,36 millions de dollars en 2018 est tombé à –769,61 millions de dollars en 2019 s'explique principalement par les pertes actuarielles liées au passif de l'assurance-maladie après la cessation de service et elle a été partiellement compensée par l'augmentation de la juste valeur des terrains et bâtiments. De plus amples informations sur les mouvements les plus significatifs de l'actif et du passif sont fournies dans la section «Situation financière» du présent rapport. L'état consolidé des variations de l'actif net (état III) présente en détail l'évolution de l'actif net.

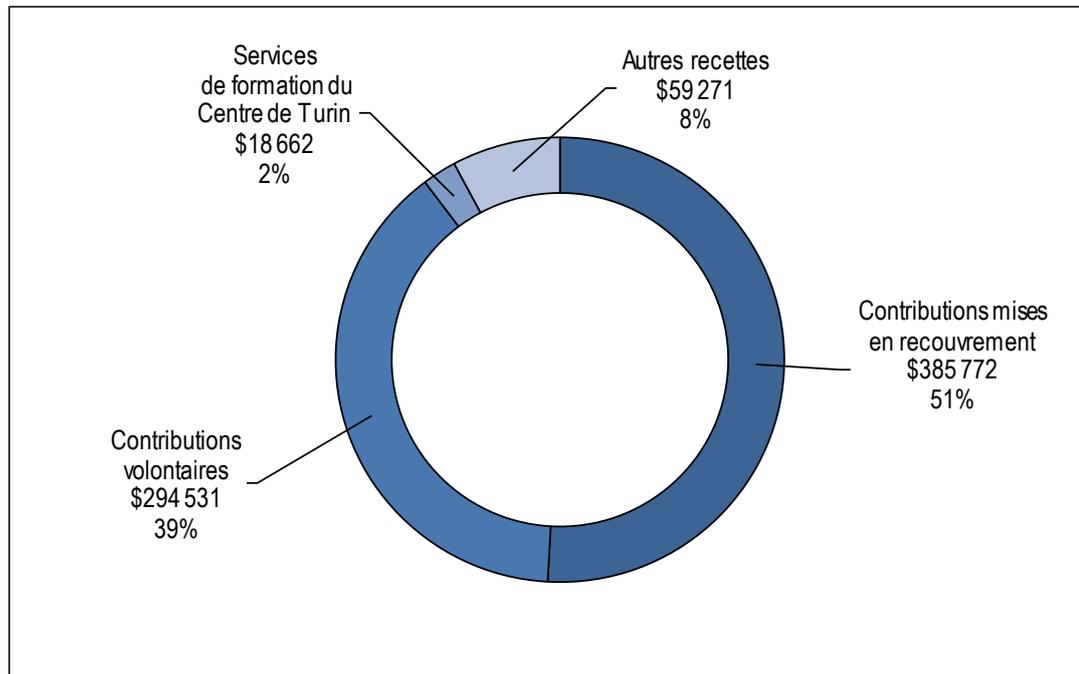
¹ Aux fins du présent rapport et des états financiers consolidés, le terme «dollar» s'entend du dollar des États-Unis (dollars É.-U.).

Performance financière

Recettes

8. En 2019, les recettes se sont élevées à 758,24 millions de dollars au total, soit une augmentation de 49,88 millions de dollars par rapport au montant total des recettes en 2018 (708,36 millions de dollars.). Les sources de recettes pour 2019 se répartissaient comme suit.

Figure 1. Recettes par source, pour 2019 (en milliers de dollars)



9. Les deux principales sources de recettes pour l'Organisation ont été les contributions mises en recouvrement auprès des États Membres et les contributions volontaires, qui conjointement ont représenté 90 pour cent du total des recettes.

10. Les recettes provenant des contributions mises en recouvrement ont diminué de 1,02 million de dollars par rapport à 2018. Conformément aux IPSAS, les recettes correspondant aux contributions mises en recouvrement auprès des États Membres, exprimées en francs suisses, sont comptabilisées au début de chaque exercice et elles sont affectées par les fluctuations des taux de change entre le franc suisse et le dollar des États-Unis. Dans les états financiers, les recettes provenant des contributions mises en recouvrement sont également présentées nettes de l'ajustement de la provision constituée pour un montant égal à celui des contributions des anciens États Membres et des États Membres ayant plus de deux ans de retard dans le versement de leurs contributions et ayant donc perdu leur droit de vote aux termes de la Constitution de l'OIT. En 2019, ces fluctuations se sont traduites par une diminution de 3,54 millions de dollars des recettes provenant des contributions mises en recouvrement. Cela a été compensé en partie par la réduction du montant de l'ajustement de la provision (2,52 millions de dollars). Exprimé en francs suisses, le montant des contributions mises en recouvrement était le même en 2019 et en 2018 (380,30 millions de francs suisses par an).

11. Les contributions volontaires aux projets de coopération pour le développement sont normalement conditionnées aux prestations convenues dans les accords conclus avec les donateurs, et elles sont par conséquent portées en compte comme des éléments de passif – produits différés – au titre des IPSAS jusqu'à ce que les conditions de l'accord soient remplies dans le cadre de l'exécution du programme. La hausse de 33,40 millions de dollars des recettes au titre des contributions volontaires pour l'exercice en cours tient au fait qu'un plus grand nombre de résultats obtenus dans le cadre de l'exécution du programme correspondaient cette année à des contributions volontaires. Des informations concernant les activités financées par des contributions volontaires figurent dans la section «Autres ressources budgétaires» du présent rapport.

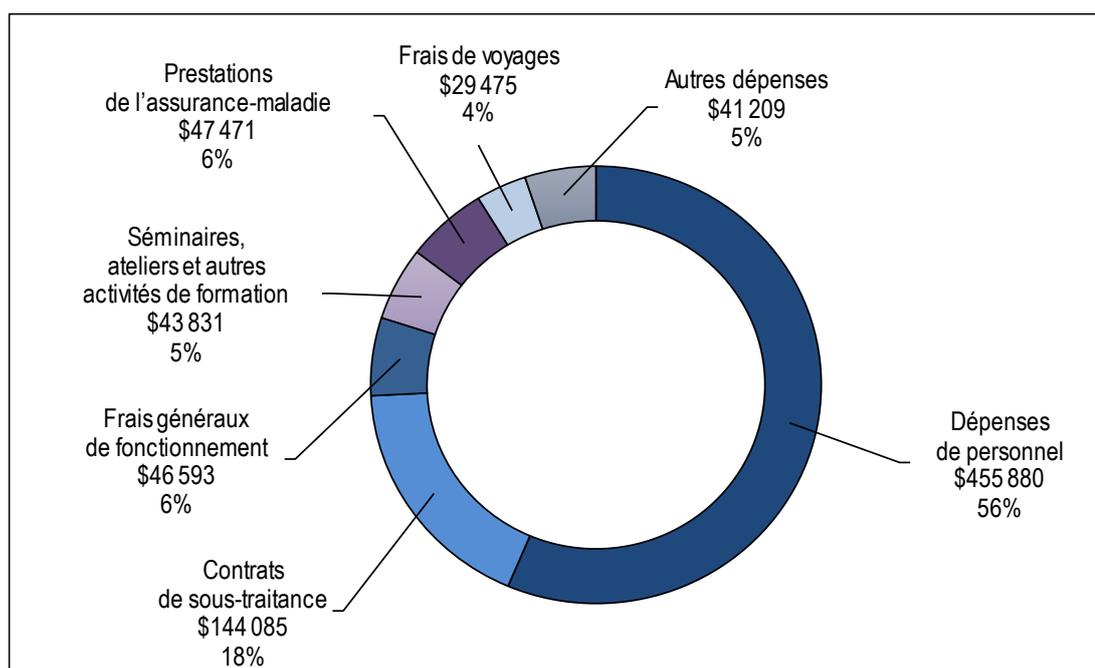
12. Les autres recettes indiquées dans la figure 1 découlent des cotisations du personnel en activité et des retraités à la CAPS, du produit des ventes et redevances, du produit des placements et d'autres recettes. La hausse globale des recettes relevant de cette catégorie, à savoir de 15,27 millions de dollars, est presque entièrement due à celle du produit des placements au cours de l'année précédente. Cette augmentation du produit des placements s'explique par la hausse des taux d'intérêt perçus sur les dépôts à court terme et le fort rendement des placements à long terme.

13. Les opérations du Centre de Turin sont comptabilisées en euro, monnaie de fonctionnement du Centre, et converties en dollars à des fins de consolidation de montants exprimés dans cette monnaie. Les recettes du Centre ont augmenté de 2,23 millions de dollars en 2019, conformément à la tendance observée au cours des exercices antérieurs qui fait apparaître un niveau de recettes comparativement plus élevé la seconde année d'une période biennale, malgré une réduction due à la conversion monétaire.

Dépenses

14. En 2019, les dépenses se sont élevées à 808,54 millions de dollars (742,10 millions de dollars en 2018) et se répartissaient comme suit.

Figure 2. Dépenses en 2019 (en milliers de dollars)



15. En 2019, les dépenses ont augmenté de 66,44 millions de dollars, soit de 8,9 pour cent par rapport à 2018. Cette évolution est conforme à la tendance observée au cours des exercices antérieurs qui fait apparaître un niveau de dépenses comparativement plus élevé la seconde année d'une période biennale.

16. Les deux catégories de dépenses les plus importantes pour l'Organisation ont été les dépenses de personnel (traitements et avantages du personnel) et les contrats de sous-traitance, ces deux composantes représentant conjointement 74 pour cent du montant total des dépenses. Dans la catégorie des dépenses de personnel figurent les charges pour l'exercice en cours au titre des avantages futurs du personnel, lesquelles ont augmenté essentiellement en raison de l'accroissement de 9,78 millions de dollars du passif de l'assurance-maladie après la cessation de service.

17. Les dépenses en lien avec l'exécution du programme sont traitées plus en détail dans les sections «Budget ordinaire» et «Autres ressources budgétaires» du présent rapport.

Gains/pertes de change

18. Conformément au Règlement financier et aux décisions de la Conférence internationale du Travail, les variations des taux de change qui affectent le budget ordinaire sont gérées au moyen du compte de la prime nette, par compensation des gains et des pertes, ce qui fournit une protection aux États Membres. Les gains et pertes de change ne sont pas comptabilisés comme recettes ou dépenses dans l'état V, mais sont accumulés dans le compte de la prime nette, dont le montant est reversé aux États Membres à la fin de chaque période biennale (voir Note 18 aux états financiers).

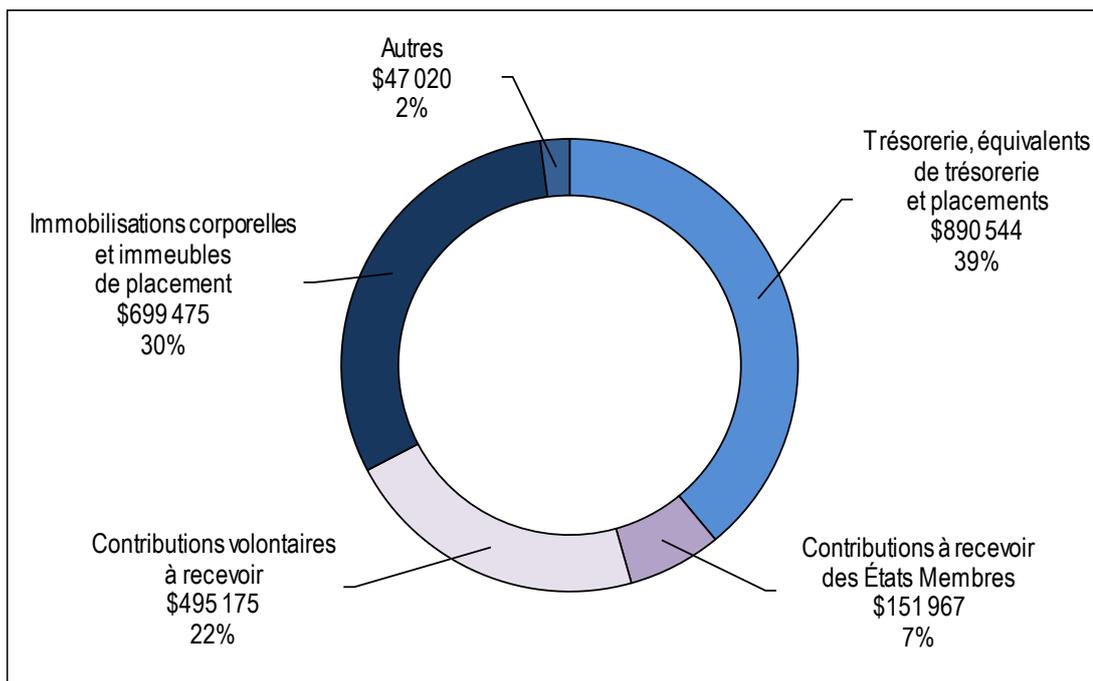
19. En 2019, le gain de change net s'est élevé à 16,18 millions de dollars, dont 6,53 millions correspondaient aux gains non réalisés résultant de la réévaluation des éléments de l'actif et du passif détenus dans des devises autres que le dollar des États-Unis et 9,65 millions aux gains de change nets réalisés, le gain sur les contrats d'achat à terme représentant 15,57 millions de dollars.

Situation financière

Actif

20. Au 31 décembre 2019, le montant total de l'actif s'élevait à 2 284,18 millions de dollars (soit une augmentation de 330,21 millions de dollars par rapport au total comptabilisé au 31 décembre 2018 qui était de 1 953,97 millions de dollars). Il se répartissait comme suit.

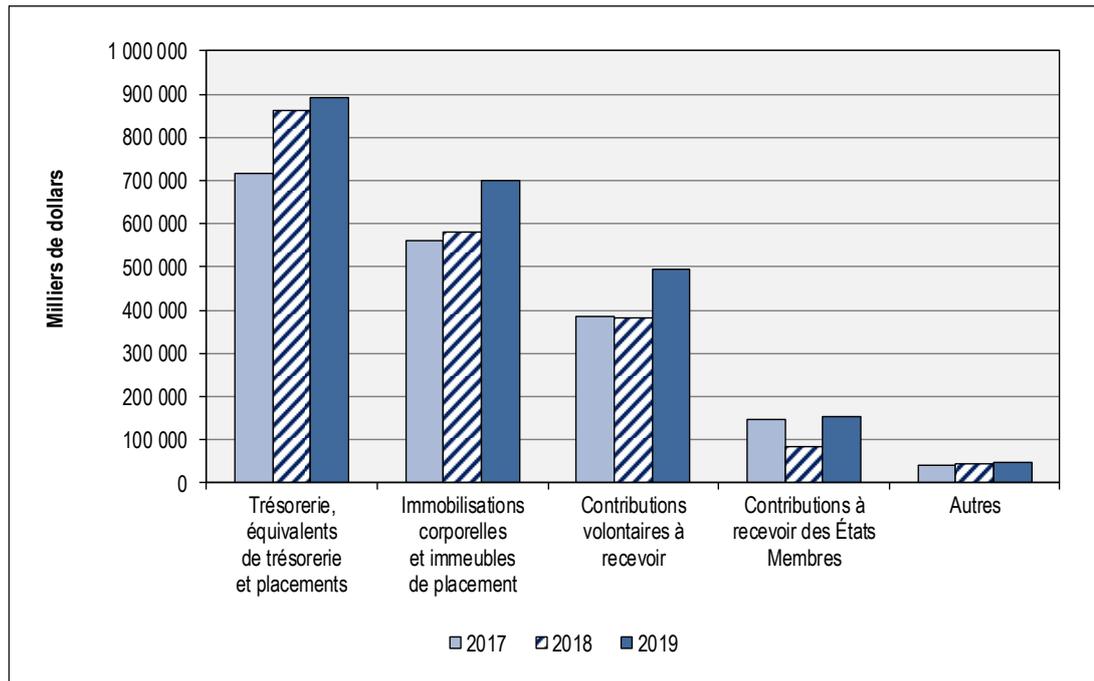
Figure 3. Actif (en milliers de dollars)



21. La trésorerie, les équivalents de trésorerie et les placements, qui représentaient 890,54 millions de dollars au total (contre 863,57 millions de dollars au 31 décembre 2018), constituaient, au 31 décembre 2019, la plus grande part de l'actif total, soit 39 pour cent. Sur ce montant, 396,56 millions de dollars, soit 45 pour cent (347,23 millions ou 40 pour cent au 31 décembre 2018), correspondaient à des fonds détenus pour le compte de donateurs contribuant à des projets de coopération pour le développement. D'autres éléments importants de l'actif étaient les immobilisations corporelles et les immeubles de placement, qui représentaient 699,48 millions de dollars au total (30 pour cent de l'actif), et les sommes à recevoir au titre des contributions des États Membres et des contributions volontaires, qui représentaient 647,14 millions de dollars au total (29 pour cent de l'actif).

22. La figure 4 fournit une comparaison sur trois ans par catégorie d'actif.

Figure 4. Comparaison sur trois ans, par catégorie d'actif



23. Les immobilisations corporelles et les immeubles de placement se composent essentiellement de terrains et de bâtiments. L'ensemble des terrains et bâtiments, y compris une parcelle non stratégique située à Genève et classée dans la catégorie des immeubles de placement, avaient une juste valeur de 688,81 millions de dollars, soit une augmentation de 21 pour cent par rapport à l'année précédente. La valeur marchande est une estimation ponctuelle (au 31 décembre 2019) calculée par un expert indépendant conformément aux normes internationales d'évaluation.

24. La hausse importante en 2019 de la valeur des terrains situés à Genève reflète l'évolution des prix de l'immobilier sur le site où se trouvent les parcelles en question. Les promoteurs y portent un intérêt croissant depuis que la mise en œuvre des plans d'aménagement et les investissements d'infrastructure se concrétisent dans cette zone. Après une période de baisse, la tendance s'est inversée en 2019 et, par conséquent, la valeur des terrains situés à Genève a augmenté de 108,50 millions de dollars, dont 4,74 millions correspondent aux gains de change réalisés sous l'effet de l'appréciation du franc suisse. Au total, la valeur marchande des terrains des bureaux extérieurs est restée stable, enregistrant seulement une légère baisse de 139 533 dollars par rapport à 2018.

25. L'augmentation de 13,05 millions de dollars de la valeur totale des bâtiments est principalement due à l'augmentation de 12,94 millions de dollars de la valeur marchande du bâtiment du siège à la suite des travaux de rénovation réalisés au cours de l'année. Au total, la valeur marchande des bâtiments dans d'autres lieux d'affectation est restée stable, enregistrant une légère baisse de 105 697 dollars par rapport à 2018.

Contributions volontaires à recevoir

26. Les contributions volontaires à recevoir de donateurs sont des montants convenus aux termes d'accords qui ont force exécutoire et qui prévoient la fourniture de prestations dans des conditions spécifiques; par conséquent, ces montants sont également comptabilisés comme des éléments de passif (produits différés) jusqu'à ce que les prestations aient été fournies dans les conditions fixées.

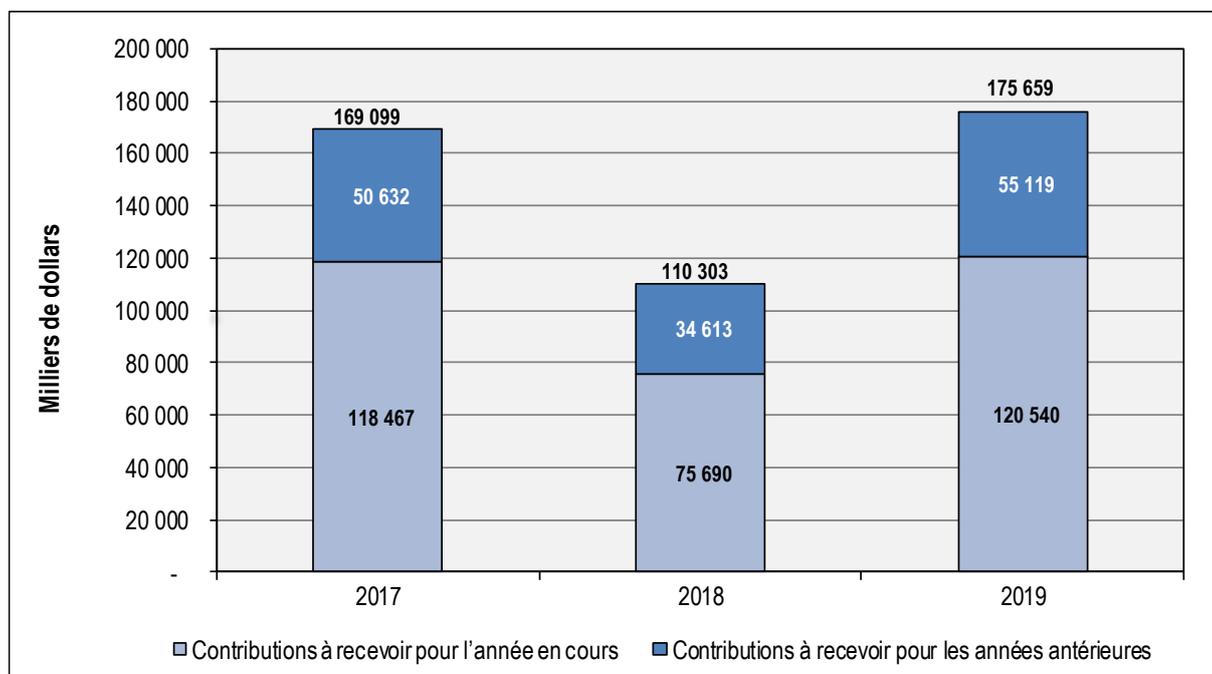
27. La signature au cours de 2019 de plusieurs accords de financement pluriannuels importants s'est traduite par un accroissement de 112,49 millions de dollars du montant des contributions volontaires à recevoir, net des effets d'actualisation pour les années futures.

Contributions à recevoir des États Membres

28. Le taux de recouvrement des contributions dues pour l'année en cours et des arriérés ayant baissé en 2019, le montant brut des contributions à recevoir des États Membres a augmenté de 65,36 millions de dollars pour s'établir à 175,66 millions de dollars au 31 décembre 2019, avant les ajustements requis pour tenir compte des États Membres ayant perdu leur droit de vote et de la conclusion d'arrangements financiers. On trouvera des précisions sur le montant net des contributions à recevoir dans la Note 5 aux états financiers.

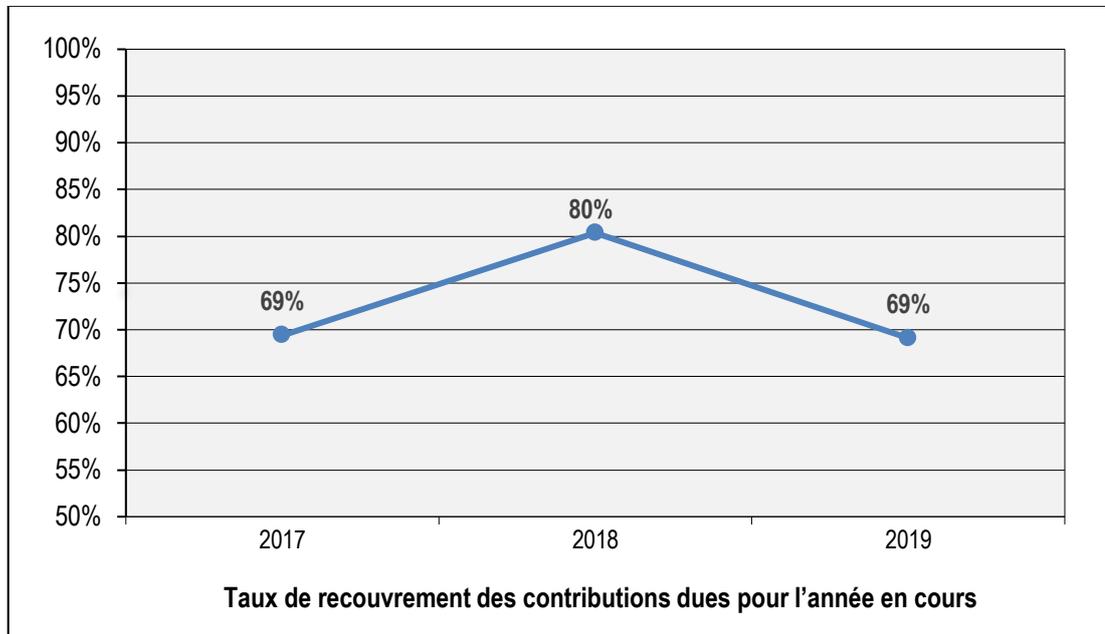
29. La figure 5 présente les soldes bruts des contributions à recevoir et leur composition à la fin de chacune des trois dernières années.

Figure 5. Contributions à recevoir des États Membres



30. L'évolution suivie par le taux de recouvrement des contributions dues pour l'année en cours est représentée dans la figure 6 ci-après.

Figure 6. Taux de recouvrement des contributions à recevoir
(au cours de l'année de contribution)

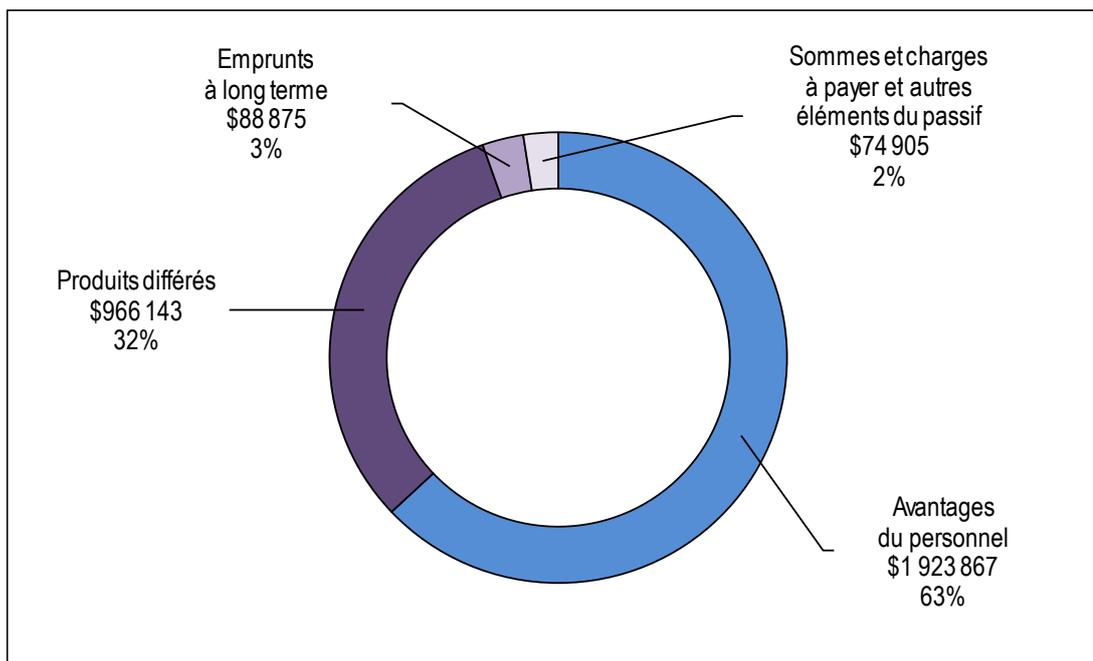


31. Le taux de recouvrement de 69 pour cent se situe au même niveau qu'en 2017 et suit la même tendance observée à la fin de la période biennale précédente. La baisse qu'il affiche par rapport à 2018 tient principalement au retard pris dans le versement des contributions dues pour l'année en cours par d'importants contributeurs. Il convient toutefois de noter que 30 pour cent des arriérés de contributions pour 2019 ont été reçus au cours des trois premiers mois de 2020. Un montant de 21,85 millions de dollars (22,31 millions de dollars au 31 décembre 2018) a été provisionné pour couvrir les sommes dues par les États Membres qui avaient perdu leur droit de vote au 31 décembre 2019 et les montants dus par des États Membres au titre de périodes antérieures d'affiliation à l'OIT. On trouvera de plus amples informations sur les contributions à recevoir dans la Note 32 et dans la Note 33 aux états financiers.

Passif

32. Au 31 décembre 2019, le passif s'élevait à 3 053,79 millions de dollars au total, soit une augmentation de 470,46 millions de dollars par rapport au montant total du passif au 31 décembre 2018 (2 583,33 millions de dollars) et se répartissait comme suit.

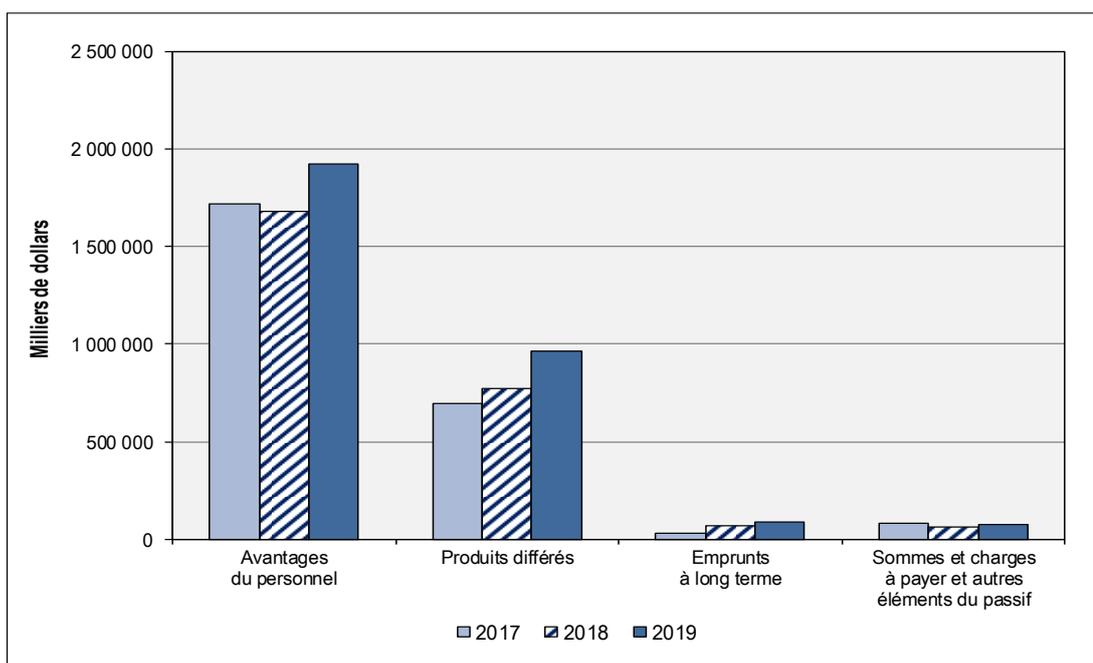
Figure 7. Passif (en milliers de dollars)



33. Les éléments les plus importants du passif de l'Organisation étaient les avantages futurs du personnel en activité et des retraités, soit 63 pour cent du passif total au 31 décembre 2019. Les produits différés représentaient une autre composante importante du passif et correspondaient pour l'essentiel aux contributions volontaires reçues ou à recevoir au titre d'activités de l'OIT et du Centre de Turin, pour lesquelles les obligations convenues en contrepartie n'avaient pas encore été remplies. Le reste du passif de l'Organisation était constitué par les emprunts à long terme et les diverses sommes et charges de fonctionnement à payer.

34. La figure 8 ci-dessous fournit une comparaison sur trois ans par catégorie de passif.

Figure 8. Comparaison sur trois ans, par catégorie de passif



Avantages du personnel

35. Le passif de l'assurance-maladie après la cessation de service (1 842,31 millions de dollars) représente 96 pour cent du total du passif relatif aux avantages du personnel; il correspond au coût estimatif des futures cotisations d'assurance-maladie à la charge de l'employeur pour l'ensemble des retraités et du personnel en activité qui, selon les projections, pourront prétendre à l'assurance-maladie après la cessation de service. Il s'agit d'une estimation ponctuelle calculée par un actuair indépendant qui prend en compte les taux d'actualisation courants, l'évolution du coût des soins de santé, les taux de mortalité, le profil démographique des personnes assurées, l'inflation et d'autres hypothèses. Le calcul se fonde sur une méthode mise au point par la profession actuarielle et reconnue par les organismes de normalisation comptable comme étant la plus fiable pour prévoir le montant des obligations futures de l'Organisation.

36. Le passif de l'assurance-maladie après la cessation de service a augmenté de 248,37 millions de dollars en 2019 principalement en raison de pertes actuarielles d'un montant de 179,34 millions de dollars conjuguées à la hausse du coût des services rendus au cours de la période et du coût financier, comme indiqué ci-dessous.

(Gains)/pertes actuariel(le)s (en milliers de dollars)	2019	2018
(Gain)/perte actuariel(le) lié(e) à l'expérience	(6 762)	24 749
(Gain)/perte lié(e) à l'évolution du taux d'actualisation	279 373	(86 524)
(Gain) lié à l'évolution de l'augmentation future des frais médicaux	(32 994)	(37 118)
(Gain) lié à la modification d'autres hypothèses actuarielles	(60 282)	(240)
Total des (gains)/pertes actuariel(le)s comptabilisé(e)s dans l'actif net	179 335	(99 133)
Coût des services rendus au cours de la période	69 114	64 689
Coût financier	25 391	22 144
Montant net des prestations payées	(25 475)	(27 583)
Total net des dépenses au titre de l'assurance-maladie après la cessation de service comptabilisées dans l'état de la performance financière	69 030	59 250
Total (diminution)/augmentation du passif au titre de l'assurance-maladie après la cessation de service	248 365	(39 883)

37. La modification la plus importante des hypothèses financières survenue en 2019 a été la réduction des taux d'actualisation pour chacune des principales monnaies dans lesquelles sont servies les prestations au titre de l'assurance-maladie après la cessation de service. En conséquence, le passif de l'assurance-maladie après la cessation de service a augmenté de 279,37 millions de dollars, ce qui a été partiellement compensé par des gains actuariels provenant essentiellement de nouvelles réductions de l'inflation future des frais médicaux (32,99 millions de dollars).

38. Au nombre des hypothèses actuarielles figurent également des hypothèses démographiques, mises à jour en 2019, pour tenir compte d'études concernant l'évolution réelle des demandes de prestations. En 2019, le coût moyen des prestations demandées par assuré et le taux anticipé des fonctionnaires retraités et personnes à charge éligibles souhaitant être couverts par l'assurance-maladie après la cessation de service ont été réduits, ce qui a donné lieu à des gains actuariels d'un montant de 70,29 millions de dollars. Ces gains ont été en partie contrebalancés par des pertes résultant de la mise à jour d'hypothèses appliquées par la Caisse commune des pensions

du personnel des Nations Unies pour les taux de départ à la retraite et de mortalité (10,23 millions de dollars).

39. Le coût des services rendus au cours de la période et le coût financier sont les dépenses correspondant aux avantages accumulés par les assurés, selon les projections, et au coût financier imputable au montant projeté de l'obligation au titre des prestations définies pour l'année en cours.

40. Le passif de l'assurance-maladie après la cessation de service est considéré comme non capitalisé. Toutefois, un montant de 61,80 millions de dollars est disponible dans le Fonds de garantie de la CAPS pour couvrir le passif à court terme de la Caisse, parallèlement à un montant supplémentaire de 8,94 millions de dollars accumulé à l'égard du personnel des projets de coopération pour le développement. L'OIT remplit ses obligations à court terme en matière de financement de l'assurance-maladie pour les anciens fonctionnaires sur son budget ordinaire, selon le principe du décaissement continu. Les États Membres ont préféré maintenir cette méthode plutôt que de prévoir dans le programme et budget un crédit pour la constitution d'une réserve destinée à limiter l'augmentation du passif de l'OIT au titre de l'assurance-maladie après la cessation de service.

Produits différés

41. Le décalage dans le temps entre la signature des accords conclus avec les donateurs, la réception des fonds fournis par ces derniers et l'inscription au programme des obligations à respecter par les projets de coopération pour le développement ont une incidence sur les montants considérés comme des produits différés au sens des IPSAS. En 2019, les produits différés ont augmenté de 194,22 millions de dollars, soit une hausse de 25 pour cent par rapport à 2018, en raison du nombre accru d'activités de coopération pour le développement au cours de cette année. L'approbation d'accords conclus avec des donateurs de grande envergure et la réception de fonds importants peu avant la fin de l'exercice sont à l'origine de cette forte hausse du montant des produits différés. Les informations concernant les produits différés figurent dans la Note 15 aux états financiers.

Emprunts à long terme

42. Les emprunts consistent en deux prêts libellés en francs suisses accordés à l'OIT par la Fondation des immeubles pour les organisations internationales (FIPOI) pour la construction du bâtiment du siège de l'OIT puis pour la rénovation de ce bâtiment. Leur hausse (de 21,15 millions de dollars) en 2019 résulte des versements supplémentaires reçus au titre du prêt à la rénovation au cours de l'année et a été compensée par les remboursements annuels du prêt à la construction.

Budget ordinaire

43. À sa 106^e session (juin 2017), la Conférence internationale du Travail a approuvé pour l'exercice 2018-19 un budget des dépenses s'élevant à 784,12 millions de dollars et un budget des recettes du même montant, ce qui, au taux de change budgétaire de 0,97 franc suisse pour 1 dollar des États-Unis pour cet exercice, a donné un montant total de 760,6 millions de francs suisses au titre des contributions mises en recouvrement.

44. Les résultats budgétaires globaux pour les douze derniers mois de la période biennale 2018-19 et pour l'ensemble de cette période sont résumés dans l'état V-A, le détail des contributions versées par les États Membres figurant dans la Note 33 aux états financiers.

45. Le tableau ci-dessous montre les dépenses et les taux d'utilisation des crédits budgétaires pour la période biennale en cours et pour la précédente.

Analyse des écarts par résultat stratégique entre 2016 et 2019 (en milliers de dollars)

	2016-17 Budget	2016-17 Montants réels	2016-17 Taux d'exécution	2018-19 Budget	2018-19 Montants réels	2018-19 Taux d'exécution
Partie I – Budget courant						
A. Organes directeurs	53 817	51 562	95,8%	52 348	51 969	99,2%
B. Résultats stratégiques	634 052	632 191	99,7%	625 911	621 450	99,3%
C. Services de management	66 377	66 377	100%	62 484	62 328	99,8%
D. Autres crédits budgétaires	45 338	42 393	93,5%	45 458	44 070	96,9%
Ajustement pour mouvements de personnel	(6 523)	–	0%	(6 420)	–	0%
Total Partie I	793 061	792 523	99,9%	779 817	779 817	100%
Partie II – Dépenses imprévues	875	–	0%	875	868	99,2%
Partie IV – Placements institutionnels et éléments extraordinaires	3 454	3 454	100%	3 428	3 428	100%
Total Parties I, II et IV	797 390	795 977	99,8%	784 120	784 113	100%

46. Les dépenses budgétaires pour la période biennale 2018-19 sont légèrement supérieures à celles de la période biennale 2016-17, avec un taux d'exécution de 100 pour cent pour 2018-19 par rapport à 99,82 pour cent pour 2016-17. Ce taux d'exécution plus élevé en 2018-19 tient à l'amélioration tout au long de cette période de la planification, de la programmation et de l'exécution des activités approuvées, en particulier s'agissant des manifestations organisées dans le cadre de la célébration du centenaire de l'OIT qui ont été financées dans les limites du budget approuvé. Les activités correspondant aux postes de dépenses supplémentaires approuvés par le Conseil d'administration pendant la période biennale ont été financées avant tout par les économies réalisées au titre de la partie I du budget. Toutefois, des dépenses imprévues, d'un montant de quelque 0,87 million de dollars, ont également été engagées. Il s'agissait notamment d'un poste de dépenses supplémentaire consacré à l'initiative sur les normes qui, n'ayant pas pu être financé dans le cadre de la partie I, a été imputé sur la partie II conformément aux décisions prises par le Conseil d'administration en octobre 2017 (documents GB.331/INS/5 et GB.331/LILS/2(Add.)). À la fin de chaque période biennale, des informations concernant l'exécution axée sur les résultats et les dépenses correspondantes sont communiquées au Conseil d'administration et à la Conférence dans le rapport sur l'exécution du programme de l'OIT.

47. L'état V-A fait apparaître pour la période un excédent de recettes par rapport aux dépenses d'un montant de 7 099 dollars, au taux de change budgétaire applicable. Après réévaluations, ajustements pour les arriérés de contributions reçus et remboursement du Fonds de roulement et des emprunts internes, le déficit à des fins budgétaires à la clôture

de la période biennale était de 76,42 millions de dollars (74,50 millions de francs suisses). Conformément aux dispositions du Règlement financier, ce déficit a été financé au moyen du solde intégral du Fonds de roulement et d'emprunts internes auprès d'autres fonds. Des arriérés de contributions d'un montant de 53,68 millions de dollars (52,34 millions de francs suisses) perçus en 2020 (au 31 mars) ont été utilisés pour rembourser en totalité les emprunts internes d'un montant de 40,52 millions de dollars (39,50 millions de francs suisses) et en partie le Fonds de roulement, à hauteur de 13,17 millions de dollars (12,84 millions de francs suisses).

48. Les écarts entre les résultats nets calculés selon les IPSAS (comptabilité d'engagement) et ceux obtenus suivant la méthode comptable conforme au Règlement financier sont résumés dans le tableau ci-dessous et expliqués plus en détail dans la Note 24 aux états financiers et dans l'annexe.

(milliers de dollars)	Budget ordinaire	CINTERFOR	Centre de Turin	Activités financées par des contributions volontaires	Fonds subsidiaires	Total
Résultat net selon une base budgétaire (état V)	(76 415)	129	3 517	–	–	(72 769)
Ajustements en vertu des IPSAS	74 358	(148)	(2 034)	–	–	72 176
Fonds subsidiaires	–	–	–	1 339	(34 876)	(33 537)
Résultat net selon les IPSAS	(2 057)	(19)	1 483	1 339	(34 876)	(34 130)

Autres ressources budgétaires

49. Au 31 décembre 2019, l'actif net des autres fonds gérés par l'OIT (Centre de Turin et CINTERFOR) s'élevait à 19,39 millions de dollars.

50. Les résultats globaux de ces fonds, dont les budgets sont approuvés par le Conseil d'administration ou le Conseil du Centre de Turin pour 2019, sont résumés dans les états V-B et V-C. Les informations concernant l'actif net de chaque fonds figurent dans l'annexe.

Activités financées par des contributions volontaires

51. Les activités financées par des contributions volontaires s'entendent des projets de coopération pour le développement et des activités financées par le Compte supplémentaire du budget ordinaire (CSBO) ainsi que des dons et subventions. Les dépenses comptabilisées en 2019 au titre des activités de coopération pour le développement financées par des ressources extrabudgétaires se sont élevées au total à 279,99 millions de dollars (245,43 millions de dollars en 2018). Conformément aux IPSAS, les recettes sont portées en compte et imputées par le Bureau au moment où les services correspondants sont rendus dans le cadre de l'exécution du projet; pour cette raison, le taux d'exécution de ces activités atteint systématiquement 100 pour cent en termes financiers. Les résultats montrent que, en 2019, le taux d'exécution réel mesuré sur la base des dépenses était supérieur de 14 pour cent à celui de 2018.

Fonds subsidiaires

52. La Caisse d'assurance pour la protection de la santé du personnel (CAPS) est un régime d'assurance-maladie autonome qui est administré par le BIT à l'intention des fonctionnaires en activité, des retraités et des personnes à charge. Elle est financée au moyen des cotisations versées par les assurés et par l'Organisation. Dans l'état de la performance financière, les cotisations des assurés figurent au compte des recettes, et les montants versés au titre des demandes de remboursement traitées par la Caisse figurent au compte des dépenses. En 2019, la CAPS affichait un excédent technique de 1,79 million de dollars et un excédent net d'exploitation de 1,06 million de dollars, une fois pris en compte les avances, les pertes de change et les frais divers. Le produit des placements de la CAPS était de 4,56 millions de dollars en 2019, compensé par des pertes de réévaluation de 87 918 dollars, ce qui a donné un excédent global de 5,53 millions de dollars. L'actif net de la Caisse s'est accru en conséquence et s'élevait à 61,80 millions de dollars au 31 décembre 2019 (56,27 millions de dollars en 2018).

53. Les informations concernant l'actif net et les résultats annuels de tous les autres fonds subsidiaires de l'OIT figurent dans l'annexe.

2. Déclaration relative au contrôle interne pour l'année qui s'est achevée le 31 décembre 2019

Étendue des responsabilités

1. En ma qualité de Directeur général du Bureau international du Travail (BIT), conformément au mandat qui m'est assigné par la Constitution, le Conseil d'administration et le Règlement financier, il m'incombe de garantir un système rationnel de contrôle interne et de rendre des comptes à ce sujet. En particulier, en vertu de l'article 30 du Règlement financier, le Directeur général établit et maintient des contrôles internes afin d'assurer:

- ❑ une gestion financière efficace et économique;
- ❑ la protection des biens matériels de l'Organisation.

Utilité du système de contrôle interne

2. Les systèmes de contrôle interne visent à fournir un degré d'assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs, au respect des règles et politiques applicables et à la fiabilité de l'information financière. À cet égard, le Conseil d'administration du BIT, le Directeur général, le Trésorier et contrôleur des finances et d'autres membres clés du personnel jouent tous un rôle important qui garantit l'efficacité du système. Le contrôle interne s'effectue par le biais des politiques, procédures et modalités opérationnelles appliquées à tous les niveaux, conçues pour identifier et gérer – plutôt qu'éliminer – les risques afférents à la réalisation de ces objectifs.

3. La présente déclaration s'applique à l'année qui s'est achevée le 31 décembre 2019 et tient compte de tout événement pertinent jusqu'à la date d'approbation des états financiers consolidés de l'Organisation pour 2019.

Environnement opérationnel de l'OIT

4. L'Organisation a célébré son centième anniversaire en 2019, et la Conférence internationale du Travail a adopté la Déclaration du centenaire de l'OIT pour l'avenir du travail à sa 108^e session en juin de la même année. La Déclaration appelle tous les États Membres et les mandants à développer l'approche de l'avenir du travail centrée sur l'humain par trois moyens: premièrement, en renforçant les capacités de tous à tirer parti des possibilités offertes par un monde du travail en mutation; deuxièmement, en renforçant les institutions du travail pour assurer une protection adéquate à tous les travailleurs; et troisièmement, en promouvant une croissance économique soutenue,

inclusive et durable, le plein-emploi productif et librement choisi et le travail décent pour tous.

5. Physiquement présente dans plus de 140 lieux d'affectation, l'OIT opère dans un environnement mondial. La diversité de ces lieux, la structure tripartite unique de l'Organisation et son engagement envers de multiples partenaires financiers et partenaires d'exécution sont source à la fois de risques et d'opportunités. Les risques peuvent concerner la sécurité physique des fonctionnaires du BIT et des biens de l'Organisation, l'exécution satisfaisante des résultats attendus ainsi que le maintien d'un degré élevé de contrôle interne.

6. Les directeurs des départements et des bureaux au siège, des bureaux régionaux ainsi que des équipes d'appui technique au travail décent et bureaux de pays sont tenus d'examiner et de suivre, en continu, leur niveau d'exposition à l'ensemble des risques associés à leurs fonctions et activités. Tout risque qui, à l'issue de ce premier examen, s'avère dépasser le niveau d'appétence au risque du Bureau est géré par un comité de gestion des risques auprès de la direction. Il est ainsi possible de prendre, le cas échéant, des décisions stratégiques pour adapter les opérations, en tenant dûment compte des mesures d'atténuation en vigueur au sein du régime commun des Nations Unies.

Cadres de gestion des risques et de contrôle interne au BIT

7. Le BIT est doté d'un cadre de gestion du risque institutionnel, qui se fonde sur les principaux éléments suivants:

- une approche en six étapes: i) définir le contexte de travail au moyen de la planification et de la programmation; ii) déterminer les éventuels domaines présentant des risques; iii) décrire, puis hiérarchiser les principaux risques; iv) concevoir des moyens rationnels au regard des coûts permettant de tirer parti du risque ou de l'atténuer; v) suivre l'évolution du risque et les mesures prises pour y faire face; et vi) porter à l'attention des hauts responsables et des parties prenantes extérieures des informations sur l'exposition aux risques principaux et sur l'efficacité et l'efficience de la procédure de gestion des risques du BIT;
- un comité de gestion des risques spécialement chargé de recommander des modifications à apporter à la politique et au cadre de gestion des risques du BIT (y compris la révision du niveau d'appétence au risque, le cas échéant), de suivre l'exposition de l'OIT aux risques majeurs, répertoriés dans le registre stratégique des risques, ainsi que l'efficacité et l'efficience des processus de gestion des risques et de recommander les mesures à prendre en conséquence;
- des évaluations obligatoires des risques dans les départements et les bureaux, ainsi que dans le cadre des principales activités de l'Organisation (notamment, la gestion des résultats et les projets de coopération pour le développement);
- le renforcement de la capacité de l'Organisation à maîtriser efficacement les risques.

8. Les principaux éléments du cadre de contrôle interne du BIT sont les suivants:

- inventaire des règles, politiques et procédures du BIT, ainsi que des outils de surveillance de la conformité, au regard d'un ensemble de principes fondés sur les meilleures pratiques reconnues;

- modèle des «trois lignes de maîtrise» appliqué aux activités de contrôle interne, conformément au cadre de référence adopté par le Comité de haut niveau des Nations Unies sur la gestion (HLCM), ce modèle précisant les rôles et les responsabilités en ce qui concerne la mise en œuvre des contrôles internes;
- importance accordée à l'amélioration continue, grâce à l'identification des mécanismes requis pour évaluer en permanence l'efficacité globale du contrôle interne et faire périodiquement rapport à ce sujet, afin de maintenir un degré d'assurance adéquat.

Examen de l'efficacité du contrôle interne

9. Comme précisé dans le cadre de contrôle interne du BIT, mon examen de l'efficacité du système de contrôle interne s'appuie principalement sur les éléments suivants:

- **Les lettres de déclaration interne**, signées par les directeurs généraux adjoints, les directeurs régionaux, les directeurs de département au siège, les directeurs des bureaux extérieurs et certains responsables de grands programmes et projets de coopération pour le développement. Elles permettent à leurs signataires de faire une autoévaluation de la façon dont ils se sont acquittés de leurs responsabilités pour ce qui est d'assurer au quotidien l'efficacité des contrôles internes et de la gestion des risques. Compte tenu de l'évolution des conditions opérationnelles, j'ai l'intention de revoir, annuellement à compter de 2020, les questions figurant dans ces documents, afin d'en garantir durablement la pertinence et l'applicabilité.
- **Les rapports d'audit et d'évaluation indépendante**, établis par le Chef auditeur interne (y compris les rapports d'enquête), le Commissaire aux comptes, le Bureau de l'évaluation (EVAL), le responsable des questions d'éthique et, le cas échéant, le Corps commun d'inspection (CCI).
- **Les observations et orientations du Conseil d'administration sur les questions touchant au contrôle interne**, en particulier celles figurant dans les rapports du Comité consultatif de contrôle indépendant (CCCI).

Contrôle interne: questions importantes soulevées en 2019

10. Les lettres de déclaration interne à soumettre pour 2019 ont été reçues de tous les directeurs et autres responsables concernés. Elles fournissent une assurance importante quant à l'application effective des contrôles internes du BIT en 2019. Dans les informations qu'ils communiquent, les directeurs et autres responsables ne signalent aucune déficience significative du contrôle ni aucun nouveau domaine appelant des améliorations supplémentaires.

11. J'ai également passé en revue les observations figurant dans les rapports du Chef auditeur interne et du Commissaire aux comptes, dans le rapport d'évaluation annuel et dans le rapport annuel du CCCI au Conseil d'administration pour l'année 2019. J'y ai relevé un certain nombre de questions soulevées à plusieurs reprises par ces entités et j'ai jugé nécessaire d'en rendre compte dans la présente déclaration, le but étant de s'assurer que les politiques et procédures demeurent adaptées à leur objectif et que leur applicabilité opérationnelle continue de s'améliorer.

- **Renforcer davantage l'application du principe de diligence raisonnable dans le cadre de la délégation de pouvoirs en matière d'achats ainsi que le contrôle des prestations fournies par les parties contractantes.** Le Bureau a recours à différents types de contrat pour obtenir les services techniques nécessaires à la réalisation des produits prévus dans son programme. Les contrats de collaboration extérieure, les accords d'exécution et les conventions de subvention sont des types de contrat qui ne sont pas assujettis aux procédures commerciales de passation des marchés. Les responsables concernés sont donc tenus de suivre des procédures spécialement établies pour ces contrats et de justifier pourquoi ils ont choisi telle ou telle partie contractante. Les rapports d'audit interne et externe ainsi que des rapports d'enquête ont souligné à ce sujet qu'il fallait: une transparence accrue et une plus grande diligence lors de la sélection des collaborateurs extérieurs et des partenaires d'exécution; des conditions plus strictes en ce qui concerne la gestion des conventions de subvention; une surveillance rigoureuse des progrès accomplis dans la réalisation des résultats attendus, et un contrôle renforcé de l'exécution. À cet égard, le Bureau s'emploie actuellement à mettre à jour ses lignes directrices opérationnelles relatives à l'utilisation appropriée des différents moyens contractuels et à définir également des critères plus précis d'admissibilité et de sélection des parties contractantes. Par ailleurs, une procédure permettant de signaler rapidement des défauts d'exécution imputables à ces parties contractantes est en place depuis 2019.
- **Renforcer l'efficacité de la gestion et de la coordination interne des projets de coopération pour le développement.** Dans sa dernière méta-analyse biennale des évaluations des projets de coopération pour le développement, EVAL a certes constaté une amélioration significative de l'efficacité au regard des coûts, mais a également relevé que la gestion et la coordination interne de la mise en œuvre des projets perdaient en efficacité. Dans l'avenir, les mesures visant à renforcer la gestion et la coordination des projets consisteront notamment à assurer un recrutement plus efficace et plus efficient du personnel affecté aux projets, fondé sur des principes directeurs concrets et des procédures opérationnelles pragmatiques, y compris des dispositions appropriées pour contrôler le respect d'échéances et d'étapes précises. Afin d'améliorer le suivi permanent des progrès accomplis dans la mise en œuvre des projets, le Bureau a créé une application d'appui à la gestion des activités de coopération pour le développement, qui comporte un module pour l'établissement des rapports; elle permet d'élaborer des calendriers de production des rapports concernant les projets et de gérer la conformité des rapports tant techniques que financiers ainsi que leur suivi rigoureux au niveau mondial.
- **Assurer une infrastructure informatique adéquate et la mise à disposition d'IRIS sur les lieux d'exécution des projets.** En 2019, l'OIT a déployé son système intégré d'information sur les ressources (IRIS) dans tous ses bureaux dans le monde, ce qui a permis d'améliorer le contrôle systémique des opérations et de mettre à disposition de la direction davantage d'informations à l'appui d'un meilleur suivi et d'une meilleure planification et coordination sur le plan opérationnel. Une des recommandations importantes formulées par le Chef auditeur interne et le CCCI concernait l'élaboration d'une approche stratégique visant à garantir l'inclusion des futurs lieux d'exécution des projets dans le système informatique centralisé. Le Bureau a entrepris une analyse à cette fin et s'emploiera à rechercher des solutions de financement pérennes pour que cette inclusion soit désormais systématiquement prise en compte lors de la budgétisation des projets.

Contrôle interne: questions soulevées dans des années précédentes

12. En 2019, le Bureau a continué de mettre en œuvre des mesures pour traiter les questions relatives au contrôle interne que j'avais soulevées dans mes déclarations des deux dernières années. Dans certains domaines, malgré les progrès accomplis, il reste encore à faire si l'on en juge les indications figurant dans les lettres de déclaration interne adressées par les directeurs et d'autres responsables pour 2019. Dans d'autres domaines, des améliorations importantes ont été accueillies positivement dans ces lettres et ont été confirmées par le Chef auditeur interne, le Commissaire aux comptes et le CCCI dans leurs rapports respectifs au Conseil d'administration. N'étant plus considérées comme présentant des risques importants, ces questions ne feront plus l'objet d'un rapport à compter du prochain exercice, à moins qu'elles ne redeviennent un sujet de préoccupation dans l'avenir.

Questions appelant des mesures complémentaires ou un suivi continu

- **Stratégie et outils de gestion de la continuité des activités.** Dans les lettres de déclaration interne concernant 2019, les responsables ont continué de faire état de différents niveaux de préparation à la continuité des opérations, principalement en raison des mouvements de personnel et de l'absence d'exercices de simulation réguliers. Toutefois, depuis la fin de 2019, des changements sont survenus du fait de la pandémie de COVID-19. Face à la situation qui évoluait rapidement, le Bureau a promptement réagi en élaborant un ensemble complet de mesures exhaustives sur les plans pratique, organisationnel et institutionnel, y compris en modifiant les politiques relatives aux ressources humaines, aux voyages et aux réunions ainsi que les procédures correspondantes, en vue d'assurer la sécurité du personnel et la continuité des opérations. Les principaux processus opérationnels ont fonctionné sans interruption, et les contrôles effectifs en place ont été maintenus. L'incidence des mesures de continuité des opérations sera évaluée sous tous ses aspects après la pandémie, et l'ensemble des outils et des plans utilisés dans ce cadre seront conservés afin de pouvoir s'y reporter dans l'avenir.
- **Planification des voyages en amont.** Il ressort des lettres de déclaration interne pour 2019 que certains problèmes continuent de se poser pour ce qui est du respect de l'exigence du Bureau selon laquelle les plans de voyage doivent être établis à l'avance et mis à jour tous les trois mois. Le rapport d'audit interne et le rapport du Commissaire aux comptes ont par ailleurs souligné que le délai minimum requis pour les réservations (14 jours avant le voyage) n'était pas toujours respecté. En 2019, le Bureau a entrepris d'examiner l'ensemble des raisons expliquant généralement ces manquements et a conclu que divers scénarios étaient en cause, notamment la non-anticipation des demandes d'appui émanant des mandants, des visas de sécurité en attente dans certains pays, des problèmes de visas ou encore l'enchaînement des missions. Afin d'y remédier, le Bureau déploiera une application qu'il a conçue pour affermir les procédures d'approbation et de suivi applicables à tous les voyages en mission et proposera au personnel de nouvelles formations en vue de renforcer les règles.
- **Suivi du comportement professionnel.** Dans les lettres de déclaration interne pour 2019, 75 pour cent de tous les responsables ont indiqué s'être pleinement conformés aux cycles de suivi du comportement professionnel, ce qui représente

encore une légère amélioration par rapport au taux de 2018. Toutefois, les responsables ont continué de signaler un certain degré de difficulté. Dans l'avenir, le Bureau va étendre davantage le réseau de mentorat par les pairs à l'intention de ces responsables et publier un manuel détaillé afin d'apporter un appui supplémentaire à ceux d'entre eux qui s'engagent dans ce processus.

- **Planification des effectifs et perfectionnement des compétences.** Dans leurs lettres de déclaration interne pour 2019, un certain nombre de responsables ont continué de souligner l'importance de la planification des effectifs et la nécessité du perfectionnement du personnel pour permettre à celui-ci de s'adapter à des environnements de travail en mutation. En outre, le CCCI a de nouveau recommandé de favoriser la formation et le redéploiement du personnel à la suite de la redéfinition des processus opérationnels et a préconisé que l'OIT adapte les compétences de son personnel pour répondre à l'évolution des besoins. Tout en continuant d'investir dans des activités bien définies de perfectionnement du personnel et de formation aux capacités de direction, le Bureau a également soumis un plan d'action au Conseil d'administration en vue d'améliorer la diversité de ses effectifs. Ce plan prévoyait notamment des initiatives liées au perfectionnement des compétences, comme la constitution de réserves de talents, en particulier à l'intention des jeunes, afin de refléter la nature évolutive du travail et l'expérience requise dans des économies modernes mondialisées et interconnectées. Dans l'avenir, davantage d'efforts devront être déployés dans ce domaine.

Contrôle interne: questions qui ne sont plus considérées comme présentant des risques importants

- **Gestion axée sur les résultats.** En 2019, suivant le cap à long terme fixé par la Déclaration du centenaire, le Bureau a défini son nouveau cadre de résultats pour 2020-21, qui est venu encore renforcer le système de gestion de l'OIT axée sur les résultats grâce à des critères de mesure améliorés, fondés sur des produits plus précis et sur une meilleure intégration des objectifs de développement durable (ODD). Des indicateurs ont été définis en regard des produits à réaliser, des résultats escomptés et des effets attendus, et chaque indicateur a été assorti de moyens de vérification (notamment des bases de référence et des cibles) portant sur la période biennale, mais aussi sur une plus longue échéance eu égard aux cibles du Programme de développement durable à l'horizon 2030 (Programme 2030). Ce nouveau cadre de résultats renforcera encore davantage la transparence et la responsabilisation tout au long de la réalisation des résultats.
- **Outils et pratiques de gestion des risques.** En 2019, le Bureau a continué de renforcer ses compétences institutionnelles et sa capacité en matière de gestion des risques. Dans le nouveau cadre de résultats, les risques et des mesures d'atténuation ont été systématiquement envisagés pour chaque résultat stratégique, en plus du registre stratégique des risques au niveau de l'Organisation dans son ensemble. En ce qui concerne la mise à disposition d'outils dans ce domaine, un document d'orientation a été élaboré sur l'évaluation des risques, leur suivi et l'établissement de rapports dans le cadre de la gestion des projets de coopération pour le développement sur le terrain; un module de formation destiné à tout le personnel a été mis en ligne, complété par des séances de formation ciblées en ligne ou en présentiel. Un nouveau cycle de mises à jour des registres des risques, à l'échelle du Bureau, a été lancé à la fin de l'année, signe que la gestion des risques fait désormais partie des activités régulières du Bureau. À titre de bonne pratique, le

comité de gestion des risques en assurera le suivi en 2020, après la pandémie de COVID-19, pour déterminer le niveau d'adéquation des outils et des pratiques actuels.

- **Opérations financières au niveau des pays.** En 2019, le Chef auditeur interne et le Commissaire aux comptes ont continué de visiter davantage de bureaux extérieurs; ils ont rendu compte de leurs constatations et ont formulé des recommandations visant à renforcer les contrôles de premier niveau pour les opérations financières sur le terrain. Tandis que les questions propres aux différents pays ont été traitées sur-le-champ, le Bureau a également continué de prendre des mesures pour améliorer l'ensemble des contrôles de supervision et de suivi à un niveau plus stratégique. Le déploiement réussi d'IRIS à la fin de 2019 a notablement renforcé les capacités de contrôle et de responsabilisation à différents niveaux. Des tableaux de bord d'IRIS à l'intention des responsables concernés et des fonctionnaires chargés du contrôle financier ont récemment été mis en place, ce qui garantira la transparence des données et la rapidité de l'information financière ainsi que du suivi et du contrôle des opérations. Le Manuel des finances du BIT a été adapté, et continuera de l'être si besoin est, de manière à fournir des instructions à jour sur tous les aspects des opérations financières, en particulier celles effectuées par les bureaux extérieurs.

Conclusion

13. Tout contrôle interne, aussi bien conçu qu'il soit, comporte des limitations intrinsèques, notamment la possibilité de contournement prémédité, et ne peut donc fournir qu'une assurance raisonnable et non pas absolue. L'efficacité des contrôles internes peut varier au fil du temps en fonction de l'évolution de circonstances que le Bureau ne maîtrise pas. C'est pourquoi je m'engage à veiller à l'amélioration continue du système de contrôle interne de façon à régler à temps les questions qui peuvent se poser.

14. Sur la base de ce qui précède, je déclare qu'à ma connaissance le BIT dispose d'un système de contrôle interne efficace et qu'il n'y a pas eu de déficiences significatives pendant l'année qui s'est achevée le 31 décembre 2019 et jusqu'à la date d'approbation des états financiers consolidés de 2019.

(Signé) Guy Ryder
Directeur général

Genève, le 29 avril 2020

3. Approbation des états financiers consolidés pour l'année qui s'est achevée le 31 décembre 2019

Les états financiers consolidés relèvent de la responsabilité de la direction, qui les a préparés conformément aux Normes comptables internationales pour le secteur public et au Règlement financier de l'Organisation internationale du Travail. Ils présentent certains montants qui reposent sur les meilleures estimations et le jugement de la direction.

La gouvernance financière du Bureau prévoit que les systèmes financiers et les contrôles internes sont examinés par le Bureau de l'audit interne et du contrôle du BIT, le Commissaire aux comptes ainsi que par le Conseil d'administration et son organe subsidiaire, le Comité consultatif de contrôle indépendant. Le Commissaire aux comptes soumet aussi son opinion sur les états financiers, qui figure dans la section ci-après.

Conformément au chapitre VII du Règlement financier et à la Règle de gestion financière 1.40, les états financiers consolidés numérotés de I à V et les notes qui les accompagnent sont approuvés et soumis ci-après au Conseil d'administration du Bureau international du Travail.

(Signé) Adnan Chughtai
Trésorier et contrôleur des finances
31 mars 2020

(Signé) Guy Ryder
Directeur général
31 mars 2020

4. Opinion du Commissaire aux comptes soumise au Conseil d'administration du Bureau international du Travail



République des Philippines
Commission de vérification des comptes
Commonwealth Avenue, Quezon City, Philippines

Rapport de l'auditeur indépendant

Au Conseil d'administration du Bureau international du Travail

Opinion

Nous avons effectué l'audit des états financiers consolidés de l'Organisation internationale du Travail et de son entité contrôlée, le Centre international de formation, qui comprennent l'état consolidé de la situation financière au 31 décembre 2019, et l'état consolidé de la performance financière, l'état consolidé des variations de l'actif net, le tableau consolidé des flux de trésorerie et les états de comparaison des montants inscrits au budget et des montants réels pour l'exercice clos à cette date, ainsi que les notes aux états financiers, y compris un résumé des principales méthodes comptables.

A notre avis, les états financiers consolidés ci-joints donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle de la situation financière de l'Organisation internationale du Travail et de son entité contrôlée, le Centre international de formation, au 31 décembre 2019, ainsi que de leur performance financière, des variations de leur actif net, de leurs flux de trésorerie et de la comparaison des montants inscrits au budget et des montants réels pour l'exercice clos à cette date, conformément aux Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS).

Fondement de l'opinion

Nous avons effectué notre audit conformément aux Normes internationales d'audit (ISA) publiées par le Conseil des normes internationales d'audit et d'assurance. Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont décrites dans la section *Responsabilités de l'auditeur pour l'audit des états financiers* de notre rapport. Nous sommes indépendants de l'Organisation internationale du Travail et de son entité contrôlée, le Centre international de formation, conformément aux règles de déontologie pertinentes eu égard à notre audit des états financiers, et nous nous sommes acquittés des autres responsabilités d'ordre déontologique énoncées dans ces règles. Nous estimons que les éléments probants que nous avons obtenus sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion d'audit.

Autres informations

La responsabilité des autres informations incombe à la direction. Les autres informations se composent de celles contenues dans le document intitulé **Rapport financier et états financiers consolidés vérifiés pour l'année qui s'est achevée le 31 décembre 2019 et Rapport du Commissaire aux comptes**, mais ne comprennent pas les états financiers ni notre rapport de l'auditeur sur ces états.

Notre opinion sur les états financiers ne s'étend pas aux autres informations et nous n'exprimons aucune forme d'assurance que ce soit sur ces informations.

En ce qui concerne notre audit des états financiers, notre responsabilité consiste à lire les autres informations et, ce faisant, à apprécier s'il existe une incohérence significative entre celles-ci et les états financiers ou la connaissance que nous avons acquise au cours

de l'audit, ou encore si les autres informations semblent autrement comporter une anomalie significative. Si, à la lumière des travaux que nous avons effectués, nous concluons à la présence d'une anomalie significative dans les autres informations, nous sommes tenus de signaler ce fait. Nous n'avons rien à signaler à cet égard.

Responsabilités de la direction et des responsables de la gouvernance pour les états financiers

La direction est responsable de la préparation et de la présentation fidèle des états financiers conformément aux normes IPSAS, ainsi que du contrôle interne qu'elle considère comme nécessaire pour permettre la préparation d'états financiers exempts d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs.

Lors de la préparation des états financiers, c'est à la direction qu'il incombe d'évaluer la capacité de l'Organisation internationale du Travail et de son entité contrôlée, le Centre international de formation, à poursuivre leur exploitation, de communiquer, le cas échéant, les questions relatives à la continuité de l'exploitation et d'appliquer le principe comptable de continuité d'exploitation, sauf si la direction a l'intention de liquider l'Organisation internationale du Travail et son entité contrôlée, le Centre international de formation, ou de cesser leur activité, ou si aucune autre solution réaliste ne s'offre à elle.

Il incombe aux responsables de la gouvernance de surveiller le processus d'information financière de l'Organisation internationale du Travail et de son entité contrôlée, le Centre international de formation.

Responsabilités de l'auditeur pour l'audit des états financiers

Nos objectifs sont d'obtenir l'assurance raisonnable que les états financiers pris dans leur ensemble sont exempts d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs, et de délivrer un rapport de l'auditeur contenant notre opinion. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, qui ne garantit toutefois pas qu'un audit réalisé conformément aux normes ISA permettra toujours de détecter toute anomalie significative qui pourrait exister. Les anomalies peuvent résulter de fraudes ou d'erreurs et elles sont considérées comme significatives lorsqu'il est raisonnable de s'attendre à ce que, individuellement ou collectivement, elles puissent influencer sur les décisions économiques que les utilisateurs des états financiers prennent en se fondant sur ceux-ci.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes ISA, nous exerçons notre jugement professionnel et faisons preuve d'esprit critique tout au long de cet audit. Nous nous employons également:

- à identifier et à évaluer les risques que les états financiers comportent des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs, à concevoir et mettre en œuvre des procédures d'audit en réponse à ces risques, et à réunir des éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative résultant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne;
- à acquérir une compréhension des éléments du contrôle interne pertinents pour l'audit afin de concevoir des procédures d'audit appropriées aux circonstances, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne de l'Organisation internationale du Travail;

- à apprécier le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, de même que des informations y afférentes fournies par cette dernière;
- à tirer une conclusion quant au caractère approprié de l'utilisation par la direction du principe comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments probants obtenus, quant à l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou situations susceptibles de jeter un doute important sur la capacité de l'Organisation internationale du Travail à poursuivre son exploitation. Si nous concluons à l'existence d'une incertitude significative, nous sommes tenus d'attirer l'attention des lecteurs de notre rapport sur les informations fournies dans les états financiers au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas adéquates, d'exprimer une opinion modifiée. Nos conclusions s'appuient sur les éléments probants obtenus jusqu'à la date de notre rapport;
- à évaluer la présentation d'ensemble, la forme et le contenu des états financiers, y compris les informations fournies dans les notes, et à apprécier si les états financiers représentent les opérations et événements sous-jacents d'une manière propre à donner une image fidèle.

Nous communiquons aux responsables de la gouvernance notamment l'étendue et le calendrier prévus des travaux d'audit et nos constatations importantes, y compris toute déficience significative du contrôle interne que nous aurions relevée au cours de notre audit.

Rapport relatif à d'autres obligations légales et réglementaires

De plus, à notre avis, les opérations de l'Organisation internationale du Travail et de son entité contrôlée, le Centre international de formation, dont nous avons eu connaissance ou que nous avons contrôlées au cours de notre audit, ont été effectuées, dans tous leurs aspects significatifs, conformément au Règlement financier et aux autorisations des organes délibérants de l'Organisation internationale du Travail et du Centre international de formation.

Conformément au paragraphe 6 de l'annexe du Règlement financier de l'Organisation internationale du Travail, nous avons également soumis au Conseil d'administration un rapport détaillé sur notre audit des états financiers consolidés de l'Organisation internationale du Travail.

(Signé) **Michael G. Aguinaldo**
Président, Commission de vérification des comptes
République des Philippines
Commissaire aux comptes

Quezon City, Philippines
Le 1^{er} juin 2020

5. États financiers consolidés pour l'année qui s'est achevée le 31 décembre 2019

Organisation internationale du Travail

État I

État consolidé de la situation financière au 31 décembre 2019 (en milliers de dollars des États-Unis)

	Note	2019	2018
Actif			
Actif à court terme			
Trésorerie et équivalents de trésorerie	4	309 624	359 359
Contributions à recevoir – Contributions mises en recouvrement	5	144 988	76 784
Contributions à recevoir – Contributions volontaires	6	247 415	289 370
Actifs dérivés	7	798	9 257
Placements	8	340 000	275 000
Autres sommes à recevoir	9	8 919	9 577
Stocks	10	4 446	4 114
Autres actifs à court terme	11	30 494	18 432
		<u>1 086 684</u>	<u>1 041 893</u>
Actif à long terme			
Contributions à recevoir – Contributions mises en recouvrement	5	6 979	8 405
Contributions à recevoir – Contributions volontaires	6	247 760	93 319
Placements	8	240 920	229 212
Immobilisations corporelles	12	550 367	579 266
Immeubles de placement	13	149 108	–
Immobilisations incorporelles	14	2 363	1 878
		<u>1 197 497</u>	<u>912 080</u>
Total, actif		<u>2 284 181</u>	<u>1 953 973</u>
Passif			
Passif à court terme			
Sommes et charges à payer		47 762	38 568
Produits différés	15	718 538	678 600
Avantages du personnel	16	56 688	60 846
Partie courante des emprunts à long terme	17	6 053	3 751
Sommes dues aux États Membres	18	2 505	11 132
Autres passifs à court terme	19	6 255	11 835
Passif dérivé	7	1 424	85
		<u>839 225</u>	<u>804 817</u>
Passif à long terme			
Produits différés	15	247 605	93 319
Avantages du personnel	16	1 867 179	1 618 291
Emprunts à long terme	17	82 822	63 979
Passif dérivé	7	1 120	–
Sommes dues aux États Membres	18	15 839	2 924
		<u>2 214 565</u>	<u>1 778 513</u>
Total, passif		<u>3 053 790</u>	<u>2 583 330</u>
Actif net			
Réserves	20	151 208	213 489
Soldes de fonds accumulés	20	(920 817)	(842 846)
Total, actif net		<u>(769 609)</u>	<u>(629 357)</u>

Les notes font partie intégrante des états financiers consolidés.

Organisation internationale du Travail

État II

État consolidé de la performance financière pour l'année qui s'est achevée le 31 décembre 2019 (en milliers de dollars des États-Unis)

	Note	2019	2018
Produits			
Contributions mises en recouvrement	26, 31	385 772	386 794
Contributions volontaires	26	294 531	261 134
Services de formation du Centre de Turin	26	18 662	16 431
Cotisations retenues à la source – personnel en poste et retraités		22 215	21 731
Produit des ventes et redevances		13 883	12 333
Produit des placements		20 735	7 615
Autres recettes		2 438	2 323
Total, recettes		758 236	708 361
Dépenses			
Salaires, avantages du personnel et autres dépenses de personnel	21	455 880	439 538
Frais de voyage	21	29 475	27 293
Contrats de sous-traitance	21	144 085	113 301
Frais généraux de fonctionnement	21	46 593	45 225
Fournitures, consommables et petit matériel	21	10 988	7 090
Dotation aux amortissements	21	9 916	9 649
Séminaires, ateliers et autres activités de formation	21	43 831	34 301
Perfectionnement du personnel	21	3 972	4 201
Prestations de l'assurance-maladie	21	47 471	48 132
Contributions et subventions	21	11 427	9 309
Charges financières	21	2 044	1 936
Autres dépenses	21	2 862	2 120
Total, dépenses		808 544	742 095
Gains/(pertes) de change		16 178	3 502
Excédent (déficit) net		(34 130)	(30 232)

Les notes font partie intégrante des états financiers consolidés.

Organisation internationale du Travail

État III

État consolidé des variations de l'actif net pour l'année qui s'est achevée le 31 décembre 2019

(en milliers de dollars des États-Unis)

	Note	Réserves	Soldes de fonds accumulés	Total actif net
Solde au 31 décembre 2017		147 036	(815 651)	(668 615)
Excédent (déficit) de l'exercice 2018		5 183	(35 415)	(30 232)
Remboursement des emprunts internes contractés pour financer le déficit du budget ordinaire		69 386	(69 386)	–
Variation des produits dérivés		–	(809)	(809)
Variation de la plus-value de réévaluation des terrains et bâtiments		–	(23 493)	(23 493)
Gain (perte) actuariel résultant du passif lié aux avantages du personnel		–	102 213	102 213
Montant du Fonds de garantie de la CAPS transféré à l'UIT		(7 517)	–	(7 517)
Écart de conversion résultant de la consolidation des comptes du Centre de Turin		(599)	(305)	(904)
Total 2017, mouvements		66 453	(27 195)	39 258
Solde au 31 décembre 2018	20	213 489	(842 846)	(629 357)
Excédent (déficit) de l'exercice 2019		14 185	(48 315)	(34 130)
Emprunts internes contractés pour financer le déficit du budget ordinaire		(76 415)	76 415	–
Transfert au passif des sommes dues aux États Membres pour l'exercice 2019		–	(15 079)	(15 079)
Variation des produits dérivés		–	(12 772)	(12 772)
Variation de la plus-value de réévaluation des terrains et bâtiments		–	99 690	99 690
Gain (perte) actuariel résultant du passif lié aux avantages du personnel		–	(178 504)	(178 504)
Écart de conversion résultant de la consolidation des comptes du Centre de Turin		(51)	594	543
Total 2019, mouvements		(62 281)	(77 971)	(140 252)
Solde au 31 décembre 2019	20	151 208	(920 817)	(769 609)

Les notes font partie intégrante des états financiers consolidés.

Organisation internationale du Travail

État IV

Tableau consolidé des flux de trésorerie pour l'année qui s'est achevée le 31 décembre 2019 (en milliers de dollars des États-Unis)

	Note	2019	2018
Flux de trésorerie provenant des activités d'exploitation			
Excédent (déficit) de l'année		(34 130)	(30 232)
Mouvements sans effet sur la trésorerie:			
Dotation aux amortissements		9 916	9 649
(Augmentation) diminution des contributions à recevoir – Contributions mises en recouvrement		(66 778)	60 653
(Augmentation) diminution des contributions à recevoir – Contributions volontaires		(112 486)	3 259
(Augmentation) diminution des produits dérivés		(1 855)	(2 566)
(Augmentation) diminution concernant les portefeuilles de placements		(11 443)	(1 106)
(Augmentation) diminution des autres sommes à recevoir		658	(33)
(Augmentation) diminution des stocks		(332)	250
(Augmentation) diminution des autres actifs		(12 062)	(278)
Augmentation (diminution) des sommes et charges à payer		9 194	(18 268)
Augmentation (diminution) des produits différés		194 224	79 196
Augmentation (diminution) des avantages du personnel		66 224	64 023
Augmentation (diminution) des sommes dues aux États Membres		4 288	(78)
Augmentation (diminution) des autres éléments du passif		(5 580)	2 071
Augmentation (diminution) des emprunts		726	295
Gain résultant des immeubles de placement et de la cession d'actifs		(2 619)	(7)
Effet des taux de change sur la trésorerie et les équivalents de trésorerie		(3 094)	3 454
Transfert au passif des sommes dues aux États Membres		(15 079)	–
Montant de l'actif net transféré à l'UIT		–	(7 517)
Flux de trésorerie nets provenant des activités d'exploitation		19 772	162 765
Flux de trésorerie provenant des activités de placement			
Produit de la cession de titres	8	489 735	277 184
Acquisition de titres	8	(555 000)	(405 000)
Acquisitions d'immobilisations corporelles	12	(27 458)	(50 441)
Produit de la cession d'immobilisations corporelles		64	442
Acquisitions d'immobilisations incorporelles	13	(1 087)	(193)
Flux de trésorerie nets provenant des activités de placement		(93 746)	(178 008)
Flux de trésorerie provenant des activités de financement			
Remboursement d'emprunts	17	(3 706)	(3 717)
Produit de nouveaux emprunts	17	24 126	40 499
Flux de trésorerie nets provenant des activités de financement		20 420	36 782
Effet des taux de change sur la trésorerie et les équivalents de trésorerie		3 819	(4 087)
Augmentation (diminution) nette, trésorerie et équivalents de trésorerie		(49 735)	17 452
Trésorerie et équivalents de trésorerie, début d'exercice	4	359 359	341 907
Trésorerie et équivalents de trésorerie, fin d'exercice	4	309 624	359 359

Le montant de 8,5 millions de dollars É.-U. correspondant aux intérêts perçus est inclus dans les flux nets de trésorerie provenant des activités d'exploitation (2018 = 5,3 millions de dollars É.-U.).

Les notes font partie intégrante des états financiers consolidés.

Organisation internationale du Travail

État V-A

État de comparaison des montants inscrits au budget et des montants réels ¹

Budget ordinaire pour l'année qui s'est achevée le 31 décembre 2019

(en milliers de dollars des États-Unis)

	2019	2019	2019	2019	2018-19	2018-19	2018-19
	Budget initial ²	Budget final ³	Montants réels	Écart ⁴	Budget initial et final	Montants réels	Écart ⁴
Recettes							
Contributions mises en recouvrement	392 060	392 060	392 060	–	784 120	784 120	–
Total, recettes	392 060	392 060	392 060	–	784 120	784 120	–
Dépenses							
Partie I – Budget courant							
A. Organes directeurs	26 192	26 838	26 423	415	52 384	51 969	415
B. Résultats stratégiques	312 956	334 426	329 965	4 461	625 911	621 450	4 461
C. Services de management	31 242	33 007	32 851	156	62 484	62 328	156
D. Autres crédits budgétaires	22 729	22 988	21 600	1 388	45 458	44 070	1 388
Ajustement pour mouvements de personnel ⁵	(3 210)	(6 420)	–	(6 420)	(6 420)	–	(6 420)
Total, Partie I	389 909	410 839	410 839	–	779 817	779 817	–
Partie II – Dépenses imprévues	437	875	868	7	875	868	7
Partie IV – Placements institutionnels et éléments extraordinaires	1 714	–	–	–	3 428	3 428	–
Total, dépenses (Parties I, II et IV)	392 060	411 714	411 707	7	784 120	784 113	7
Excédent au taux de change budgétaire						7	
Réévaluation de l'excédent budgétaire						–	
Excédent au taux de change opérationnel de l'ONU						7	
Déficit dû au recouvrement de contributions pour un montant inférieur à celui inscrit au budget ordinaire approuvé						(6 040)	
Remboursement du financement du déficit de la période 2016-17 ⁶						(70 382)	
Excédent (déficit) net ⁷						(76 415)	

¹ Les montants inscrits au budget et les montants réels ont été calculés au taux de change budgétaire de 0,97 franc suisse pour 1 dollar É.-U.

² Le budget initial représente la moitié du budget biennal adopté par la Conférence internationale du Travail.

³ Le budget final représente la moitié du budget approuvé, tel qu'adopté par la Conférence internationale du Travail, plus le solde des crédits non dépensés à la fin de la première année de la période biennale.

⁴ Les écarts significatifs entre le budget et les montants réels sont expliqués dans le rapport financier sur les comptes de 2019 ci-joint.

⁵ Les mouvements de personnel sont un ajustement non réparti opéré pour réduire le montant global du budget compte tenu des retards inévitables survenus dans le recrutement. La sous-utilisation des crédits contrôlée par rapport aux lignes d'affectation des crédits compense cet ajustement non réparti.

⁶ Au 31 décembre 2017, conformément à l'article 21, paragraphe 1 a), du Règlement financier, le déficit de 68,62 millions de francs suisses a été financé au moyen du Fonds de roulement et des emprunts internes. Conformément à l'article 21, paragraphe 2 a), du Règlement financier, des

arriérés de contributions reçus en 2018 ont été utilisés pour rembourser les sommes prélevées sur le Fonds de roulement.

⁷ Conformément à l'article 21, paragraphe 1 a), du Règlement financier, dans l'attente du versement des contributions, les dépenses budgétaires ont été couvertes par le Fonds de roulement. Le solde nominal du fonds, qui s'élevait à 35,00 millions de francs suisses, a par conséquent été épuisé. Le Directeur général a eu recours à des emprunts internes pour couvrir le reste du déficit, qui était de 39,50 millions de francs suisses. Conformément à l'article 21, paragraphe 2 a), du Règlement financier, des arriérés de contributions reçus en 2020 seront utilisés pour rembourser les sommes prélevées sur le Fonds de roulement et les emprunts internes.

Les notes font partie intégrante des états financiers consolidés.

Organisation internationale du Travail

État V-B

**État de comparaison des montants inscrits au budget et des montants réels
Centre interaméricain pour le développement des connaissances en formation professionnelle
(CINTERFOR), pour l'année qui s'est achevée le 31 décembre 2019
(en milliers de dollars des États-Unis)**

	2019 Budget initial ¹	2019 Budget final ²	2019 Montants réels	2019 Écart	2018-19 Budget initial et final	2018-19 Montants réels	2018-19 Écart
Soldes de fonds accumulés, début d'exercice	692	1 366	1 366	–	818	1 191	373
Recettes							
Contribution provenant du budget ordinaire de l'OIT	1 219	1 219	1 219	–	2 437	2 437	–
Contribution du pays hôte et d'autres pays de la région	300	338	334	(4)	600	595	(5)
Autres contributions	125	(179)	365	544	250	795	545
Vente de publications et de services	10	20	–	(20)	20	–	(20)
Recettes accessoires	5	(5)	25	30	10	40	30
Total, recettes	1 659	1 393	1 943	550	3 317	3 867	550
Dépenses							
Dépenses	1 785	1 820	1 989	(169)	3 569	3 738	(169)
Total, dépenses	1 785	1 820	1 989	(169)	3 569	3 738	(169)
Excédent (déficit) net	(126)	(427)	(46)	381	(252)	129	381
Soldes de fonds accumulés, fin d'exercice	566	939	1 320	381	566	1 320	754

1 Le budget initial représente la moitié du budget biennal adopté par le Conseil d'administration du BIT.

2 Le budget final représente la moitié du budget approuvé, tel qu'adopté par le Conseil d'administration du BIT, plus le solde des crédits non dépensés à la fin de la première année de la période biennale.

Les notes font partie intégrante des états financiers consolidés.

Organisation internationale du Travail

État V-C

État de comparaison des montants inscrits au budget et des montants réels
Centre international de formation de l'OIT, pour l'année qui s'est achevée le 31 décembre 2019

	2019 Budget initial et final ¹	2019 Montants réels	2019 Écart ²	2018-19 Budget initial et final	2018-19 Montants réels	2018-19 Écart
(en milliers d'euros)						
Recettes						
Contributions volontaires	11 533	11 767	234	23 067	23 371	304
Recettes propres	29 223	30 591	1 368	56 275	55 804	(471)
Utilisation de l'excédent	750	598	(152)	1 500	1 157	(343)
Total, recettes budgétaires	41 506	42 956	1 450	80 842	80 332	(510)
Dépenses						
Coûts fixes	22 697	22 442	255	44 501	43 913	588
Coûts variables	18 531	18 130	401	35 741	32 929	2 812
Éventualité	300	–	300	600	–	600
Total, dépenses	41 528	40 572	956	80 842	76 842	4 000
Excédent d'exploitation ³	(22)	2 384	2 406	–	3 490	3 490
Autres postes						
Créances douteuses	–	153	(153)	–	237	(237)
Gain (perte) net de change et de réévaluation	–	92	(92)	–	164	(164)
Total autres postes	–	245	(245)	–	401	(401)
Excédent budgétaire net ³	(22)	2 139	2 161	–	3 089	3 089
(en milliers de dollars É.-U.)						
Excédent budgétaire net ⁴	(25)	2 395	2 420	–	3 517	3 517

¹ Le budget initial représente 50 pour cent du budget approuvé pour les contributions volontaires, les autres recettes et les excédents des exercices précédents, 51 pour cent du budget approuvé pour les coûts fixes, pour le budget variable et pour les coûts variables afférents au personnel affecté à des projets, ainsi que 52 pour cent du budget approuvé pour les recettes provenant des activités de formation et de production de médias et pour le total des coûts variables hors budget variable et coûts afférents au personnel affecté à des projets. Il comprend également 50 pour cent du budget approuvé pour les éventualités. Un léger déficit apparaît parce que les chiffres ont été arrondis en 2018 et 2019.

² Les écarts budgétaires sont expliqués dans le rapport financier sur les comptes de 2019 ci-joint.

³ Conformément à l'article 7, paragraphe 4, du Règlement financier du Centre de Turin.

⁴ Les recettes et les dépenses du Centre de Turin sont consolidées sur la base d'un taux de change moyen de 0,8930 euro pour 1 dollar É.-U. pour 2019 (0,8468 euro pour 1 dollar É.-U. pour 2018).

Les notes font partie intégrante des états financiers consolidés.

Note 1 – Objectifs et activités

1. L'Organisation internationale du Travail (OIT) a été fondée en 1919 avec pour mission de promouvoir la justice sociale et les droits de l'homme et du travailleur internationalement reconnus. En 1947, elle est devenue la première institution spécialisée de l'Organisation des Nations Unies (ONU), sur la base d'un accord entre l'Organisation et l'ONU, adopté conformément à l'article 57 de la Charte des Nations Unies.
2. L'OIT élabore des normes internationales du travail sous la forme de conventions et de recommandations. Ces instruments comprennent des normes fondamentales concernant la liberté d'association et la négociation collective, l'abolition du travail forcé, l'égalité de chances et de traitement, et l'élimination du travail des enfants. D'autres normes réglementent les conditions de travail sous tous leurs aspects. L'OIT fournit des services consultatifs et une assistance technique, principalement dans les domaines suivants: travail des enfants; politique de l'emploi; formation, développement des compétences et réadaptation professionnelle; développement des entreprises; sécurité sociale; relations professionnelles; statistiques du travail. Elle favorise le développement d'organisations d'employeurs et de travailleurs indépendantes, auxquelles elle offre une formation et des services de conseil. Elle sert de centre d'information sur le monde du travail et, à cette fin, elle mène des recherches, recueille et analyse des données statistiques, organise des réunions et publie toute une série d'ouvrages d'information et de matériels didactiques.
3. L'OIT a été créée en vertu de sa Constitution, qui a été adoptée initialement en 1919; elle est gouvernée par la Conférence internationale du Travail, composée de représentants de tous les États Membres, et par le Conseil d'administration, élu par la Conférence. La Conférence internationale du Travail se réunit une fois par an. Au sein du système des Nations Unies, l'OIT possède une structure tripartite unique dans laquelle les travailleurs et les employeurs participent sur un pied d'égalité avec les gouvernements aux travaux de ses organes directeurs.
4. L'OIT a son siège à Genève (Suisse) et possède des bureaux dans plus de 50 pays. Conformément à l'accord de siège passé avec le gouvernement de la Suisse et à la Convention des Nations Unies sur les privilèges et immunités des institutions spécialisées (Convention de 1947), l'Organisation est exemptée de la plupart des impôts et droits de douane perçus par ses États Membres.
5. Les états financiers rassemblent toutes les opérations relevant directement de l'autorité du Directeur général, notamment les activités financées par le budget ordinaire, les réserves et les ressources extrabudgétaires ainsi que les opérations du Centre interaméricain pour le développement des connaissances en formation professionnelle (CINTERFOR), du Centre international de formation de l'OIT (Centre de Turin), du Tribunal administratif de l'OIT et de la Caisse d'assurance pour la protection de la santé du personnel du BIT (CAPS).
6. Entité contrôlée: le Centre international de formation de l'OIT a été créé en 1964 par le Conseil d'administration du BIT et le gouvernement de l'Italie. Son siège est à Turin (Italie). Il fournit aux institutions des Nations Unies, aux gouvernements et aux organisations non gouvernementales des services de formation et des services connexes dont l'objet est de développer les ressources humaines et d'améliorer les capacités institutionnelles. Le Centre est financé principalement par les contributions du budget ordinaire de l'OIT et des projets de coopération pour le développement, ainsi que par le gouvernement de l'Italie et la facturation de ses services de formation. Il établit des états financiers distincts à la même date de clôture que l'OIT.

Note 2 – Méthodes comptables

Base de préparation et présentation

7. Les états financiers consolidés de l'OIT ont été établis conformément aux Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS) et sont conformes au Règlement financier de l'OIT.
8. Les états financiers consolidés sont établis suivant le principe de la comptabilité d'exercice.

Exercice

9. L'exercice financier de l'Organisation, à des fins budgétaires, est une période biennale constituée de deux années civiles consécutives. Les états financiers consolidés sont établis tous les ans.

Présentation des états financiers

10. La monnaie de fonctionnement et de présentation de l'Organisation est le dollar des États-Unis (dollar É.-U.). Les états financiers consolidés sont, sauf indication contraire, libellés en milliers de dollars.

Incertitude relative aux estimations

11. La préparation des états financiers consolidés, conformément aux IPSAS, exige de la direction qu'elle fasse des estimations et des hypothèses qui peuvent avoir une incidence sur le montant de l'actif et du passif comptabilisé à la date des états financiers consolidés ainsi que sur le montant des recettes et des dépenses comptabilisées pour l'année. Les placements et produits dérivés, les terrains et immeubles ainsi que le passif lié aux avantages du personnel sont les éléments les plus importants pour lesquels des estimations sont utilisées. Les résultats réels peuvent différer sensiblement de ces estimations.

Principales méthodes comptables

Emprunts

12. Les emprunts sont classés en tant que passif financier comptabilisé initialement à la juste valeur et ensuite au coût amorti. Les intérêts et les autres dépenses liées à l'emprunt de fonds pour financer directement l'acquisition ou la construction d'actifs sont incorporés dans le coût de l'actif.

Trésorerie et équivalents de trésorerie

13. La trésorerie comprend les fonds en caisse et les dépôts à vue; les équivalents de trésorerie sont des placements à court terme très liquides qui ont une échéance à moins de 90 jours à compter de la date d'acquisition et sont rapidement convertibles en un montant connu de trésorerie.

Consolidation

14. Les comptes du Centre de Turin ont été consolidés dans les états financiers consolidés de l'OIT.
15. La monnaie de fonctionnement du Centre de Turin est l'euro. Aux fins de la consolidation, les soldes des actifs, des passifs et de l'actif net du Centre sont convertis en dollars au taux de change opérationnel de l'ONU à la date de clôture. Les recettes et les dépenses sont converties en dollars au taux de change opérationnel moyen de l'ONU pendant la période considérée. Les gains et pertes de change résultant de la consolidation des comptes du Centre libellés en euros dans les états financiers consolidés de l'OIT libellés en dollars sont comptabilisés dans l'actif net.

Actif éventuel

16. Les actifs éventuels sont des actifs potentiels résultant d'événements passés, et dont l'existence ne sera confirmée que par la survenue (ou non) d'un ou plusieurs événements futurs incertains dont l'Organisation n'a pas la totale maîtrise. Ils sont présentés dans les notes aux états financiers consolidés.

Produits dérivés

17. L'OIT utilise des instruments financiers dérivés, tels que les contrats d'achat à terme pour se couvrir contre le risque de change. Ces instruments financiers sont comptabilisés initialement à la juste valeur à la date de la conclusion du contrat puis recalculés à la juste valeur à la fin de l'exercice. Les produits dérivés sont portés à l'actif quand la juste valeur est positive et au passif quand la juste valeur est négative. Tout gain ou perte résultant d'une variation de la juste valeur des produits dérivés est pris en compte dans l'état consolidé de la performance financière, à l'exception de la partie efficace des couvertures de flux de trésorerie (voir ci-dessous), qui est comptabilisée dans l'actif net puis reclassée dans l'état consolidé de la performance financière quand l'élément de couverture influe sur le gain ou la perte.

18. L'OIT désigne ses contrats d'achat à terme au titre du budget ordinaire en tant que couvertures de flux de trésorerie et applique la comptabilité de couverture suivante:

- La partie efficace des variations de la juste valeur de l'instrument de couverture dérivé (le contrat à terme) est comptabilisée dans l'actif net alors que toute partie inefficace est immédiatement comptabilisée dans l'état consolidé de la performance financière en tant que gain (perte) de change et de réévaluation. L'efficacité de la couverture fait l'objet d'une évaluation prospective et rétrospective. Le test d'efficacité porte sur le pourcentage de variation de la juste valeur des flux de trésorerie couverts imputé à la variation du taux de change au comptant du dollar contre le franc suisse. L'opération est effectuée à la date de prise d'effet de la couverture et à la date de clôture.
- Les montants comptabilisés dans l'actif net sont reportés dans l'état consolidé de la performance financière quand a lieu la transaction prévue (comptabilisation des contributions mises en recouvrement).
- Si l'instrument de couverture est exécuté ou si sa désignation en tant que couverture est résiliée, ou encore si la couverture ne satisfait plus aux critères de comptabilité en la matière, tout gain ou perte cumulé(e) comptabilisé(e) dans l'actif net y demeure jusqu'à ce qu'ait lieu la transaction prévue.
- La comptabilité de couverture cesse aussi d'être appliquée lorsque la transaction prévue n'est plus attendue, auquel cas tout gain ou perte cumulé(e) comptabilisé(e) dans l'actif net est immédiatement transféré(e) dans l'état consolidé de la performance financière en tant que gain (perte) de change et de réévaluation.

Sommes dues aux États Membres

19. Un élément de passif est établi pour refléter les montants à payer aux États Membres au titre des excédents nets non distribués, des primes nettes non réparties à la fin de chaque période biennale et au titre du Fonds d'incitation à la fin de chaque année.

- À la fin de la première année de chaque période biennale, le montant de ce qui aurait été dû aux États Membres est établi en tant que composante des soldes de fonds accumulés.

- À la fin de la seconde année de chaque période biennale, le montant est comptabilisé en tant que passif dû aux États Membres conformément aux dispositions du Règlement financier.

Avantages du personnel

20. L'OIT comptabilise les catégories suivantes d'avantages du personnel:

Avantages après la cessation de service

21. Les avantages après la cessation de service désignent les avantages du personnel (autres que les indemnités de fin de contrat de travail) qui sont payables après la cessation de service. L'OIT est affiliée à la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies (CCPPNU), ci-après «la Caisse», créée par l'Assemblée générale des Nations Unies pour servir aux membres du personnel des prestations de retraite, de décès et d'invalidité et des prestations connexes. La Caisse est un régime par capitalisation multi-employeurs à prestations définies. Conformément à l'article 3 b) des Statuts de la Caisse, peuvent s'affilier à cette dernière les institutions spécialisées et toute autre organisation internationale et intergouvernementale qui applique le régime commun des traitements, indemnités et autres conditions d'emploi de l'Organisation des Nations Unies et des institutions spécialisées.

22. La Caisse expose les organisations affiliées aux risques actuariels liés aux fonctionnaires et anciens fonctionnaires d'autres organisations affiliées, de sorte qu'il n'existe aucune base uniforme et fiable permettant de répartir les engagements, les avoirs du régime et les coûts entre les différentes organisations concernées. Comme les autres organisations affiliées, l'OIT et la Caisse ne sont pas en mesure de déterminer, de façon suffisamment fiable à des fins comptables, la part des obligations au titre des prestations définies, des avoirs du régime et des coûts qui est propre à l'Organisation. L'OIT a donc considéré ce régime comme un régime à contributions définies, conformément aux prescriptions de l'IPSAS-39, *Avantages du personnel*. Les contributions que l'Organisation a versées à la Caisse pendant l'exercice ont été comptabilisées en charges dans l'état consolidé de la performance financière.

23. Les régimes à prestations définies de l'OIT comprennent l'assurance-maladie après la cessation de service et les prestations en matière de rapatriement, qui incluent les prestations en matière de rapatriement et de fin de service et les frais de voyage et de déménagement lors de la cessation de service. Les avantages sont déterminés conformément au Statut du personnel du BIT et du Centre international de Turin et aux Statuts et Règlement administratif de la CAPS. La gestion de la CAPS incombe à un Comité de gestion, composé de membres représentant les assurés et le Directeur général du BIT. Ce régime d'assurance n'est soumis à aucun cadre réglementaire extérieur.

24. Le passif comptabilisé au titre de ces régimes équivaut aux engagements pris au titre des prestations définies à la date de clôture. Le passif lié à l'assurance-maladie après la cessation de service et les prestations en matière de rapatriement sont calculés par un actuair indépendant qui utilise la méthode des unités de crédit projetées. En ce qui concerne ces régimes, les principaux risques actuariels sont les variations des taux d'actualisation et des taux d'augmentation des frais médicaux futurs ainsi que l'allongement de la durée de vie des assurés.

25. Le coût financier et le coût des services rendus au cours de la période sont pris en compte dans l'état consolidé de la performance financière en tant que composante des dépenses de personnel. Les gains ou pertes actuariels résultant de modifications des hypothèses actuarielles ou d'ajustements liés à l'expérience sont directement comptabilisés dans l'actif net.

Autres avantages du personnel

26. Les autres avantages du personnel comprennent les avantages initiaux (par exemple les frais de déménagement et les allocations versées à l'entrée en fonctions), les prestations mensuelles ordinaires (par exemple les traitements et indemnités), les absences rémunérées (par exemple les jours de congé annuel) et les autres prestations à court terme (par exemple l'allocation pour frais d'études et le congé dans les foyers) déterminés conformément au Statut du personnel du BIT et du Centre international de Turin. Une dépense est comptabilisée lorsqu'un membre du personnel fournit un service à l'Organisation, et toute prestation qui n'a pas été payée à la date de clôture est classée comme un passif à court terme ou à long terme.

Transactions en devises

27. Les transactions effectuées pendant l'exercice libellées dans des monnaies autres que le dollar sont converties en dollars au taux de change opérationnel de l'ONU applicable à la date de chaque transaction. Ces taux sont une approximation des taux du marché.

28. Les soldes des actifs et passifs monétaires libellés dans des monnaies autres que le dollar sont convertis en dollars, au taux de change opérationnel de l'ONU applicable à la date de clôture, qui est une approximation des taux du marché. Les écarts de change résultant du règlement des éléments monétaires et les gains ou pertes non réalisés découlant de la réévaluation des actifs et des passifs monétaires sont comptabilisés dans l'état consolidé de la performance financière, à l'exception des gains et pertes de change résultant de la couverture efficace des flux de trésorerie à la date de clôture, qui sont comptabilisés dans l'actif net.

29. Les soldes des actifs et passifs non monétaires reportés au coût historique sont convertis au taux de change opérationnel de l'ONU applicable à la date de la transaction. Les éléments non monétaires qui sont mesurés à la juste valeur en devises sont convertis au taux de change opérationnel de l'ONU applicable le jour où la juste valeur est déterminée. Les gains ou pertes de change résultant de la réévaluation des terrains et immeubles sont comptabilisés en tant qu'actifs nets.

30. Dans l'état consolidé de la performance financière, les gains et pertes de change sont présentés en valeur nette comme des recettes (s'il s'agit de gains) ou des dépenses (s'il s'agit de pertes).

31. Dans l'état de la comparaison des montants inscrits au budget et des montants réels pour le budget ordinaire (état V-A), les recettes et les dépenses libellées en francs suisses sont calculées au taux de change budgétaire fixé par la Conférence internationale du Travail pour la période biennale.

Dépréciation

32. Les actifs générateurs de trésorerie sont ceux détenus pour générer un revenu commercial. Les actifs non générateurs de trésorerie, en particulier les terrains, les bâtiments, le matériel, les immobilisations incorporelles et les améliorations locatives, ne sont pas destinés à la vente. Au moins une fois par an, il est procédé à un examen de tous les actifs pour déterminer s'ils ont subi une dépréciation et s'il convient, le cas échéant, de constituer des provisions.

Stocks

33. Les publications destinées à une distribution gratuite sont évaluées au plus faible du coût et du coût de remplacement. Les publications destinées à la vente sont évaluées

au plus faible du coût et de la valeur nette de réalisation. Si la valeur nette de réalisation est inférieure au coût, la différence est passée en charges dans l'état consolidé de la performance financière. Lorsque des publications sont considérées comme endommagées ou, après un délai de deux ans, comme obsolètes, elles sont sorties du bilan; cette opération est passée en charges dans l'état consolidé de la performance financière. Le coût des publications est calculé sur la base du coût moyen pondéré. Le coût du papier et des autres fournitures utilisées dans le processus de production est calculé selon la méthode du premier entré, premier sorti.

Immobilisations incorporelles

34. Les immobilisations incorporelles sont comptabilisées à leur coût historique et amorties sur leur durée d'utilité, selon la méthode linéaire. Les logiciels acquis à l'extérieur sont comptabilisés en tant qu'immobilisations incorporelles si leur coût par utilisateur est égal ou supérieur à 5 000 dollars. Les logiciels développés en interne sont comptabilisés en tant qu'immobilisations incorporelles si leur coût est égal ou supérieur à 200 000 dollars pour le BIT et à 40 000 euros pour le Centre de Turin.

Placements

35. Les placements sont des actifs financiers qui sont constatés à leur juste valeur par le biais du compte de résultat lors de leur comptabilisation initiale, puis mesurés à la juste valeur à la date de clôture. Les gains ou les pertes réalisés et non réalisés résultant de la variation de la valeur de marché des placements, le produit des intérêts et les dividendes sont comptabilisés dans l'état consolidé de la performance financière de l'exercice pendant lequel ils se produisent. Les placements sont classés comme des actifs à court terme ou des actifs à long terme selon l'horizon temporel de leurs objectifs. Ils sont classés comme des actifs à court terme si cet horizon est inférieur ou égal à un an, et comme des actifs à long terme s'il est supérieur à un an.

Immeubles de placement

36. Les immeubles de placement sont initialement comptabilisés au coût, puis ultérieurement à la juste valeur sur la base des conditions du marché à la date de clôture. Les gains ou les pertes résultant d'une variation de la juste valeur des immeubles de placement sont comptabilisés dans l'état consolidé de la performance financière de l'exercice pendant lequel ils se produisent.

37. Les immeubles de placement sont décomptabilisés lors de leur cession ou lorsqu'ils sont définitivement retirés du service et qu'aucun avantage économique futur ou potentiel de service n'est attendu de leur cession. La différence entre le produit net de la sortie et la valeur comptable de l'actif est comptabilisée dans l'état consolidé de la performance financière de l'exercice au cours duquel l'actif a été décomptabilisé.

38. Les transferts vers la catégorie des immeubles de placement (ou depuis cette catégorie) ne sont effectués qu'en cas de changement d'affectation. Si un immeuble occupé par son propriétaire devient un immeuble de placement, il est comptabilisé conformément à la politique en matière d'immobilisations corporelles jusqu'à la date du changement d'affectation.

Contrats de location

39. Les contrats de location de matériel ou de locaux à usage de bureau sont classés en tant que contrats de location simples, à moins qu'ils n'aient pour effet de transférer tous les risques et avantages inhérents à la propriété. Les charges locatives découlant des contrats de location simples sont portées en compte dans l'état consolidé de la performance financière, sous la rubrique Frais généraux de fonctionnement, en fonction

des dispositions des contrats pour la période visée, de façon à refléter l'échelonnement dans le temps des avantages qu'en tirera l'OIT.

Sommes et charges à payer

40. Les sommes et charges à payer sont des obligations financières relatives à des biens et services reçus mais non réglés à la date de clôture. Les sommes et charges à payer, par nature à court terme, sont enregistrées au coût, l'effet de l'actualisation n'étant pas considéré comme significatif.

41. Le passif encouru du fait des demandes de remboursement au titre de la CAPS non encore reçues est comptabilisé comme charges à payer. Il est estimé sur la base de la structure des dépenses des cinq dernières années et est ajusté annuellement.

Immobilisations corporelles

42. Les immobilisations corporelles comprennent les catégories d'actifs suivantes:

- *Matériel*: le matériel est comptabilisé au coût historique et présenté au coût amorti. Le matériel est comptabilisé en tant qu'actif si son coût atteint ou dépasse le seuil de 5 000 dollars.
- *Terrains et bâtiments*: les terrains et bâtiments sont évalués à leur juste valeur sur la base d'une évaluation externe indépendante menée une fois par an. La différence nette entre le coût historique et la juste valeur des terrains et des bâtiments est prise en compte dans une plus-value de réévaluation qui constitue un élément distinct de l'actif net.
- *Améliorations locatives*: les améliorations locatives sont comptabilisées au coût historique et présentées au coût amorti. Les améliorations locatives sont comptabilisées en tant qu'actifs si leur coût est égal ou supérieur au seuil de 50 000 dollars.

43. La valeur des actifs historiques, notamment des œuvres d'art offertes, n'est pas comptabilisée à l'actif dans l'état consolidé de la situation financière.

44. Les immobilisations corporelles sont décomptabilisées lors de leur sortie ou lorsqu'elles cessent définitivement d'être utilisées et qu'aucun avantage économique futur ou potentiel de service n'est escompté. La différence entre le produit net de la sortie et la valeur comptable de l'actif est comptabilisée dans l'état consolidé de la performance financière de l'exercice au cours duquel l'actif a été décomptabilisé.

45. L'amortissement des immobilisations corporelles est comptabilisé, selon la méthode linéaire, en fonction de la durée de vie utile estimative des immobilisations, sauf dans le cas des terrains qui ne sont pas amortissables. L'amortissement des bâtiments est calculé sur la base de la juste valeur au début de l'exercice, compte tenu de la durée d'utilisation résiduelle à cette date. Lorsqu'un bâtiment est réévalué, le montant cumulé des amortissements à la date de la réévaluation est déduit de la valeur brute comptable du bâtiment, et la valeur nette est alors retraitée pour obtenir le montant réévalué de l'actif. La durée de vie utile estimative des différentes catégories d'immobilisations corporelles est indiquée ci-dessous:

Catégorie	Durée de vie utile estimée (en années)
Bâtiments	
Siège de l'OIT (par composant)	15-100
Bureaux extérieurs	20-75
Matériel	5-10
Améliorations locatives	15-30 ou durée du bail, selon la durée la plus courte

Provisions et passif éventuel

46. Des provisions sont comptabilisées pour couvrir le passif éventuel dès lors que, d'une part, en raison d'une obligation juridique ou implicite incombant à l'OIT à la suite d'événements antérieurs, il est plus probable qu'improbable qu'une sortie de fonds sera nécessaire pour éteindre cette obligation et, d'autre part, que le montant correspondant peut être estimé avec exactitude. Le montant de la provision est la meilleure estimation de la dépense requise pour éteindre l'obligation actuelle à la date de clôture.

47. Le passif éventuel est présenté en note lorsqu'une obligation éventuelle est incertaine mais quantifiable, ou lorsque l'OIT a une obligation actuelle mais ne peut estimer avec exactitude la sortie de fonds qui est susceptible d'en découler.

Produits et sommes à recevoir des opérations sans contrepartie directe et produits différés

48. Les produits et sommes à recevoir des opérations sans contrepartie directe sont pris en compte comme suit:

- *Contributions mises en recouvrement*
 - Avant le début de chaque exercice, l'OIT met en recouvrement auprès de chaque État Membre sa part du budget ordinaire, conformément à l'article 13 de la Constitution de l'OIT. Les contributions sont calculées et payables en francs suisses et leur total est égal au montant du budget ordinaire de l'Organisation pour la période biennale; elles sont payables pour moitié au début de chaque année de la période biennale. Les recettes provenant des contributions mises en recouvrement sont comptabilisées en tant que moitié du total au 1^{er} janvier de chaque année de la période biennale.
 - Les contributions mises en recouvrement approuvées par la Conférence internationale du Travail, mais qui ne sont pas prises en compte comme des recettes à la date de clôture, apparaissent comme actif éventuel. En effet, elles ont les caractéristiques essentielles d'un actif, mais ne satisfont pas aux critères requis pour pouvoir être comptabilisées en tant que tel, car il s'agit d'un apport de ressources possible.
 - Une provision a été constituée pour un montant égal à celui des contributions des anciens États Membres et des États Membres ayant plus de deux ans de retard dans le versement de leurs contributions et ayant donc perdu leur droit de vote aux termes de la Constitution de l'OIT. Dans l'état II, les contributions mises en recouvrement auprès des États Membres sont présentées nettes de l'ajustement de la provision.
 - Les sommes à recevoir des États Membres qui ont négocié des arrangements financiers à long terme avec le Conseil d'administration du BIT sont mesurées initialement à la juste valeur après déduction de toute provision pour dépréciation et recouvrement puis comptabilisées au coût amorti selon la méthodologie du taux d'intérêt réel.
 - Les contributions mises en recouvrement reçues en avance représentent les montants reçus des États Membres au titre de contributions dues pour des exercices financiers à venir et sont classées dans la catégorie des produits différés.

- *Contributions volontaires*
 - Les contributions volontaires inconditionnelles sont comptabilisées comme sommes à recevoir et comme recettes à la date de clôture.
 - Les contributions volontaires aux projets de coopération pour le développement sont normalement conditionnées à des résultats. Une créance et une dette (produit différé) sont d'abord comptabilisées à la juste valeur et, ultérieurement, au coût amorti à la date de clôture, obtenu par le biais de l'actualisation le cas échéant.
 - Les fonds reçus de donateurs sous conditions sont comptabilisés comme une dette. La recette est comptabilisée lorsque les conditions énoncées dans l'accord sont remplies. Les crédits non utilisés détenus pour le compte de donateurs à la date de clôture sont comptabilisés en tant que passif (dû aux donateurs au titre des produits différés).
 - Les contributions reçues de donateurs pour des projets qui font partie du Compte supplémentaire du budget ordinaire (CSBO) sont normalement inconditionnelles et comptabilisées comme une recette et une créance à la date de clôture, lorsque des accords sont signés entre l'OIT et le donateur. Cependant, si un donateur contribuant au CSBO impose des conditions prévoyant un résultat précis, la comptabilisation de la recette sera reportée jusqu'à ce que l'obligation de résultat soit remplie.
 - Les contributions au titre du CSBO portant sur des périodes futures sont présentées comme un actif éventuel si l'apport d'une contribution à l'OIT est considéré comme possible à la date de clôture.
- *Dons et subventions*
 - L'OIT reçoit des contributions inconditionnelles en espèces de la part d'États Membres et d'organisations non gouvernementales. Ces dons et subventions sont comptabilisés comme une recette au titre des contributions volontaires lorsqu'un accord est conclu entre l'OIT et le donateur ou à réception d'espèces si aucun accord n'est signé entre les deux parties.
- *Services de formation du Centre de Turin*
 - Le Centre de Turin fournit des services de formation dans le cadre de contrats avec des gouvernements et des organisations, notamment l'OIT. Les accords relatifs aux activités de formation sont subventionnés par des contributions volontaires inconditionnelles qui assurent un appui aux activités du Centre. Ils sont considérés comme des opérations sans contrepartie directe, étant donné que les deux parties n'en tirent pas un avantage direct d'une valeur approximativement égale. Les activités de formation qui prévoient des restrictions à leur utilisation sont comptabilisées comme des produits à la signature d'un accord contraignant. Les accords sur lesquels le Centre exerce un contrôle total et qui contiennent des conditions, notamment l'obligation implicite ou explicite de restituer les fonds si ces conditions ne sont pas remplies, sont comptabilisés à la fois comme élément d'actif (sommes à recevoir) et élément de passif (produits différés) à la signature d'un accord contraignant. Le passif est réduit et le produit est comptabilisé sur la base de la proportion entre les dépenses encourues et les dépenses totales estimées de l'activité de formation.

- Les flux probables des ressources provenant des contributions volontaires et des activités de formation qui n'ont pas été enregistrés comme actifs sont présentés en tant qu'actifs éventuels.
- *Contributions en nature*
 - Les contributions en nature sous forme de biens sont comptabilisées à leur juste valeur à la date de leur réception. Les contributions en nature sous forme de services ne sont pas comptabilisées.
 - Les droits d'utiliser des terrains, des espaces de bureau et d'autres installations mis à disposition par des États Membres apparaissent dans les notes aux états financiers consolidés.
- *Recettes perçues au titre de l'appui aux programmes*
 - Les contributions volontaires acceptées par l'OIT comprennent une commission au titre des services rendus par l'OIT couvrant les coûts des services d'appui administratif et opérationnel, généralement calculée en pourcentage du coût direct total du projet. Les recettes liées aux services d'appui aux programmes sont considérées comme une opération sans contrepartie directe et sont prises en compte une fois celles-ci perçues après la réalisation du projet.

Produit des opérations avec contrepartie directe

49. Les produits des opérations avec contrepartie directe sont inscrits comme suit:
- *Produit des ventes et redevances:* les recettes sont comptabilisées à la date à laquelle la prestation est fournie. Les recettes liées à la prestation de services sont évaluées en fonction de l'état d'avancement, mesuré par les dépenses totales assumées par l'Organisation au titre de ces services à la date de clôture. Le produit des ventes de publications est pris en compte lorsque la publication a été expédiée à l'acquéreur.
 - *Produit des placements:* le produit des intérêts acquis en fonction du temps écoulé et compte tenu du rendement effectif de l'actif, ainsi que les profits et pertes découlant des cessions de titres et des variations de la valeur de marché des titres sont pris en compte dans l'état consolidé de la performance financière de l'exercice pendant lequel ils se produisent.
 - *Cotisations retenues à la source – personnel en poste et retraités:* elles sont comptabilisées à la date où ces recettes sont exigibles, conformément aux Statuts et Règlement administratif de la CAPS.

Note 3 – Nouvelles normes comptables

Nouvelles normes comptables en vigueur au 1^{er} janvier 2019

50. L'IPSAS-40, *Regroupements dans le secteur public*, en vigueur au 1^{er} janvier 2019, est une norme comptable spécifiquement adaptée aux besoins du secteur public pour ce qui est des regroupements d'entités et d'opérations. L'adoption de cette norme n'a pas d'incidence sur les états financiers consolidés.

Nouvelles normes comptables publiées mais non encore en vigueur

51. Le Conseil des normes comptables internationales du secteur public (IPSASB) a également publié une série de normes, nouvelles ou amendées, comme suit:

- L'IPSAS-42, *Avantages sociaux*, qui entrera en vigueur le 1^{er} janvier 2022. Cette norme définit les prestations sociales comme des transferts en espèces versés à des individus pour atténuer l'effet du risque social et répondre aux besoins de la société dans son ensemble. Elle fournit en outre des directives pour leur comptabilité. Elle n'aura pas d'incidence sur les états financiers consolidés.

- L'IPSAS-41, *Instruments financiers*, telle que modifiée, qui entrera en vigueur au 1^{er} janvier 2022. Cette norme remplacera l'IPSAS-29, *Instruments financiers*, actuellement en vigueur. Elle définit de nouvelles prescriptions concernant la comptabilisation et la mesure des instruments financiers, notamment pour ce qui est de la dépréciation, la décomptabilisation et la comptabilité générale de couverture. L'OIT prévoit qu'elle ne devrait pas avoir d'incidence notable sur ses états financiers consolidés.
- L'IPSAS-36, *Participation dans des entreprises associées et des coentreprises*, a été amendée, avec effet au 1^{er} janvier 2022, en conséquence de la publication de l'IPSAS-41, *Instruments financiers*. Ces amendements n'auront pas d'incidence sur les états financiers consolidés.
- L'IPSAS-19, *Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels*, a été amendée de façon à prévoir des exigences à l'usage des gouvernements lorsqu'ils s'engagent à fournir des services individuels et collectifs pour répondre aux besoins de la société dans son ensemble. Les modifications entreront en vigueur le 1^{er} janvier 2022 et ne devraient pas avoir d'effet sur les états financiers consolidés.

Note 4 – Trésorerie et équivalents de trésorerie

52. Les liquidités requises pour les décaissements immédiats sont conservées en numéraire et sur des comptes en banque. Les soldes des équivalents de trésorerie des comptes de dépôt sont disponibles à bref délai. La trésorerie et les équivalents de trésorerie à la date de clôture sont les suivants:

(milliers de dollars)	Dollar É.-U.	Franc suisse	Euro	Autres	Total 2019	Total 2018
Trésorerie	79 088	108 419	9 148	12 744	209 399	265 655
Équivalents de trésorerie	77 265	20 513	2 447	–	100 225	93 704
Total, trésorerie et équivalents de trésorerie	156 353	128 932	11 595	12 744	309 624	359 359

53. Le solde de la trésorerie et des équivalents de trésorerie comprend des produits d'intérêts d'un montant de 8,51 millions de dollars, dont 7,84 millions de dollars perçus sur des dépôts à court terme (Note 8).

Note 5 – Contributions à recevoir – Contributions mises en recouvrement

54. Les contributions à recevoir à la date de clôture sont les suivantes:

(milliers de dollars)	2019	2018
Contributions à recevoir des États Membres (Notes 32 et 33)	175 659	110 303
À déduire: paiements anticipés reçus d'États Membres au bénéfice d'arrangements financiers (Note 32)	(1 285)	(2 013)
À déduire: amortissement des arrangements financiers à long terme	(561)	(791)
À déduire: provision pour recouvrement douteux des contributions	(21 846)	(22 310)
Total, net à recevoir – Contributions mises en recouvrement	151 967	85 189
■ Contributions à recevoir – contributions mises en recouvrement – court terme	144 988	76 784
■ Contributions à recevoir – contributions mises en recouvrement – long terme	6 979	8 405

55. Les contributions à recevoir à long terme représentent les montants dus par les États Membres au bénéfice d'un arrangement financier approuvé par la Conférence internationale du Travail, après amortissement et provision.

56. Le classement par âge des contributions à recevoir se présente comme suit:

(milliers de dollars)	2019	2018
Moins de 1 an	154 479	75 690
1-2 ans	13 203	6 347
Plus de 2 ans	6 692	26 253
À déduire: provision pour créances douteuses et amortissement	(22 407)	(23 101)
Total, net à recevoir	151 967	85 189

Note 6 – Contributions à recevoir – Contributions volontaires

57. A la date de clôture, les contributions volontaires à recevoir sont les suivantes (note 15):

(milliers de dollars)	2019	2018
Contributions volontaires à recevoir à court terme		
Projets de coopération pour le développement (tous assortis de conditions)	238 116	282 064
Services de formation du Centre de Turin	9 299	7 306
Sous-total, contributions volontaires à recevoir à court terme	247 415	289 370
Contributions volontaires à recevoir à long terme		
Projets de coopération pour le développement (tous assortis de conditions)	240 158	86 101
Services de formation du Centre de Turin	7 602	7 218
Sous-total, contributions volontaires à recevoir à long terme	247 760	93 319
Total, contributions volontaires à recevoir	495 175	382 689

Note 7 – Actifs et passifs dérivés

58. À la date de clôture, l'OIT dispose des actifs et passifs dérivés suivants:

(milliers de dollars)	2019	2018
Actifs dérivés		
Contrat d'achat à terme de la CAPS – court terme	798	–
Contrat d'achat à terme au titre du budget ordinaire de l'OIT – court terme	–	9 257
Total, actifs dérivés	798	9 257
Passifs dérivés		
Contrat d'achat à terme de la CAPS – court terme	–	(85)
Contrat d'achat à terme au titre du budget ordinaire de l'OIT – court terme	(1 424)	–
Contrat d'achat à terme au titre du budget ordinaire de l'OIT – long terme	(1 120)	–
Total, passifs dérivés	(2 544)	(85)
Total, actifs (passifs) dérivés nets	(1 746)	9 172

59. Le montant contractuel des devises vendues à terme et l'échéance des instruments dérivés non réglés à la date de clôture sont les suivants:

Instrument dérivé	Échéance	Montant contractuel (milliers de dollars)
Contrat d'achat à terme de la CAPS	Dans les trois prochains mois	46 634
Contrat d'achat à terme au titre du budget ordinaire de l'OIT	Dans les douze prochains mois	169 454
Contrat d'achat à terme au titre du budget ordinaire de l'OIT	Dans les douze mois suivants	176 910

Contrats d'achat à terme de la CAPS

60. Le risque lié aux actifs financiers détenus pour le compte de la CAPS dans des monnaies autres que le franc suisse et le dollar des États-Unis (à hauteur de 35 pour cent pour cette devise, avec une tolérance de plus ou moins 5 pour cent) est couvert au moyen de contrats d'achat à terme dans chacune des autres monnaies dans lesquelles des placements sont faits.

Contrats d'achat à terme de l'OIT dans le cadre du portefeuille

61. Le risque lié aux actifs financiers détenus dans le portefeuille dans des monnaies autres que le dollar est couvert au moyen d'instruments dérivés.

Contrats d'achat à terme au titre du budget ordinaire de l'OIT

62. La principale source de recettes pour financer les activités inscrites au budget ordinaire de l'Organisation sont les contributions mises en recouvrement auprès des États Membres, qui sont payées en francs suisses. Avant le début de chaque exercice biennal, l'Organisation couvre ses besoins prévus en dollars pour les deux années à venir par l'achat à terme de devises. Des instruments financiers dérivés sous la forme de contrats d'achat à terme sont donc acquis pour faire en sorte que le montant en francs suisses des sommes à recevoir des États Membres au titre des contributions fixées pour la période biennale soit suffisant pour acheter les dollars dont l'OIT a besoin pour son budget ordinaire. Les contrats d'achat à terme arrivent à échéance chaque mois, et les montants mensuels sont établis sur la base des besoins de trésorerie en dollars du budget ordinaire prévus pendant la période biennale.

63. Les contrats d'achat à terme au titre du budget ordinaire de l'OIT sont définis comme des couvertures de flux de trésorerie. Les variations de la valeur des produits dérivés au cours de la période considérée se présentent comme suit:

(milliers de dollars)	2019	2018
Juste valeur au 1^{er} janvier	9 220	7 345
Produits dérivés utilisés pendant la période et comptabilisés à l'actif net	(3 415)	(2 062)
Produits dérivés utilisés pendant la période et comptabilisés comme excédent (déficit)	(5 805)	(3 122)
Variation de la juste valeur de l'élément comptant comptabilisée à l'actif net	(9 358)	1 253
Variation de la juste valeur de l'élément à terme comptabilisée comme excédent (déficit)	6 814	5 806
Total, juste valeur au 31 décembre	(2 544)	9 220

64. Les couvertures de flux de trésorerie se sont révélées très efficaces en 2019. Le montant reclassé de l'actif net et présenté dans l'état consolidé de la performance

financière comme gain (perte) de change, et les montants maintenus dans l'actif net à la fin de l'année se répartissent comme suit:

Actif net: valeur des produits dérivés en cours (milliers de dollars)	2019	2018
Solde d'ouverture au 1^{er} janvier (Note 20)	3 415	4 223
Reclassement pendant l'année en gain (perte) net de change et de réévaluation (couverture efficace de l'élément comptant – transactions réalisées au cours de la période)	(3 415)	(2 061)
Gain (perte) net de change pendant l'année comptabilisée à l'actif net (couverture efficace de l'élément comptant – transactions prévues)	(9 358)	1 253
Solde de clôture au 31 décembre (Note 20)	(9 358)	3 415

65. Les montants inscrits à l'actif net au 31 décembre 2019 devraient arriver à échéance, ce qui devrait être reflété dans l'état consolidé de la performance financière en 2020 et 2021.

Note 8 – Placements

66. L'Organisation détient cinq portefeuilles de placements d'instruments financiers identifiés qui sont gérés par des gestionnaires de portefeuilles indépendants et sont constitués principalement de titres à revenu fixe et de fonds de placement. Les placements comprennent de la trésorerie et des équivalents de trésorerie qui font partie d'un placement de portefeuille destiné à être conservé sur le long terme et réinvesti.

67. Les placements sont effectués conformément à la politique en la matière approuvée en concertation avec le Comité des placements du BIT, et leur performance est évaluée à la juste valeur.

68. La juste valeur et le coût historique des placements à la date de clôture se présentent comme suit:

(milliers de dollars)	2019		2018	
	Juste valeur	Coût	Juste valeur	Coût
Placements – court terme				
Dépôt à court terme de l'OIT	340 000	340 000	275 000	275 000
Sous-total, placements – court terme	340 000	340 000	275 000	275 000
Placements – long terme				
Trésorerie dans les portefeuilles	390	390	7 516	7 516
Revenu fixe				
Obligations	–	–	61 957	61 533
Obligations à taux variable	11 136	11 141	24 281	24 331
Marché monétaire	41 427	41 272	25 448	25 338
Total, placements à revenu fixe	52 563	52 413	111 686	111 202
Fonds de placement	187 967	176 168	110 010	105 950
Sous-total, placements – long terme	240 920	228 971	229 212	224 668
Total, placements	580 920	568 971	504 212	499 668

69. Les mouvements au cours de la période considérée sont les suivants:

(milliers de dollars)	2019	2018
Juste valeur au 1^{er} janvier	504 212	375 291
Produit des placements	20 066	7 085
Produit des placements transféré aux soldes de trésorerie	(7 841)	(4 296)
Autres gains et pertes	(782)	(1 759)
Nouveaux placements pendant la période	555 000	405 000
Cession de placements pendant la période	(489 735)	(277 109)
Juste valeur au 31 décembre	580 920	504 212

Note 9 – Autres sommes à recevoir

70. Les autres sommes à recevoir se répartissent comme suit:

(milliers de dollars)	2019	2018
Somme à recevoir au titre de l'impôt sur le revenu perçu par les États-Unis	3 169	3 130
Intérêts courus et produit des placements	1 606	2 756
Sommes à recevoir au titre de la TVA et autres taxes prélevées à la source	1 856	1 922
Autres produits courus et sommes à recevoir	2 288	1 769
Total, autres sommes à recevoir	8 919	9 577

Les autres produits courus et sommes à recevoir correspondent à des activités de location, à la facturation du Tribunal administratif et à divers remboursements dus à l'OIT.

71. Le classement par âge des autres sommes à recevoir se présente comme suit:

(milliers de dollars)	2019	2018
Moins de 1 an	7 486	8 620
De 1 à 2 ans	513	419
Plus de 2 ans	920	538
Total, net à recevoir	8 919	9 577

Note 10 – Stocks

72. Le mouvement des stocks au cours de la période considérée est le suivant:

(milliers de dollars)	Fournitures	Publications	Total 2019	Total 2018
Solde au 1^{er} janvier	297	3 817	4 114	4 392
Stocks produits et stocks achetés	320	5 851	6 171	5 340
Stock disponible	617	9 668	10 285	9 732
À déduire: stocks utilisés	(359)	(3 096)	(3 455)	(3 681)
À déduire: dépréciation des stocks	–	(619)	(619)	(500)
À déduire: stocks sortis du bilan	(4)	(1 758)	(1 762)	(1 430)
Écarts de change à la conversion	(3)	–	(3)	(7)
Solde au 31 décembre	251	4 195	4 446	4 114

Note 11 – Autres actifs à court terme

73. Les autres actifs à court terme se répartissent comme suit:

(milliers de dollars)	2019	2018
Charges payées d'avance	20 827	9 619
Avances au personnel	7 865	6 835
Autres actifs	1 802	1 978
Total, autres actifs à court terme	30 494	18 432

Note 12 – Immobilisations corporelles

74. Les mouvements des immobilisations corporelles par catégorie d'actif au cours de la période considérée sont les suivants:

(milliers de dollars)	Terrains	Bâtiments	Biens en location	Matériel	Total
Valeur nette comptable au 31 décembre 2017	312 270	234 328	8 135	7 152	561 885
Acquisitions	–	50 208	–	234	50 442
Amortissement	–	(5 791)	(698)	(2 251)	(8 740)
Cessions – Valeur comptable	(257)	–	–	(620)	(877)
Cessions – Montant cumulé des amortissements	–	–	–	442	442
Réévaluation nette comptabilisée à l'actif net	(12 319)	(11 174)	–	–	(23 493)
Écarts de change à la conversion	–	–	(334)	(59)	(393)
Sous-total 2018, mouvements	(12 576)	33 243	(1 032)	(2 254)	17 381
Solde de clôture au 31 décembre 2018	299 694	267 571	7 103	4 898	579 266
Valeur brute comptable au 31 décembre 2018	299 694	267 571	12 932	13 478	593 675
Montant cumulé des amortissements	–	–	(5 829)	(8 580)	(14 409)
Valeur nette comptable au 31 décembre 2018	299 694	267 571	7 103	4 898	579 266
Acquisitions	–	26 375	85	998	27 458
Amortissement	–	(7 072)	(659)	(1 585)	(9 316)
Cessions – Valeur comptable	–	–	–	(181)	(181)
Cessions – Montant cumulé des amortissements	–	–	–	181	181
Transfert à Immeubles de placement	(146 552)	–	–	–	(146 552)
Réévaluation nette comptabilisée à l'actif net	105 944	(6 254)	–	–	99 690
Écarts de change à la conversion	–	–	(154)	(25)	(179)
Sous-total 2019, mouvements	(40 608)	13 049	(728)	(612)	(28 899)
Solde de clôture au 31 décembre 2019	259 086	280 620	6 375	4 286	550 367
Valeur brute comptable au 31 décembre 2019	259 086	280 620	12 743	14 238	566 687
Montant cumulé des amortissements	–	–	(6 368)	(9 952)	(16 320)
Valeur nette comptable au 31 décembre 2019	259 086	280 620	6 375	4 286	550 367

Terrains et bâtiments

75. L'Organisation est propriétaire du bâtiment qui abrite son siège à Genève (Suisse) et du terrain sur lequel il a été construit ainsi que d'une parcelle adjacente. En 2018, elle a vendu 675 mètres carrés correspondant à une voie d'accès située sur son terrain. Le produit de la vente a contribué au financement du projet de rénovation du bâtiment du siège.

76. À sa 337^e session, en octobre-novembre 2019, le Conseil d'administration a confirmé sa décision de vendre encore une parcelle inoccupée pour financer en partie le projet de rénovation en cours. À la suite de ce changement d'affectation, à partir de novembre 2019, cette parcelle de terrain a été transférée du poste Immobilisations corporelles au poste Immeubles de placement (Note 13), en attendant la réalisation des clauses contractuelles de la vente au 31 décembre 2019. Ce transfert est présenté sur la ligne «Transfert à Immeubles de placement» dans la colonne «Terrains».

77. En outre, l'OIT est propriétaire de terrains et de bâtiments à Abidjan (Côte d'Ivoire), à Lima (Pérou) et à Santiago (Chili). À Buenos Aires (Argentine) et à Bruxelles (Belgique), l'Organisation possède des appartements dans des bâtiments pour lesquels il n'existe pas de droit de propriété foncière distinct. À Brasília (Brésil), à Dar es-Salaam (République-Unie de Tanzanie) et à Islamabad (Pakistan), elle possède également des bâtiments sur des terrains pour lesquels elle détient un droit de superficie ou un bail au coût nominal (Note 28).

78. Afin d'estimer plus précisément la valeur de ses terrains et bâtiments, l'OIT a chargé un expert indépendant de revoir et d'actualiser la juste valeur de tous les biens au 31 décembre 2019 sur la base des Normes internationales d'évaluation publiées par l'International Valuation Standards Council, en tenant compte des hypothèses relatives aux conditions du marché. La variation de la juste valeur des terrains et bâtiments en 2019 comprend notamment un gain de réévaluation de 4,38 millions de dollars dû à la fluctuation des cours de change. La différence nette entre le coût historique et la juste valeur estimée des terrains et bâtiments est comptabilisée en tant qu'élément distinct de l'actif net comme le montre la Note 20.

(milliers de dollars)	2019	2018
Terrains		
Siège – Genève	250 411	290 879
Lima	3 970	3 881
Abidjan	469	584
Santiago	4 236	4 349
Total, terrains	259 086	299 693
Bâtiments		
Siège – Genève	255 558	242 614
Lima	12 572	12 290
Brasília	1 229	375
Abidjan	2 655	3 312
Dar es-Salaam	1 988	2 233
Buenos Aires	524	339
Islamabad	455	478
Santiago	4 869	5 248
Bruxelles	770	682
Total, bâtiments	280 620	267 571
Total, terrains et bâtiments	539 706	567 264

79. Le dernier tiers du bâtiment du siège à Genève faisait l'objet de travaux de rénovation en 2019. De plus, des travaux de rénovation sont effectués sur le bâtiment appartenant à l'OIT à Brasília. Les dépenses d'investissement correspondantes sont présentées sur la ligne «Acquisitions» dans la colonne «Bâtiments».

Améliorations locatives

80. L'Organisation a fait apporter des améliorations à des biens dont elle est locataire à New Delhi (Inde) et à Bangkok (Thaïlande). Elle a aussi fait apporter des améliorations au Pavillon Piémont et fait rénover d'autres bâtiments du Centre de Turin (Italie).

Note 13 – Immeubles de placement

81. La juste valeur des biens au 31 décembre 2019 et à la date du transfert (1^{er} novembre 2019) a été revue par un expert indépendant agréé sur la base des Normes d'évaluation internationales publiées par l'International Valuation Standards Committee, en tenant compte des hypothèses relatives aux conditions du marché.

(milliers de dollars)	2019
Solde d'ouverture au 1^{er} janvier	–
Transfert des terrains et bâtiments	146 553
Ajustement de la juste valeur résultant des écarts de change nets	2 555
Solde de clôture au 31 décembre	149 108

Note 14 – Immobilisations incorporelles

82. Les mouvements par catégorie d'immobilisation incorporelle au cours de la période considérée sont les suivants:

(milliers de dollars)	Logiciels acquis à l'extérieur	Logiciels développés en interne	Total
Valeur nette comptable au 31 décembre 2017	640	1 901	2 541
Acquisitions	8	206	214
Amortissement	(235)	(636)	(871)
Écarts de change à la conversion	(3)	(3)	(6)
Sous-total 2018, mouvements	(230)	(433)	(663)
Solde de clôture au 31 décembre 2018	410	1 468	1 878
Valeur brute comptable au 31 décembre 2018	1 238	3 620	4 858
Montant cumulé des amortissements	(828)	(2 152)	(2 980)
Valeur nette comptable au 31 décembre 2018	410	1 468	1 878
Acquisitions	–	1 087	1 087
Amortissement	(192)	(408)	(600)
Écarts de change à la conversion	(1)	(1)	(2)
Sous-total 2019, mouvements	(193)	678	485
Solde de clôture au 31 décembre 2019	217	2 146	2 363
Valeur brute comptable au 31 décembre 2019	1 233	4 702	5 935
Montant cumulé des amortissements	(1 016)	(2 556)	(3 572)
Valeur nette comptable au 31 décembre 2019	217	2 146	2 363

Note 15 – Produits différés

83. Les produits différés à la date de clôture sont les suivants:

(milliers de dollars)	Court terme	Long terme	Total 31 déc. 2019	Total 31 déc. 2018
Contributions mises en recouvrement reçues en avance	39 996	–	39 996	40 797
Contributions volontaires à recevoir au titre d'accords conclus	273 708	240 159	513 867	370 151
Sommes dues aux donateurs (y compris pour le Centre de Turin)	396 564	–	396 564	347 233
Sommes à recevoir au titre d'accords conclus concernant les services de formation du Centre de Turin	7 482	7 446	14 928	12 952
Cotisations anticipées à la CAPS	678	–	678	689
Autres produits différés	110	–	110	97
Total, produits différés	718 538	247 605	966 143	771 919

84. Le produit différé au titre des contributions volontaires représente le montant de la somme à recevoir sous réserve de l'exécution des prestations prévues dans les accords conclus entre l'Organisation et le donateur (Note 6).

Note 16 – Avantages du personnel

85. Les éléments du passif lié aux avantages du personnel à la date de clôture sont:

(milliers de dollars)	Court terme	Long terme	Total 31 déc. 2019	Total 31 déc. 2018
Allocation pour frais d'études	789	–	789	5 511
Jours de congé accumulés et congé dans les foyers	23 465	12 222	35 687	35 080
Prestations en matière de rapatriement	4 791	40 295	45 086	44 606
Assurance-maladie après la cessation de service	27 643	1 814 662	1 842 305	1 593 940
Total, passif lié aux avantages du personnel	56 688	1 867 179	1 923 867	1 679 137

Avantages après la cessation de service

Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies

86. Les Statuts de la Caisse disposent que le Comité mixte fait procéder par l'actuaire-conseil à une évaluation actuarielle de la Caisse au moins une fois tous les trois ans. Dans la pratique, cette évaluation est effectuée une fois tous les deux ans, selon la méthode des agrégats avec intrants, et elle a pour but premier de déterminer si les actifs à court terme et les actifs futurs estimés de la Caisse seront suffisants pour permettre à celle-ci de faire face à ses obligations.

87. L'obligation financière de l'OIT à l'égard de la Caisse consiste à verser la cotisation statutaire au taux établi par l'Assemblée générale des Nations Unies (ce taux est actuellement de 7,9 pour cent pour les participants et 15,8 pour cent pour les organisations affiliées), ainsi qu'une part des paiements qui seraient à faire pour couvrir tout déficit constaté à la suite de l'évaluation actuarielle, conformément à l'article 26 des Statuts de la Caisse. Ces paiements n'interviennent que si et quand l'Assemblée générale des Nations Unies invoque les dispositions de l'article 26, après avoir déterminé que les avoirs de la Caisse ne sont pas suffisants pour couvrir ses engagements à la date de l'évaluation. Pour couvrir ce déficit, chaque organisation affiliée doit apporter un montant proportionnel au total des contributions qu'elle a versées au cours des trois années précédant la date de l'évaluation.

88. La dernière évaluation actuarielle de la Caisse avait été effectuée au 31 décembre 2017, et l'évaluation au 31 décembre 2019 est en cours. La Caisse a reporté les données de participation correspondant à la période comprise entre le 31 décembre 2017 et le 31 décembre 2018 pour établir ses états financiers pour l'exercice 2018.

89. L'évaluation actuarielle au 31 décembre 2017 a révélé un taux de financement de la valeur actuarielle de l'actif par rapport à celle du passif – en admettant qu'aucun ajustement ultérieur des pensions n'ait été effectué – de 139,2 pour cent. Le taux de financement était de 102,7 pour cent lorsque le système actuel d'ajustement des pensions a été pris en considération.

90. Après avoir examiné si les avoirs de la Caisse étaient suffisants, l'actuaire-conseil a conclu qu'au 31 décembre 2017 une couverture des déficits au titre de l'article 26 des Statuts de la Caisse n'était pas nécessaire étant donné que la valeur actuarielle de l'actif excédait celle de l'ensemble du passif de la Caisse. En outre, la valeur de marché des actifs excédait également la valeur actuarielle de l'ensemble du passif à la date de l'évaluation. Au moment de l'établissement du présent rapport, l'Assemblée générale des Nations Unies n'avait pas invoqué les dispositions de l'article 26.

91. Si l'article 26 est invoqué en raison d'un déficit constaté à la suite de l'évaluation actuarielle soit durant l'activité de la Caisse, soit du fait de la cessation de ses activités, chaque organisation affiliée sera tenue de verser, au titre de la couverture des déficits, une contribution calculée au prorata du total des cotisations qu'elle a versées à la Caisse pendant les trois années précédant l'évaluation actuarielle. Le montant total des cotisations versées à la Caisse au cours des trois années précédant l'évaluation (2016, 2017 et 2018) s'élevait à 7 131,56 millions de dollars, montant auquel l'OIT a contribué à hauteur de 2,2 pour cent.

92. En 2019, l'OIT a versé 56,64 millions de dollars de cotisations à la Caisse des pensions (contre 52,01 millions de dollars en 2018). Le montant de ses cotisations prévues pour 2020 s'élève à 59,48 millions de dollars.

93. Il peut être mis fin à l'affiliation d'une organisation à la Caisse par décision de l'Assemblée générale des Nations Unies, prise sur recommandation en ce sens du Comité mixte. Une part proportionnelle des avoirs de la Caisse à la date où l'affiliation prend fin est versée à ladite organisation pour être utilisée au bénéfice exclusif de ses fonctionnaires qui étaient participants à la Caisse, selon des modalités arrêtées d'un commun accord entre l'organisation et la Caisse. Le montant de cette part est fixé par le Comité mixte de la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies sur la base d'une évaluation actuarielle des avoirs et des engagements de la Caisse à la date où l'affiliation prend fin; ladite part ne comprend aucune fraction de l'excédent des avoirs sur les engagements.

94. Le Comité des commissaires aux comptes de l'Organisation des Nations Unies vérifie chaque année les comptes de la Caisse et présente, tous les ans, un rapport sur ses audits au Comité mixte de la Caisse des pensions et à l'Assemblée générale des Nations Unies. La Caisse publie des rapports trimestriels sur ses placements, lesquels peuvent être consultés sur son site Web à l'adresse: www.unjspf.org.

Assurance-maladie après la cessation de service

95. Une évaluation actuarielle effectuée en 2019 a établi le montant estimatif des engagements de l'OIT au titre des prestations maladie après la cessation de service à la date de clôture, comme indiqué dans les paragraphes suivants.

96. Chaque année, le BIT revoit et sélectionne les hypothèses et méthodes qui seront utilisées par les actuaires pour évaluer le coût des prestations maladie après la cessation de service et de la contribution correspondante de l'OIT. Cette sélection comprend les

facteurs actuariels harmonisés appliqués à l'ensemble du système des Nations Unies. Pour l'évaluation de 2019, les hypothèses et les méthodes utilisées sont décrites ci-dessous.

Principales hypothèses financières	2019 (%)	2018 (%)
Taux d'actualisation		
BIT	0,83	1,57
Turin	1,47	2,30
AISS	0,45	1,09
Taux d'augmentation de la rémunération future	3,50 + barème des traitements de la CCPPNU	3,50 + barème des traitements de la CCPPNU
Taux d'augmentation des pensions	2,50	2,50
Inflation des frais médicaux	3,40 ramené à 3,10 à raison de 0,10 par an	3,50 ramené à 3,20 à raison de 0,10 par an

97. Le taux d'actualisation est déterminé par référence au rendement du marché à la date de clôture pour des obligations de sociétés de haute qualité. Sur la base de la durée du plan, le taux d'actualisation a été déterminé pour chaque devise dans laquelle la CAPS contracte des engagements (franc suisse, livre sterling, dollar et euro). Le taux d'actualisation final correspond à la moyenne des différents taux, pondérée en fonction des prestations versées dans les différentes devises. Compte tenu des données de recensement et des principales hypothèses financières applicables, la durée moyenne pondérée de l'obligation au titre des prestations définies est de 22,8 ans (21,8 ans en 2018).

98. Si les hypothèses relatives à l'évolution des frais médicaux qui sont décrites ci-dessus devaient changer, l'incidence sur le calcul de l'obligation au titre des prestations définies liée à l'assurance-maladie après la cessation de service serait la suivante:

Évolution des frais médicaux – Analyse de sensibilité (milliers de dollars)	2019	2018
1 point de pourcentage d'augmentation du taux d'évolution des frais médicaux		
Effet sur le coût des services rendus et le coût financier	40 171	36 700
Effet sur l'obligation au titre des prestations définies	516 677	432 500
1 point de pourcentage de diminution du taux d'évolution des frais médicaux		
Effet sur le coût des services rendus et le coût financier	(28 421)	(26 400)
Effet sur l'obligation au titre des prestations définies	(390 691)	(330 000)

99. En ce qui concerne l'évolution des autres hypothèses principales, la sensibilité de l'obligation au titre des prestations définies serait la suivante:

Autres hypothèses principales – Analyse de sensibilité (% de la variation)	2019 (%)	2018 (%)
Effet sur l'obligation au titre des prestations définies:		
Taux d'actualisation + 1 point de pourcentage	(19,7)	(18,9)
Taux d'actualisation – 1 point de pourcentage	26,9	25,5
Effet sur l'obligation au titre des prestations définies:		
Espérance de vie + 1 an	5,5	4,4
Espérance de vie – 1 an	(3,5)	(3,5)

100. Le tableau ci-dessous montre l'évolution, au cours de la période considérée, de la valeur actuelle de l'obligation au titre des prestations définies.

(milliers de dollars)	2019	2018
Obligation au titre des prestations définie, solde d'ouverture	1 593 940	1 633 823
Coût des services rendus au cours de la période	69 114	64 689
Coût financier	25 391	22 144
Montant net des prestations payées	(25 475)	(27 583)
Total coût comptabilisé dans l'état consolidé de la performance financière	69 030	59 250
(Gain)/perte actuariel(le) lié(e) à l'expérience	(6 762)	24 749
(Gain)/perte actuariel(le) lié(e) à l'évolution des hypothèses financières	246 161	(123 882)
(Gain)/perte actuariel(le) lié(e) à l'évolution des hypothèses démographiques	(60 064)	–
Total (gain)/perte actuariel(le) comptabilisé directement dans l'état consolidé des variations de l'actif net	179 335	(99 133)
Obligation au titre des prestations définie, solde de clôture	1 842 305	1 593 940

101. Les dépenses liées au coût financier et au coût des services rendus au cours de la période pour 2019 ont été comptabilisées, nettes des prestations payées, dans l'état consolidé de la performance financière en tant que dépenses de personnel. Les pertes actuarielles nettes cumulées de 1 005,41 millions de dollars (perte actuarielle nette cumulée de 826,08 millions de dollars au 31 décembre 2018) sont directement constatées en diminution de l'actif net. Conformément à l'IPSAS-39, aucun actif du régime n'a été porté en diminution du passif, mais un montant de 61,80 millions de dollars est disponible dans le Fonds de garantie de la CAPS (contre 56,27 millions de dollars au 31 décembre 2018) pour couvrir le passif futur de la Caisse. En outre, un montant de 8,94 millions de dollars a été abondé pour financer partiellement le coût de l'assurance-maladie après la cessation de service. En 2019, une contribution totale de 1,57 million de dollars (1,29 million de dollars en 2018) a été versée à cette réserve pour le financement partiel de l'assurance-maladie après la cessation de service.

102. L'OIT finance son passif au titre de l'assurance-maladie après la cessation de service selon la méthode de comptabilisation au décaissement. Le programme et budget pour 2020-21 prévoit un montant de 30,10 millions de dollars à cet effet.

Prestations en matière de rapatriement

103. Une évaluation actuarielle effectuée en 2019 a établi le montant estimatif des engagements de l'OIT au titre des indemnités de rapatriement à la date de clôture, comme indiqué dans les paragraphes suivants.

104. Chaque année, le BIT revoit et sélectionne les hypothèses et méthodes qui seront utilisées par les actuaires pour évaluer le coût des prestations en matière de rapatriement et la contribution correspondante de l'OIT. Aux fins de l'évaluation de 2019, les hypothèses et méthodes utilisées sont décrites ci-dessous.

Principales hypothèses financières	2019 (%)	2018 (%)
Taux d'actualisation	Indemnité de rapatriement: 3,03 Indemnité de fin de service: 0,60	Indemnité de rapatriement: 4,19 Indemnité de fin de service: 1,40
Taux d'augmentation des indemnités futures	3,50 + barème des traitements de la CCPNU	3,50 + barème des traitements de la CCPNU
Taux d'augmentation des coûts futurs: frais de voyage de rapatriement et de déménagement	Taux BIT: 1,1 Taux Centre de Turin: 1,8	Taux BIT: 1,2 Taux Centre de Turin: 1,8
Probabilité concernant les demandes de prestations	Indemnité de rapatriement BIT: 65 Indemnité de rapatriement Centre de Turin: 98 Frais de voyage et de déménagement BIT: 74 Frais de voyage et de déménagement Centre de Turin: 98	Indemnité de rapatriement BIT: 74 Indemnité de rapatriement Centre de Turin: 98 Frais de voyage et de déménagement BIT: 81 Frais de voyage et de déménagement Centre de Turin: 98

105. Pour le dollar et l'euro, les taux d'actualisation sont déterminés par référence à la courbe de rendement des obligations à long terme de sociétés notées AA dans la monnaie correspondante au 31 décembre 2019.

106. Le tableau ci-dessous montre l'évolution, au cours de la période considérée, de la valeur actuelle de l'obligation au titre des prestations définies:

(milliers de dollars)	2019	2018
Obligation au titre des prestations définies, solde d'ouverture	44 606	46 401
Coût des services rendus au cours de la période	2 759	2 783
Coût financier	1 462	1 350
Montant net des prestations payées	(2 534)	(2 535)
Total coût comptabilisé dans l'état consolidé de la performance financière	1 687	1 598
(Gain)/perte actuariel(le) lié(e) à l'expérience	(976)	(1 050)
(Gain)/perte actuariel(le) lié(e) à l'évolution des hypothèses démographiques	(3 833)	113
(Gain)/perte actuariel(le) lié(e) à l'évolution des hypothèses financières	3 840	(1 955)
Total (gain)/perte actuariel(le) comptabilisé directement dans l'état consolidé des variations de l'actif net	(969)	(2 892)
Variation des taux de change	(238)	(501)
Obligation au titre des prestations définies, solde de clôture	45 086	44 606

107. Les dépenses liées au coût financier et au coût des services rendus au cours de la période pour 2019 ont été comptabilisées, nettes des prestations payées, dans l'état consolidé de la performance financière en tant que dépenses de personnel. Les gains actuariels nets, d'un montant cumulé de 8,29 millions de dollars (gains actuariels nets cumulés de 7,32 millions de dollars au 31 décembre 2018), sont constatés à l'actif net. En vertu de l'IPSAS-39, aucun actif du régime n'a été porté en diminution du passif. Toutefois, le BIT a prévu dans le Fonds des indemnités de fin de contrat un montant de 51,81 millions de dollars (47,12 millions de dollars au 31 décembre 2018) pour financer partiellement le coût des prestations en matière de rapatriement. En 2019, une

contribution totale de 5,15 millions de dollars (4,76 millions de dollars en 2018) a été versée à ce Fonds des indemnités de fin de contrat.

Note 17 – Emprunts

108. Les emprunts consistent en deux prêts libellés en francs suisses accordés à l'OIT par la Fondation des immeubles pour les organisations internationales (FIPOI). Les prélèvements sur le premier emprunt ont commencé en 1967 pour financer la construction du bâtiment du siège de l'OIT, et les prélèvements sur le second, en 2017 pour la rénovation de ce bâtiment.

(milliers de dollars)	2019	2018
Valeur nominale de l'emprunt accordé en 1967 pour la construction du bâtiment du siège	22 783	26 257
Valeur nominale de l'emprunt accordé en 2017 pour la rénovation du bâtiment du siège	67 692	43 566
Valeur nominale à la fin de l'exercice	90 475	69 823
Valeur comptable de l'emprunt accordé en 1967 pour la construction du bâtiment du siège (coût amorti)	21 183	24 163
Valeur comptable de l'emprunt accordé en 2017 pour la rénovation du bâtiment du siège	67 692	43 567
Valeur comptable à la fin de l'exercice	88 875	67 730

Prêt à la construction – 1967

109. Cet emprunt consiste en un prêt libellé en francs suisses accordé à l'OIT par la FIPOI en 1967 pour la construction du bâtiment du siège à un taux d'intérêt initial basé sur les taux du marché, intérêts auxquels la Confédération suisse a renoncé en 1996. Ce prêt n'est pas garanti. Le montant restant dû de 22,21 millions de francs suisses au titre de ce prêt est comptabilisé en dollars des États-Unis au coût amorti (21,18 millions de dollars).

(milliers de dollars)	2019	2018
Valeur nominale au début de l'exercice	26 257	30 284
Remboursé pendant l'exercice en cours	(3 706)	(3 717)
Variation des taux de change	232	(310)
Valeur nominale à la fin de l'exercice	22 783	26 257
Ajustement à la juste valeur au début de l'exercice	(2 094)	(2 699)
Variation des taux de change	(25)	25
Amortissement sur la base du taux d'intérêt effectif	519	580
Ajustement à la juste valeur à la fin de l'exercice	(1 600)	(2 094)
Total, emprunts	21 183	24 163

110. Ce prêt est remboursable par annuités jusqu'à son échéance finale en 2025. Les paiements annuels en valeur nominale (3,70 millions de francs suisses par an) sont les suivants:

(milliers de dollars)	2019	2018
Sommes dues l'année prochaine	3 797	3 751
Sommes dues à l'échéance de deux à cinq ans	15 189	15 004
Sommes dues après cinq ans	3 797	7 502
Valeur nominale à la fin de l'exercice	22 783	26 257

Prêt à la rénovation – 2017

111. À sa 309^e session (novembre 2010), le Conseil d'administration du BIT a approuvé le plan de rénovation complet du bâtiment du siège de l'OIT situé à Genève. Le financement du projet a été approuvé en juin 2015. La Conférence internationale du Travail a autorisé le Directeur général du BIT à contracter un prêt auprès de la FIPOI pour financer partiellement la rénovation.

112. En septembre 2016, la Confédération suisse a accepté d'octroyer un prêt à l'OIT par l'intermédiaire de la FIPOI, à hauteur de 70,00 millions de francs suisses. Le gouvernement fédéral a donné son approbation à la fin de l'année 2016, et l'accord de prêt a été signé avec la FIPOI en avril 2017. Le prêt est versé à l'OIT par tranches, depuis septembre 2017 et jusqu'à l'achèvement des travaux de rénovation correspondants, prévu pour décembre 2020. Au 31 décembre 2019, un montant total de 66,00 millions de francs suisses avait été versé à l'Organisation (43,00 millions de francs suisses au 31 décembre 2018).

113. Le prêt sera remboursé sur trente ans, et le premier versement de 2,26 millions de dollars au titre du principal sera dû au 31 décembre 2020, conformément au montant du prêt décaissé à cette date.

114. Le taux d'intérêt annuel est fixé à 0,5 pour cent. Le paiement des intérêts débutera une fois que le montant du prêt aura été reçu dans son intégralité.

Note 18 – Sommes dues aux États Membres

115. Le montant dû aux États Membres à la date de clôture se répartit comme suit:

(milliers de dollars)	2019	2018
Excédents des périodes précédentes non distribués	110	108
Primes nettes des périodes précédentes non réparties	2 607	242
Moitié des primes nettes non répartie	7 539	6 628
Sous-total	10 256	6 978
Fonds d'incitation	8 088	7 078
Montant total dû aux États Membres	18 344	14 056
■ Sommes dues aux États Membres – court terme	2 505	11 132
■ Sommes dues aux États Membres – long terme	15 839	2 924

116. Conformément à l'article 11 du Règlement financier de l'OIT, la prime nette due aux États Membres est déterminée sur une base biennale à la fin de la deuxième année de l'exercice. Le montant pour 2019 a été inclus en tant qu'élément distinct du solde de fonds accumulés, sous réserve des résultats de la période biennale.

Calcul de la prime nette et du montant du Fonds d'incitation

117. Le Règlement financier prévoit que les éléments du résultat net des activités imputées au budget ordinaire sont répartis de la manière suivante:

118. *Prime nette* – L'article 11, paragraphes 5 et 7, prévoit la distribution aux États Membres de la moitié de toute prime nette provenant des transactions de change à terme entre dollars et francs suisses, calculée proportionnellement au total des contributions fixées pour chaque État Membre pour la période biennale au cours de laquelle la prime nette a été acquise et créditée sur les contributions mises en recouvrement pour l'exercice suivant. L'autre moitié de la prime nette est versée au Fonds d'incitation. Conformément au Règlement financier, la répartition des divers éléments du résultat net d'exploitation est calculée sur une base biennale. Le solde dû aux États Membres pour la période biennale 2018-19 se répartit comme suit:

Calcul du Fonds de stabilisation des changes (milliers de dollars)	2018-19	2016-17
Prime acquise sur l'achat à terme de dollars É.-U.	15 402	13 670
Gains (pertes) de change provenant de la réévaluation, après passage du taux de change budgétaire au taux de change opérationnel de l'ONU, des:		
recettes	(11 789)	(27 788)
dépenses	6 675	14 287
achats à terme de dollars É.-U.	5 800	11 958
Réévaluation de l'actif, du passif, des réserves et du solde des fonds au taux de change opérationnel de l'ONU	(978)	2 835
Réévaluation de la provision pour arriérés de contributions	(31)	(1 625)
Réévaluation de l'excédent du budget ordinaire	–	41
Total, Fonds de stabilisation des changes	15 079	13 378

119. *Fonds d'incitation* – L'article 11, paragraphes 4, 5 et 6, dispose que le Fonds d'incitation est financé par 60 pour cent des intérêts acquis sur les excédents temporaires des fonds du budget ordinaire et par la moitié de toute prime nette provenant des transactions de change à terme. Les sommes versées au Fonds d'incitation sont portées au crédit des États Membres qui auront versé la totalité de leurs contributions à la fin soit de la première, soit de la seconde année de l'exercice au cours duquel la prime nette aura été acquise.

Composition du Fonds d'incitation (milliers de dollars)	2019	2018
Intérêts acquis l'année en cours	298	240
Intérêts acquis l'année précédente	250	210
Total, intérêts acquis	548	450
Moitié de la prime nette	7 540	6 628
Montant total disponible sur le Fonds d'incitation	8 088	7 078

Note 19 – Autres passifs à court terme

120. Les autres passifs à court terme à la date de clôture sont les suivants:

(milliers de dollars)	2019	2018
Fonds relais détenus en tant qu'agent d'administration	4 592	5 779
Provisions pour éventualités	97	3 884
Autres	1 566	2 172
Total, autres passifs à court terme	6 255	11 835

121. Dans certains accords conclus avec les donateurs, l'OIT est l'agent d'administration chargé de transférer des fonds à des partenaires d'exécution ou à d'autres bénéficiaires. L'élément de passif établi à ce titre reflète les fonds reçus du donateur mais non encore transférés aux partenaires d'exécution ou autres bénéficiaires au 31 décembre.

122. Une provision pour éventualités est comptabilisée dans l'état de la situation financière pour les affaires en instance au Tribunal administratif de l'OIT, dont il est probable que l'OIT devra régler l'obligation correspondante pour un montant qui peut être estimé de manière fiable. Le mouvement des provisions pour éventualités pendant la période considérée est le suivant:

(milliers de dollars)	2019	2018
Solde au 1^{er} janvier	3 884	894
Provisions supplémentaires constituées pendant l'exercice	25	3 815
Provisions utilisées pendant l'exercice	(3 782)	(40)
Provisions inutilisées reprises pendant l'exercice	(30)	(785)
Solde au 31 décembre	97	3 884

123. La diminution importante des provisions pour éventualités résulte des paiements effectués en 2019 au titre des requêtes déposées à la suite de la décision prise par la Commission de la fonction publique internationale de réduire l'ajustement de poste applicable à Genève.

Note 20 – Réserves et soldes accumulés

124. L'actif net représente la valeur des actifs de l'Organisation moins les passifs à la date de clôture. L'actif net se compose des éléments suivants:

- *Réserves*: soldes des fonds spéciaux établis par le Conseil d'administration et la Conférence internationale du Travail, ou en vertu du Règlement financier, qui comprennent:
 - le *Fonds de roulement*, destiné à financer les dépenses budgétaires en attendant le versement des contributions mises en recouvrement et, sous réserve de l'autorisation préalable du Conseil d'administration, à faire face à des circonstances exceptionnelles;
 - le *Compte d'ajustement des recettes*, destiné à fournir un financement interne temporaire lorsque le fonds de roulement se révèle insuffisant pour couvrir le déficit du budget ordinaire;
 - le *Fonds des indemnités de fin de contrat*, destiné à financer le versement des indemnités de rapatriement et de fin de service. Le BIT contribue à ce fonds à

- hauteur d'un certain pourcentage de l'indemnité versée aux fonctionnaires qui y ont droit au cours de l'exercice;
- le *Fonds d'assurance cautionnement*, destiné à financer les pertes dues à des vols ou à des malversations;
 - le *Fonds de réserve pour les comptes extrabudgétaires*, destiné à couvrir les frais encourus dans le cadre de projets de coopération pour le développement, non remboursés par le donateur;
 - le *Fonds de garantie* de la CAPS, destiné à assurer la solvabilité de la Caisse;
 - la *réserve pour le financement partiel de l'assurance-maladie après la cessation de service*;
 - le *Fonds de roulement du Centre de Turin* constitué conformément au Règlement financier du Centre.
- *Les soldes accumulés* comprennent:
- les *avantages du personnel*: comptabilisation initiale des avantages du personnel et des effets ultérieurs des révisions des gains et pertes actuariels;
 - la *plus-value de réévaluation des terrains et bâtiments*: différence cumulée entre le coût historique des terrains et bâtiments et leur juste valeur déterminée au terme d'une évaluation indépendante;
 - la *valeur des produits dérivés en cours*: part des gains ou pertes non réalisés dus à la variation de la valeur des contrats d'achat à terme qui est utilisée pour répondre aux besoins du budget ordinaire en dollars moyennant la vente des francs suisses provenant du recouvrement des contributions des États Membres, qui est comptabilisée comme une couverture des flux de trésorerie selon la comptabilité de couverture et imputable à la variation du taux de change au comptant du dollar contre le franc suisse;
 - l'*écart de conversion*: écart de change résultant de la consolidation des comptes du Centre de Turin libellés en euros;
 - les *excédents (déficits) accumulés*: montants accumulés des excédents ou déficits résultant des activités de l'Organisation après déduction des fonds restitués aux États Membres conformément au Règlement financier.

125. Les réserves et les soldes accumulés à la date de clôture sont les suivants:

(milliers de dollars)	2019	2018
Réserves		
Fonds de roulement	–	35 461
Compte d'ajustement des recettes	25 027	63 603
Fonds des indemnités de fin de contrat	51 805	47 117
Fonds d'assurance cautionnement	1 379	1 361
Fonds de réserve pour les comptes extrabudgétaires	25	25
Fonds de garantie de la CAPS	61 802	56 273
Réserve pour le financement partiel de l'assurance-maladie après la cessation de service	8 938	7 366
Fonds de roulement du Centre de Turin	2 232	2 283
Total, réserves	151 208	213 489

(milliers de dollars)	2019	2018
Soldes accumulés		
Avantages du personnel	(1 561 659)	(1 383 155)
Plus-value de réévaluation des terrains et bâtiments	445 930	346 240
Valeur des produits dérivés en cours	(9 357)	3 415
Écart de conversion	(4 386)	(4 980)
Excédents accumulés	208 655	195 634
Total, soldes accumulés	(920 817)	(842 846)
Total, actif net	(769 609)	(629 357)

Note 21 – Dépenses

126. Les principales catégories de dépenses de l'OIT sont présentées dans l'état II:

- *Salaires, avantages du personnel et autres dépenses de personnel:* tous les droits à prestations des fonctionnaires en poste, quel que soit leur grade, tels qu'autorisés par le Statut du personnel. Elles comprennent également le coût financier et le coût des services rendus au cours de la période liés à l'assurance-maladie après la cessation de service.
- *Frais de voyage:* frais encourus pour les voyages officiels effectués par des membres du personnel et des délégués pour participer à des réunions.
- *Contrats de sous-traitance:* dépenses afférentes à des services assurés par des fournisseurs extérieurs aux fins de la fourniture de produits.
- *Frais généraux de fonctionnement:* tous les frais liés au fonctionnement, à l'entretien et à la sécurité des locaux de l'OIT (détenus en propre, loués ou donnés); frais de communication (affranchissement, téléphonie et services Internet); frais de transport et d'assurance.
- *Fournitures, consommables et petit matériel:* coûts des fournitures utilisées dans le cadre des activités quotidiennes de l'Organisation (fournitures de bureau, papier, livres et autres publications, fournitures pour ordinateur et imprimante, matériel et actifs incorporels ne constituant pas des immobilisations, carburant pour véhicules à moteur).
- *Dotations aux amortissements:* coût de l'amortissement des bâtiments, du matériel et des améliorations locatives ainsi que des immobilisations incorporelles, y compris les logiciels acquis à l'extérieur et les logiciels développés en interne.
- *Séminaires, ateliers et autres activités de formation:* coûts de la formation, dont les coûts liés aux installations, aux services de consultants, aux matériels didactiques, à l'indemnité de subsistance et au voyage des fonctionnaires et des personnes participant aux activités de formation.
- *Perfectionnement du personnel:* dépenses liées à la formation et au perfectionnement du personnel, y compris la location de locaux, le voyage des participants ainsi que les honoraires et les frais de voyage des conférenciers.
- *Prestations de l'assurance-maladie:* tous les paiements effectués par la CAPS en faveur des fonctionnaires en poste ou d'anciens fonctionnaires du BIT, ou des personnes à leur charge.
- *Contributions et subventions:* dépenses au titre des activités de coopération pour le développement financées par le budget ordinaire et contributions versées à des organismes financés conjointement.

- ❑ *Charges financières*: frais bancaires et droits de garde versés au titre de la gestion des comptes bancaires, des décaissements et des placements de l'OIT, ainsi que les ajustements relatifs à l'actualisation des sommes à recevoir et des emprunts à long terme.
- ❑ *Autres dépenses*: dépenses ne pouvant pas être prises en compte dans l'une des catégories indiquées ci-dessus.

Note 22 – Instruments financiers

127. Les instruments financiers sont classés et mesurés comme suit:

	Classement	Mesure
Trésorerie et équivalents de trésorerie	Trésorerie et équivalents de trésorerie	Juste valeur par le biais du compte de résultat (niveau 1)
Contributions à recevoir – Contributions mises en recouvrement	Prêts et sommes à recevoir	Coût amorti
Contributions à recevoir – Contributions volontaires	Prêts et sommes à recevoir	Coût amorti
Actifs et passifs dérivés à l'exclusion des instruments de couverture effective	Détenus à des fins de transaction	Juste valeur par le biais du compte de résultat (niveau 2)
Actifs et passifs dérivés découlant des instruments de couverture effective	Détenus à des fins de transaction	Juste valeur par le biais de l'actif net pour une couverture effective (niveau 2)
Autres sommes à recevoir	Prêts et sommes à recevoir	Coût amorti
Placements	Désignés à la juste valeur par le biais du compte de résultat lors de la comptabilisation initiale	Juste valeur par le biais du compte de résultat (niveau 1 ou 2)
Sommes à payer	Passifs financiers	Coût amorti
Emprunts	Passifs financiers	Coût amorti

128. La juste valeur de la trésorerie, des équivalents de trésorerie, des placements à court terme et des placements à revenu fixe (obligations) est déterminée en fonction des cours du marché actif (niveau 1). La juste valeur des placements à revenu fixe (obligations à taux variable et marché monétaire), des fonds de placement et des contrats d'achat à terme est fournie par les banques ou le gestionnaire du portefeuille de placements sur la base de modèles de détermination des prix faisant appel aux cours du marché observables (niveau 2).

129. La valeur comptable des instruments financiers de l'OIT au coût amorti constitue une approximation raisonnable de leur juste valeur.

Gestion des risques financiers

130. Les activités de l'OIT sont soumises à divers risques financiers: risque de marché, risque de crédit et risque de liquidité. Le programme de gestion des placements de l'OIT est centré sur ces risques et vise à en limiter au minimum les effets potentiels sur la performance financière.

Risque de marché

131. Il s'agit du risque que la juste valeur d'un instrument financier ou les flux de trésorerie futurs liés à cet instrument fluctuent en raison des variations des cours du marché. Le risque de marché comporte trois types de risque: risque de change, risque de taux d'intérêt et autre risque de prix.

Risque de change

132. Il s'agit du risque que la juste valeur d'un instrument financier ou les flux de trésorerie futurs liés à cet instrument fluctuent en raison des variations des taux de change.

133. L'OIT est exposée à un risque de change sur les recettes et les dépenses libellées en devises, en premier lieu en francs suisses et, dans une moindre mesure, en d'autres monnaies. Les principaux objectifs de l'Organisation dans la gestion des risques de change sont de préserver les flux de trésorerie et de réduire les variations de la performance dues à l'impact négatif des fluctuations des cours de change.

134. L'OIT atténue le risque de change auquel est exposé son budget ordinaire par la couverture naturelle des rentrées en francs suisses, au titre des contributions mises en recouvrement auprès des États Membres, dans une proportion suffisante pour financer son passif à court terme en francs suisses, et par des contrats d'achat à terme pour financer son passif en dollars.

135. L'OIT a également recours à des contrats d'achat à terme pour couvrir contre le risque de gain ou perte de change les placements en monnaies autres que le franc suisse (à l'exclusion d'une part de 35 pour cent de placements en dollars, avec une tolérance de plus ou moins 5 pour cent) qu'elle détient pour le compte de la CAPS, étant donné que les obligations de la Caisse sont pour l'essentiel libellées en francs suisses et en dollars.

136. L'OIT reçoit des contributions volontaires destinées à financer des projets de coopération pour le développement qui sont libellées en monnaies autres que le dollar. Ces fonds sont convertis en dollars pour couvrir les besoins de trésorerie. Il n'y a pas d'exposition au risque de change parce que les budgets desdits projets reflètent le montant équivalent en dollars des fonds reçus.

137. Le tableau ci-dessous montre l'incidence sur le déficit/l'excédent et l'actif net d'une hausse ou d'une baisse de 5 pour cent par rapport au dollar des principales monnaies auxquelles l'OIT était exposée, au 31 décembre 2019:

(milliers de dollars)	Libellé en francs suisses ¹	Libellé en euros ²
Dépréciation de 5 pour cent de la devise par rapport au dollar		
Incidence sur l'excédent/le déficit: actifs et passifs financiers autres que les instruments dérivés	(10 988)	(1 069)
Incidence sur l'actif net: instruments dérivés	17 026	-
Appréciation de 5 pour cent de la devise par rapport au dollar		
Incidence sur l'excédent/le déficit: actifs et passifs financiers autres que les instruments dérivés	12 145	1 182
Incidence sur l'actif net: instruments dérivés	(18 818)	-

¹ Le taux de change opérationnel de l'ONU était de 1 dollar pour 0,975 franc suisse au 31 décembre 2019.
² Le taux de change opérationnel de l'ONU était de 1 dollar pour 0,896 euro au 31 décembre 2019.

138. Les actifs et les passifs détenus en francs suisses et en euros sont généralement rattachés à la monnaie correspondant aux fonds sous-jacents. C'est pourquoi, s'il peut exister un impact sur la valeur en dollars, en revanche il n'y a pas d'effet significatif sur la valeur de la monnaie dans laquelle sont libellés les fonds sous-jacents.

139. Les actifs et passifs détenus dans d'autres monnaies sont d'un montant négligeable. Les fluctuations de change de ces monnaies contre le dollar n'auraient pas d'effet significatif sur l'état consolidé de la situation financière ni sur l'état consolidé de la performance financière.

Risque de taux d'intérêt

140. Il s'agit du risque que la juste valeur d'un instrument financier ou les flux de trésorerie futurs liés à cet instrument fluctuent en raison des variations des taux d'intérêt du marché.

141. L'OIT est exposée au risque de taux d'intérêt par ses avoirs financiers porteurs d'intérêts et ses instruments à revenu fixe. Il est estimé que l'incidence d'une hausse ou d'une baisse de 50 points de base des taux d'intérêt se traduit par une hausse ou une baisse de 3,18 millions de dollars de l'excédent/du déficit pour l'exercice. L'Organisation ne s'estime pas exposée à un risque de taux d'intérêt important. Elle atténue ce risque en ajustant les dates d'échéance des placements en fonction des évolutions attendues de la situation économique mondiale.

Risque de crédit

142. Il s'agit du risque qu'une partie à un instrument financier n'honore pas une obligation et fasse ainsi subir une perte financière à l'autre partie.

143. L'OIT est exposée à un risque de crédit sur sa trésorerie et ses équivalents de trésorerie, ses placements, ses créances et ses avoirs dérivés. L'exposition maximale au risque de crédit est la valeur comptable de ces actifs.

144. La politique de placement de l'OIT limite le niveau de l'exposition au risque de crédit à l'égard de toute contrepartie et applique des critères minimaux prudents fondés sur des cotes de crédit de qualité.

145. Les dépôts en espèces et les placements sont largement répartis de manière à éviter une surconcentration des fonds dans un petit nombre d'établissements. Le pourcentage total des liquidités et des placements de l'OIT susceptibles d'être confiés à un établissement est déterminé en fonction de la cote de crédit à long terme de cet établissement. De manière générale, les fonds sont déposés ou investis uniquement auprès d'établissements dont la cote de crédit à long terme est égale ou supérieure à A, sauf si les conditions bancaires locales exigent le recours à des banques ayant un rang international inférieur mais de bons antécédents sur le plan de la performance.

146. À la date de clôture, la notation des établissements bancaires auprès desquels les liquidités et les dépôts à court terme sont détenus et la notation des placements sont les suivants:

Cote de crédit ¹	Trésorerie et équivalents de trésorerie		Placements	
	Valeur comptable (milliers de dollars)	%	Valeur comptable (milliers de dollars)	%
AAA	–	–	2 601	0,4
AA	60 785	19,6	90 478	15,6
A	228 573	73,8	299 874	51,6
BBB	8 386	2,7	–	–
<BBB	11 038	3,6	–	–
Non classés	842 ²	0,3	187 967 ³	32,4
Total	309 624	100,0	580 920	100,0

¹ La notation a été établie à partir des cotes de crédit à long terme de l'agence Fitch et, à défaut, ce sont les cotes équivalentes de Standard & Poor's et de Moody's qui ont été utilisées. La catégorie A inclut les cotes A+ et A-; la catégorie AA, les cotes AA+ et AA-.

² L'OIT exécute des projets dans le monde entier. Une petite partie des comptes bancaires détenus en dehors de Genève se trouvent dans des établissements bancaires qui ne sont pas notés par référence à des cotes de crédit externes.

³ Placements effectués par le BIT dans des fonds de placement qui ne sont pas notés par des agences de notation mais qui présentent des informations financières adéquates sur le risque de crédit des actifs sous-jacents.

147. L'OIT gère son exposition au risque de crédit de contrepartie lié aux produits dérivés en passant des contrats principalement avec des institutions financières réputées (notées A). À la clôture de l'exercice, la notation des contreparties à des instruments dérivés allait de A à A+ dans le cadre d'une exposition maximale de 3,34 millions de dollars.

148. L'OIT n'est pas exposée à un risque de crédit important lié aux sommes à recevoir, car les contributions sont dues principalement par de grands organismes gouvernementaux ou de réglementation.

Risque de liquidité

149. Il s'agit du risque que l'OIT ait des difficultés à faire face à ses engagements de dépenses financières associées à son passif financier.

150. L'OIT gère le risque de liquidité en surveillant continuellement les flux de trésorerie réels et estimés. Le montant total des actifs à court terme de l'OIT, qui s'élève à 1 086,68 millions de dollars, est suffisant pour régler son passif financier à court terme, qui s'élève à 839,23 millions de dollars. Il est prévu que l'OIT continuera d'avoir suffisamment de liquidités pour s'acquitter de ses obligations financières.

Gestion des capitaux

151. Le BIT définit les capitaux qu'il gère comme le total de ses actifs nets, qui se composent des soldes de fonds accumulés et des réserves. Les objectifs de l'Organisation en matière de gestion des capitaux sont de conserver sa capacité de poursuivre son activité, de financer ses actifs, de remplir sa mission et d'atteindre ses objectifs tels qu'ils ont été établis par ses États Membres et par les donateurs. La stratégie globale de l'OIT en matière de gestion des capitaux prévoit le maintien d'un équilibre entre ses activités de fonctionnement et ses activités d'investissement, avec un financement sur une base biennale, ainsi que la couverture de ses besoins pour les dépenses en dollars par rapport aux recettes en francs suisses provenant des contributions des États Membres.

152. Le Bureau gère la structure du capital de l'OIT en tenant compte de la situation économique mondiale, des caractéristiques des risques inhérents aux actifs sous-jacents et des besoins en fonds de roulement. Il gère le capital de l'Organisation en examinant régulièrement les résultats effectifs au regard des budgets approuvés par les États Membres.

Note 23 – Contrats de location simples

153. L'OIT conclut des contrats de location simples aux fins de l'utilisation des locaux des bureaux extérieurs ou régionaux et de matériels de photocopie et d'impression. Certains de ces contrats de location contiennent des clauses de renouvellement et d'indexation généralement fondées sur les taux d'inflation au niveau local.

154. Le montant total versé par l'OIT à d'autres organismes des Nations Unies pour des contrats de location en vertu d'accords de répartition des coûts, fondés sur le remboursement des coûts réels supportés, s'élevait à 2,74 millions de dollars en 2019 (2,24 millions de dollars en 2018).

155. Le montant total des dépenses de location et de sous-location comptabilisé en 2019 était de 11,03 millions de dollars (11,68 millions de dollars en 2018).

156. Les paiements minimums futurs au titre de contrats de location non résiliables pour les périodes ci-dessous sont les suivants:

(milliers de dollars)	2019	2018
À moins d'un an	448	514
À plus d'un an mais à moins de cinq ans	1 657	1 710
À plus de cinq ans	–	395
Total, engagements au titre de contrats de location simples	2 105	2 619

157. Le montant total des loyers reçus au titre de contrats de location conditionnels s'élevait à 0,77 million de dollars en 2019 (0,83 million de dollars en 2018). Ce chiffre inclut un accord de répartition des coûts passé par le Centre de Turin avec d'autres organismes des Nations Unies, en vertu duquel le loyer est fondé sur le remboursement des coûts réels supportés, ainsi qu'un accord de répartition des bénéfices passé avec le prestataire des services de restauration au siège de l'OIT à Genève, qui est fondé sur un pourcentage des recettes.

Note 24 – État de la comparaison des montants inscrits au budget et des montants réels

158. Le BIT ne publie pas de budget consolidé. En conséquence, la comparaison des montants inscrits au budget et des montants réels fait l'objet d'un état financier pour chaque budget publié: le budget ordinaire adopté par la Conférence internationale du Travail, le budget du CINTERFOR adopté par le Conseil d'administration du BIT et le budget du Centre de Turin adopté par le Conseil du Centre. Les budgets approuvés sont régis par le Règlement financier et sont établis sur une base différente de celle des états financiers consolidés.

159. Conformément aux IPSAS, lorsque les états financiers consolidés et le budget ne sont pas établis sur une base comparable, il faut effectuer un rapprochement présentant séparément les différences liées à la méthode utilisée, les différences temporaires et les différences liées à l'entité, le cas échéant.

Différences liées à la méthode

160. L'état consolidé de la situation financière, l'état consolidé de la performance financière, l'état consolidé des variations de l'actif net et le tableau consolidé des flux de trésorerie sont établis suivant une comptabilité d'exercice intégrale, alors que les budgets approuvés sont dressés selon la méthode de la comptabilité d'exercice modifiée. En outre, le budget ordinaire de l'OIT est établi en appliquant un taux de change budgétaire fixe. Aux fins de l'établissement des états financiers consolidés, toutes les transactions en devises sont converties en dollars, au taux de change opérationnel de l'ONU applicable à la date de l'opération.

Différences temporelles

161. Des différences temporelles se produisent car le budget ordinaire de l'OIT et le budget du CINTERFOR sont établis et approuvés sur une base biennale, alors que les états financiers sont établis annuellement.

Différences liées à l'entité

162. Des différences liées à l'entité apparaissent du fait que les budgets approuvés qui sont publiés incluent seulement certains des fonds gérés par l'Organisation, alors que les états financiers consolidés fournissent des informations sur tous les fonds et entités de l'OIT.

163. On trouvera dans le tableau ci-après un rapprochement du résultat obtenu conformément au Règlement financier et aux IPSAS.

(milliers de dollars)	Budget ordinaire	CINTERFOR	Centre de Turin	Autres fonds et éliminations	Total
Résultat net selon une base budgétaire (état V)	(76 415)	129	3 517		(72 769)
Déduction pour différence temporelle	(7 043)	(175)	(1 123)		(8 341)
Résultat net après ajustement	(83 458)	(46)	2 394		(81 110)
Éléments de rapprochement entre la base budgétaire et les IPSAS					
Traitement des écarts de change	10 943		369		11 312
Provision pour les contributions à recevoir	65 821				65 821
Amortissement des sommes à recevoir d'États Membres au bénéfice d'arrangements financiers	230				230
Comptabilisation des stocks	324				324
Comptabilisation des immobilisations corporelles	178	(13)	(375)		(210)
Comptabilisation des immobilisations incorporelles	662				662
Régularisation des avantages du personnel	(871)	40			(831)
Provision pour éventualités	3 382				3 382
Gains non réalisés sur des contrats d'achat à terme	1 008				1 008
Charges à payer pour les services de formation et autres services du Centre de Turin	(275)				(275)
Utilisation de l'excédent d'exercices précédents (Centre de Turin)			(670)		(670)
Différence liée à l'entité (Centre de Turin)			(235)		(235)
Fonds subsidiaires				(33 538)	(33 538)
Total, différence	81 402	27	(911)	(33 538)	46 980
Résultat net selon les IPSAS	(2 056)	(19)	1 483	(33 538)	(34 130)

164. On trouvera dans le tableau ci-après un rapprochement des états V et IV pour l'année qui s'est achevée le 31 décembre 2019:

(milliers de dollars)	Activités d'exploitation	Activités de placement	Activités de financement	Total
Excédent (déficit) net sur une base budgétaire (état V)	(72 769)	–	–	(72 769)
Différence temporelle	(8 341)	–	–	(8 341)
Différences liées à la méthode	80 301	452	–	80 753
Différences liées à l'entité	20 581	(94 198)	20 420	(53 197)
Flux de trésorerie consolidés nets (état IV)	19 772	(93 746)	20 420	(53 554)
Effet des variations des taux de change sur la trésorerie et les équivalents de trésorerie				3 819
Augmentation nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie				(49 735)

Note 25 – Information relative aux parties liées

165. Durant l'exercice considéré, les principaux cadres dirigeants étaient le Directeur général, les directeurs généraux adjoints, les sous-directeurs généraux, les directeurs régionaux, le Trésorier et contrôleur des finances et le Conseiller juridique. Le Conseil d'administration est composé de représentants des États Membres et des mandants, élus par l'OIT, qui assument leurs fonctions sans recevoir de rétribution du BIT et ne sont pas considérés comme faisant partie des principaux cadres dirigeants.

166. La rémunération totale versée aux principaux cadres dirigeants comprend les traitements et toutes les indemnités prévus dans le Statut du personnel du BIT et approuvés par le Conseil d'administration. Les principaux cadres dirigeants sont membres de la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies à laquelle le personnel et le BIT cotisent, et ils peuvent être admis au bénéfice de la CAPS ainsi que de l'assurance-maladie après la cessation de service s'ils remplissent les conditions énoncées dans les Statuts et le Règlement administratif de la CAPS.

Catégorie	2019		2018	
	Individus ¹	Rémunération (milliers de dollars)	Individus ¹	Rémunération (milliers de dollars)
Principaux cadres dirigeants	12,0	4 133	12,8	4 247

¹ Equivalent temps plein.

167. Le montant des nouvelles avances accordées en 2019 a été de 0,03 million de dollars, et le montant total des avances dues aux principaux cadres dirigeants était de 0,07 million de dollars au 31 décembre 2019.

168. Aucun prêt ou avance n'a été accordé aux principaux cadres dirigeants et aux membres de leur famille proche qui ne soit pas également accessible aux autres catégories de personnel, conformément au Statut du personnel du BIT.

169. En 2019, les opérations entre parties liées concernant les principaux cadres dirigeants se sont élevées à 0,34 million de dollars (0,16 million de dollars en 2018). Toutes ces opérations doivent être conformes aux conditions qui s'appliqueraient dans le cadre normal des activités.

Note 26 – Produits des opérations sans contrepartie directe

170. Les opérations sans contrepartie directe constituent la première source de recettes de l'OIT. Il s'agit notamment des contributions acquittées par ses États Membres et des contributions volontaires en nature versées par des donateurs au titre des projets de coopération pour le développement et du CSBO.

(milliers de dollars)	2019	2018
Contributions mises en recouvrement auprès des États Membres	385 772	386 794
Contributions volontaires à des projets de coopération pour le développement et au CSBO, dons et subventions	294 531	261 134
Services de formation du Centre de Turin et autres produits des opérations sans contrepartie directe	19 687	17 774
Total, produits des opérations sans contrepartie directe	699 990	665 702
Contributions à recevoir des États Membres (Note 5)	151 967	85 189
Contributions volontaires à recevoir (Note 6)	495 175	382 689
Total, sommes à recevoir au titre des opérations sans contrepartie directe	647 142	467 878
Passif comptabilisé au titre des contributions volontaires conditionnelles (Note 15)	513 867	370 151
Passif comptabilisé au titre des services de formation du Centre de Turin (Note 15)	14 928	12 952
Avances reçues au titre des contributions fixées (Note 15)	39 996	40 797
Total, passif comptabilisé au titre des opérations sans contrepartie directe	568 791	423 900

Note 27 – Actifs éventuels, passifs éventuels et engagements

Actifs éventuels

171. À la date de clôture, l'OIT détient les actifs éventuels suivants:

(milliers de dollars)	2019
Contributions mises en recouvrement auprès des États Membres pour 2020-21 ¹	790 640
Recettes résultant des services de formation du Centre de Turin portant sur des périodes futures	9 375
Contributions du gouvernement de l'Italie pour financer la rénovation des pavillons des services de formation du Centre de Turin	2 945
Contributions au titre du CSBO portant sur des périodes futures	8 929
Total, actifs éventuels	811 889

¹ Le montant s'élève à 790,64 millions de francs suisses au taux de change budgétaire de 1 franc suisse pour 1 dollar adopté par l'OIT pour la période biennale 2020-21.

Passifs éventuels

172. L'OIT a un passif éventuel de 0,24 million de dollars découlant de requêtes ou d'actions en justice devant le Tribunal administratif de l'OIT (0,08 million de dollars au 31 décembre 2018).

Engagements

173. Les contrats en cours concernant la rénovation du bâtiment du siège représentaient au total 8,54 millions de dollars au 31 décembre 2019 (29,36 millions de dollars au 31 décembre 2018).

174. Les paiements minimums futurs au titre de contrats de location non résiliables sont présentés dans la Note 23.

Note 28 – Contributions en nature

175. L'OIT reçoit de ses États Membres des contributions en nature qui lui confèrent le droit d'utiliser des terrains, des espaces de bureau et d'autres installations dans le cadre de ses activités. Les principales contributions de longue durée sont les suivantes:

Contribution en nature	Emplacement de l'entité ou du bureau extérieur contrôlé par l'OIT	Fournie par
Droit d'utiliser le campus et les installations	Centre de Turin	Ville de Turin, Italie
Droit d'utiliser des terrains	Islamabad	Gouvernement du Pakistan
	Brasília	Gouvernement du Brésil
	Dar es-Salaam	Gouvernement de la République-Unie de Tanzanie
Droit d'utiliser des espaces de bureau et d'autres installations	Budapest	Gouvernement de la Hongrie
	Beyrouth	Gouvernement du Liban
	Yaoundé	Gouvernement du Cameroun
	Koweït	Gouvernement du Koweït
	Ankara	Gouvernement de la Turquie
	Abuja	Gouvernement du Nigéria
	Lisbonne	Gouvernement du Portugal
	Madrid	Gouvernement de l'Espagne
	Rome	Gouvernement de l'Italie
	Colombo	Gouvernement de Sri Lanka
	OIT-CINTERFOR	Gouvernement de l'Uruguay

Note 29 – Événements postérieurs à la clôture

176. À sa 337^e session (octobre-novembre 2019), le Conseil d'administration a autorisé le Directeur général à finaliser les dispositions contractuelles relatives à la vente de la parcelle 4057 sise à Genève, qui était invendue au 31 décembre 2019. Avant l'approbation des états financiers, le contrat de vente inconditionnelle de la parcelle 4057 a été signé et ce terrain a été vendu pour un prix de base de 150,00 millions de francs suisses. Ce prix pourrait être augmenté si les autorités locales approuvaient un coefficient d'occupation du sol supérieur au plafond légal de 1,8. Le produit de cette vente et la cession correspondante d'immeubles de placement seront pris en compte dans les états financiers au 31 décembre 2020.

177. L'OIT a également décidé de vendre le bien immobilier de l'OIT à Bruxelles (Belgique) occupé par le Bureau de l'OIT pour l'Union européenne et le Benelux, et de transférer ce dernier dans les locaux communs de la Maison des Nations Unies. Comme ce bien était encore occupé par l'OIT au 31 décembre 2019, il est pris en compte dans les Immobilisations corporelles (Note 12). La vente de ce bien a été conclue avant l'approbation des états financiers au prix de 0,71 million d'euros, ce qui apparaîtra dans les états financiers au 31 décembre 2020.

178. En mars 2020, l'Organisation mondiale de la santé a déclaré une pandémie mondiale due au nouveau coronavirus (COVID-19). Cette situation évolue, et les mesures prises par les gouvernements à divers échelons ont un impact économique aux niveaux mondial et local. La direction suit de près la situation actuelle, mais les incidences globales de ces événements sur l'OIT et ses activités, y compris leurs effets

potentiels sur les recettes, les dépenses et l'évaluation des actifs et des passifs, sont trop incertaines pour être estimées à l'heure qu'il est.

179. En raison de la décision prise plus tard par le Conseil d'administration de reporter à juin 2021 la 109^e session de la Conférence internationale du Travail (initialement prévue du 25 mai au 5 juin 2020) et d'annuler les sessions du Conseil d'administration qui lui sont associées, les présents états financiers ne seront pas soumis au Conseil d'administration pour adoption avant la session de 2021.

Note 30 – Reclassification des chiffres

180. Dans l'État II –État consolidé de la performance financière pour l'année qui s'est achevée le 31 décembre 2018, un montant de 3,68 millions de dollars a été reclassé de la ligne «Autres dépenses» à la ligne «Salaires, avantages du personnel et autres dépenses de personnel», à des fins de comparabilité entre les deux exercices financiers.

181. Dans la Note 8 – Placements, à des fins d'harmonisation avec la présentation utilisée pour l'année en cours, le produit des placements perçu en 2018 sur les dépôts à court terme qui a été par la suite transféré aux soldes de trésorerie a été inclus dans l'état des mouvements des placements.

182. Dans la Note 11 – Autres actifs à court terme, à des fins d'harmonisation avec la présentation utilisée pour l'année en cours, un montant de 1,37 million de dollars a été reclassé de la ligne «Avances au personnel» (2018) à la ligne «Autres actifs».

Note 31 – Information sectorielle

183. L'information sectorielle est fondée sur les informations qui sont les plus utiles au lecteur des états financiers pour évaluer la situation et la performance financières de l'OIT et prendre des décisions concernant l'affectation des ressources.

184. L'information sectorielle est présentée sous une forme qui établit une distinction entre les fonds ayant un budget approuvé (états V-A, V-B et V-C), les activités financées par des contributions volontaires et les fonds subsidiaires (Note 24).

État consolidé de la performance financière par secteur pour l'année qui s'est achevée le 31 décembre 2019 (en milliers de dollars)

	Fonds ayant un budget approuvé				Activités financées par des contributions volontaires	Fonds subsidiaires	Élimination des transferts intersectoriels	Total
	Budget ordinaire	CINTERFOR	Centre de Turin	Sous-total				
Recettes								
Contributions mises en recouvrement	385 772	–	–	385 772	–	–	–	385 772
Contributions volontaires	–	1 902	14 725	16 627	282 547	61 601	(66 244)	294 531
Services de formation du Centre du Turin	–	–	30 734	30 734	–	–	(12 072)	18 662
Recettes perçues au titre de l'appui aux programmes	–	–	–	–	–	27 147	(27 147)	–
Cotisations retenues à la source – personnel en poste et retraités	–	–	–	–	–	49 094	(26 879)	22 215
Produit des ventes et redevances	–	–	714	714	8 412	5 547	(790)	13 883
Produit des placements	–	29	174	203	4 390	16 142	–	20 735
Autres recettes	71	15	1 100	1 186	–	1 252	–	2 438
Total, recettes	385 843	1 946	47 447	435 236	295 349	160 783	(133 132)	758 236
Dépenses								
Salaires, avantages du personnel et autres dépenses de personnel	263 462	1 234	21 280	285 976	104 080	85 767	(19 943)	455 880
Frais de voyage	13 166	111	4 154	17 431	10 949	1 214	(119)	29 475
Contrats de sous-traitance	31 898	221	10 472	42 591	101 525	1 612	(1 643)	144 085
Frais généraux de fonctionnement	32 191	109	4 018	36 318	9 703	1 716	(1 144)	46 593
Fournitures, consommables et petit matériel	5 381	28	1 186	6 595	4 058	358	(23)	10 988
Dotation aux amortissements	1 505	13	982	2 500	–	7 416	–	9 916
Séminaires, ateliers et autres activités de formation	14 658	227	4 001	18 886	32 983	548	(8 586)	43 831
Perfectionnement du personnel	4 552	15	–	4 567	–	–	(595)	3 972
Prestations de l'assurance-maladie	–	–	–	–	–	47 471	–	47 471
Contributions et subventions	34 313	–	1	34 314	1 878	48 536	(73 301)	11 427
Dépenses d'appui au programme	–	–	–	–	27 773	5	(27 778)	–
Charges financières	(230)	3	55	(172)	353	1 863	–	2 044
Autres dépenses	2 257	–	–	2 257	–	605	–	2 862
Total, dépenses	403 153	1 961	46 149	451 263	293 302	197 111	(133 132)	808 544
Gains/(pertes) de change	15 254	(4)	185	15 435	(708)	1 451	–	16 178
Excédent (déficit) net	(2 056)	(19)	1 483	(592)	1 339	(34 877)	–	(34 130)

État consolidé de la performance financière par secteur pour l'année qui s'est achevée le 31 décembre 2018 (en milliers de dollars)

	Fonds ayant un budget approuvé				Activités financées par des contributions volontaires	Fonds subsidiaires	Élimination des transferts intersectoriels	Total
	Budget ordinaire	CINTERFOR	Centre de Turin	Sous-total				
Recettes								
Contributions mises en recouvrement	386 794	–	–	386 794	–	–	–	386 794
Contributions volontaires	–	1 882	15 595	17 477	248 281	106 051	(110 675)	261 134
Services de formation du Centre du Turin	–	–	25 597	25 597	–	–	(9 166)	16 431
Recettes perçues au titre de l'appui aux programmes	–	–	–	–	–	23 891	(23 891)	–
Cotisations retenues à la source – personnel en poste et retraités	–	–	–	–	–	48 219	(26 488)	21 731
Produit des ventes et redevances	–	–	1 155	1 155	–	5 256	5 922	12 333
Produit des placements	–	17	144	161	3 215	4 239	–	7 615
Autres recettes	15	28	979	1 022	7 164	1 300	(7 163)	2 323
Total, recettes	386 809	1 927	43 470	432 206	258 660	188 956	(171 461)	708 361
Dépenses								
Salaires, avantages du personnel et autres dépenses de personnel	254 617	1 396	21 412	277 425	93 542	86 314	(17 743)	439 538
Frais de voyage	11 914	52	3 683	15 649	10 021	1 847	(224)	27 293
Contrats de sous-traitance	20 919	63	8 254	29 236	84 305	1 759	(1 999)	113 301
Frais généraux de fonctionnement	30 410	116	4 507	35 033	9 602	1 981	(1 391)	45 225
Fournitures, consommables et petit matériel	3 125	20	777	3 922	3 125	60	(17)	7 090
Dotation aux amortissements	2 095	16	1 124	3 235	–	6 414	–	9 649
Séminaires, ateliers et autres activités de formation	9 478	88	3 769	13 335	25 739	587	(5 360)	34 301
Perfectionnement du personnel	4 743	18	–	4 761	2	–	(562)	4 201
Prestations de l'assurance-maladie	–	–	–	–	–	48 132	–	48 132
Contributions et subventions	36 152	–	–	36 152	2 260	90 674	(119 777)	9 309
Dépenses d'appui au programme	–	–	–	–	24 331	–	(24 331)	–
Charges financières	(253)	3	57	(193)	432	1 697	–	1 936
Autres dépenses	1 213	–	–	1 213	403	504	–	2 120
Total, dépenses	374 413	1 772	43 583	419 768	253 762	239 969	(171 404)	742 095
Gains/(pertes) de change	6 325	(2)	181	6 504	(729)	(2 273)	–	3 502
Excédent (déficit) net	18 721	153	68	18 942	4 169	(53 286)	(57)	(30 232)

Note 32 – Contributions mises en recouvrement – Récapitulatif

Contributions mises en recouvrement auprès des États Membres et montants dus par des États Membres au titre de périodes antérieures d'affiliation à l'OIT Récapitulatif pour l'année qui s'est achevée le 31 décembre 2019 (en francs suisses)

Détails	Solde dû au 01.01.2018 ¹	Contributions fixées pour 2018-19	Total des montants dus	Montants reçus ou crédités ² au 31.12.2019			Solde dû au 31.12.2019
				2018	2019	Total des recettes	
A. Contributions fixées pour 2018-19:							
2018 – Dans le cadre du budget		380 298 200	380 298 200	305 592 312	47 391 934	352 984 246	27 313 954
2019 – Dans le cadre du budget		380 298 200	380 298 200	-	262 772 074	262 772 074	117 526 126
Total des contributions fixées pour 2018-19		760 596 400	760 596 400	305 592 312	310 164 008	615 756 320	144 840 080
B. Contributions dues par les États Membres au titre d'exercices antérieurs	158 763 278		158 763 278	131 215 598	7 736 036	138 951 634	19 811 644
C. Montants dus par des États Membres au titre de périodes antérieures d'affiliation à l'OIT	6 615 689		6 615 689	-	-	-	6 615 689
Total des contributions fixées et des montants dus au titre d'exercices antérieurs	165 378 967	-	165 378 967	131 215 598	7 736 036	138 951 634	26 427 333
Total 2018-19	165 378 967	760 596 400	925 975 367	436 807 910	317 900 044	754 707 954	171 267 413
Total 2016-17	111 459 218	757 529 634	868 988 852	398 541 330	305 068 555	703 609 885	165 378 967

Solde dû en dollars É.-U. au taux de change au 31 décembre 2019 pour les opérations de l'ONU (0,975 franc suisse pour 1 dollar É.-U.)

À déduire: versements anticipés au titre d'arrangements financiers

Contributions à recevoir des États Membres en dollars É.-U.

¹ Ne comprend pas les contributions fixées pour 2018-19.

² Comprend les montants portés au crédit des États Membres au titre:

du système d'incitation au prompt versement des contributions respectivement pour 2016 et 2017	2 018	2 019
de la moitié de la prime nette accumulée au cours des exercices précédents	121 641	6 749 081
des excédents de trésorerie accumulés au cours des exercices précédents	64 834	4 238 672
	208	-
Total des montants crédités	186 683	10 987 753

175 658 885

(1 285 057)

174 373 828

Note 33 – Contributions mises en recouvrement – Détail

Contributions des États Membres et montants dus au titre de périodes antérieures d'affiliation à l'OIT – Détail pour la période biennale se terminant le 31 décembre 2019 (en francs suisses)

États	Contributions fixées pour 2018-19								Contributions fixées pour les exercices antérieurs				Année civile de contribution	Solde dû au 31.12.2019	
	2018				2019				Solde dû au 31.12.2019	Solde dû au 01.01.2018	Montant reçu ou crédité				Solde dû au 31.12.2019
	Contributions fixées		Montant reçu ou crédité		Contributions fixées		Montant reçu ou crédité				en 2018	en 2019			
%	Montant	en 2018	en 2019	%	Montant	en 2019									
Afghanistan	0,006	22 818	-	2 960	0,006	22 818	-	42 676	42 648	-	42 648	-	2018-19	42 676	
Afrique du Sud	0,364	1 384 285	1 384 285	-	0,364	1 384 285	1 384 285	-	-	-	-	-	-	-	
Albanie	0,008	30 424	30 424	-	0,008	30 424	80	30 344	27 625	27 625	-	-	2019	30 344	
Algérie	0,161	612 280	612 280	-	0,161	612 280	612 280	-	-	-	-	-	-	-	
Allemagne	6,392	24 308 661	24 308 661	-	6,392	24 308 661	24 308 661	-	-	-	-	-	-	-	
Angola	0,010	38 030	38 030	-	0,010	38 030	38 030	-	-	-	-	-	-	-	
Antigua-et-Barbuda	0,002	7 606	7 606	-	0,002	7 606	7 606	-	141 859	141 859	-	-	-	-	
Arabie saoudite	1,147	4 362 020	4 362 020	-	1,147	4 362 020	4 362 020	-	-	-	-	-	-	-	
Argentine	0,893	3 396 063	881	1 237 615	0,893	3 396 063	-	5 553 630	2 614 329	2 614 329	-	-	2018-19	5 553 630	
Arménie	0,006	22 818	22 818	-	0,006	22 818	22 818	-	951 666	120 000	831 666	-	-	-	
Australie	2,338	8 891 372	8 891 372	-	2,338	8 891 372	8 891 372	-	-	-	-	-	-	-	
Autriche	0,720	2 738 147	2 738 147	-	0,720	2 738 147	2 738 147	-	-	-	-	-	-	-	
Azerbaïdjan ¹	0,060	228 179	228 179	-	0,060	228 179	228 179	-	2 158 904	247 743	247 743	1 663 418	1995-2005	1 663 418	
Bahamas	0,014	53 242	53 242	-	0,014	53 242	53 242	-	-	-	-	-	-	-	
Bahreïn	0,044	167 331	167 331	-	0,044	167 331	167 331	-	-	-	-	-	-	-	
Bangladesh	0,010	38 030	38 030	-	0,010	38 030	38 000	30	-	-	-	-	2019	30	
Barbade	0,007	26 621	26 621	-	0,007	26 621	26 621	-	-	-	-	-	-	-	
Bélarus	0,056	212 967	212 967	-	0,056	212 967	212 967	-	-	-	-	-	-	-	
Belgique	0,885	3 365 639	3 365 639	-	0,885	3 365 639	3 365 639	-	-	-	-	-	-	-	
Belize	0,001	3 803	3 803	-	0,001	3 803	-	3 803	7 572	7 572	-	-	2019	3 803	
Bénin	0,003	11 409	10	-	0,003	11 409	-	22 808	11 447	-	85	11 362	2017-2019	34 170	
Bolivie (État plurinational de)	0,012	45 636	18	-	0,012	45 636	-	91 254	45 448	45 434	-	14	2017-2019	91 268	
Bosnie-Herzégovine	0,013	49 439	49 439	-	0,013	49 439	1 979	47 460	-	-	-	-	2019	47 460	
Botswana	0,014	53 242	53 242	-	0,014	53 242	53 242	-	-	-	-	-	-	-	
Brésil	3,825	14 546 406	5 984	8 922 328	3,825	14 546 406	-	20 164 500	25 605 289	25 605 289	-	-	2018-19	20 164 500	
Brunéï Darussalam	0,029	110 286	110 286	-	0,029	110 286	110 286	-	-	-	-	-	-	-	
Bulgarie	0,045	171 134	171 134	-	0,045	171 134	171 134	-	-	-	-	-	-	-	
Burkina Faso	0,004	15 212	15 212	-	0,004	15 212	15 212	-	-	-	-	-	-	-	
Burundi	0,001	3 803	3 803	-	0,001	3 803	3 803	-	-	-	-	-	-	-	
Cabo Verde	0,001	3 803	3 803	-	0,001	3 803	3 803	-	9 431	9 431	-	-	-	-	

États	Contributions fixées pour 2018-19							Contributions fixées pour les exercices antérieurs				Année civile de contribution	Solde dû au 31.12.2019	
	2018				2019			Solde dû au 31.12.2019	Solde dû au 01.01.2018	Montant reçu ou crédité				Solde dû au 31.12.2019
	Contributions fixées		Montant reçu ou crédité		Contributions fixées		Montant reçu ou crédité			en 2018	en 2019			
	%	Montant	en 2018	en 2019	%	Montant	en 2019							
Cambodge	0,004	15 212	15 212	-	0,004	15 212	15 212	-	-	-	-	-	-	
Cameroun	0,010	38 030	-	-	0,010	38 030	-	76 060	72 087	-	68 305	3 782	2017-2019	79 842
Canada	2,922	11 112 313	11 112 313	-	2,922	11 112 313	11 112 313	-	-	-	-	-	-	-
Chili	0,399	1 517 390	1 517 390	-	0,399	1 517 390	411 830	1 105 560	-	-	-	-	2019	1 105 560
Chine	7,924	30 134 829	30 134 829	-	7,924	30 134 829	30 134 829	-	-	-	-	-	-	-
Chypre	0,043	163 528	163 528	-	0,043	163 528	163 528	-	-	-	-	-	-	-
Colombie	0,322	1 224 560	-	-	0,322	1 224 560	-	2 449 120	2 871 622	1 927 335	539 042	405 245	2017-2019	2 854 365
Comores ²	0,001	3 803	-	-	0,001	3 803	-	7 606	467 634	-	3 803	463 831	1986-2019	471 437
Congo	0,006	22 818	-	-	0,006	22 818	-	45 636	4 098	-	-	4 098	2017-2019	49 734
Costa Rica	0,047	178 740	178 740	-	0,047	178 740	178 740	-	12	12	-	-	-	-
Côte d'Ivoire	0,009	34 227	34 227	-	0,009	34 227	34 227	-	-	-	-	-	-	-
Croatie	0,099	376 495	376 495	-	0,099	376 495	376 495	-	-	-	-	-	-	-
Cuba	0,065	247 194	63	95 230	0,065	247 194	1 639	397 456	53 009	51 753	1 256	-	2018-19	397 456
Danemark	0,584	2 220 941	2 220 941	-	0,584	2 220 941	2 220 941	-	-	-	-	-	-	-
Djibouti	0,001	3 803	-	-	0,001	3 803	-	7 606	109 604	-	108 626	978	2017-2019	8 584
Dominique ²	0,001	3 803	-	-	0,001	3 803	-	7 606	45 069	7 573	3 803	33 693	2009-2019	41 299
Égypte	0,152	578 053	-	578 053	0,152	578 053	578 053	-	-	-	-	-	-	-
El Salvador	0,014	53 242	139	51 395	0,014	53 242	-	54 950	169 492	169 492	-	-	2018-19	54 950
Émirats arabes unis	0,604	2 297 001	2 297 001	-	0,604	2 297 001	2 297 001	-	-	-	-	-	-	-
Équateur	0,067	254 800	-	60 940	0,067	254 800	-	448 660	409 783	-	409 783	-	2018-19	448 660
Érythrée	0,001	3 803	3 803	-	0,001	3 803	79	3 724	-	-	-	-	2019	3 724
Espagne	2,444	9 294 488	9 294 488	-	2,444	9 294 488	9 294 488	-	-	-	-	-	-	-
Estonie	0,038	144 513	144 513	-	0,038	144 513	144 513	-	-	-	-	-	-	-
Eswatini	0,002	7 606	7 606	-	0,002	7 606	7 606	-	-	-	-	-	-	-
États-Unis	22,000	83 665 604	41 496 361	29 625 129	22,000	83 665 604	-	96 209 718	83 289 483	83 289 483	-	-	2018-19	96 209 718
Éthiopie	0,010	38 030	20	37 861	0,010	38 030	-	38 179	37 861	37 861	-	-	2018-19	38 179
Fédération de Russie	3,089	11 747 411	11 747 411	-	3,089	11 747 411	11 747 411	-	-	-	-	-	-	-
Fidji	0,003	11 409	11 409	-	0,003	11 409	11 409	-	-	-	-	-	-	-
Finlande	0,456	1 734 160	1 734 160	-	0,456	1 734 160	1 734 160	-	-	-	-	-	-	-
France	4,861	18 486 295	18 486 295	-	4,861	18 486 295	18 486 295	-	-	-	-	-	-	-
Gabon ²	0,017	64 651	21	-	0,017	64 651	-	129 281	244 665	-	-	244 665	2014-2019	373 946
Gambie ²	0,001	3 803	-	-	0,001	3 803	-	7 606	67 767	-	-	67 767	1999-2019	75 373
Géorgie	0,008	30 424	30 424	-	0,008	30 424	30 424	-	875 493	430 066	445 427	-	-	-
Ghana	0,016	60 848	60 848	-	0,016	60 848	59 935	913	64 093	64 093	-	-	2019	913
Grèce	0,471	1 791 204	1 791 204	-	0,471	1 791 204	1 790 700	504	-	-	-	-	2019	504
Grenade ²	0,001	3 803	-	-	0,001	3 803	-	7 606	18 728	3 783	-	14 945	2014-2019	22 551

États	Contributions fixées pour 2018-19								Contributions fixées pour les exercices antérieurs				Année civile de contribution	Solde dû au 31.12.2019	
	2018				2019				Solde dû au 31.12.2019	Solde dû au 01.01.2018	Montant reçu ou crédité				Solde dû au 31.12.2019
	Contributions fixées		Montant reçu ou crédité		Contributions fixées		Montant reçu ou crédité				en 2018	en 2019			
	%	Montant	en 2018	en 2019	%	Montant	en 2019								
Guatemala	0,028	106 483	106 483	-	0,028	106 483	106 483	-	-	-	-	-	-	-	
Guinée	0,002	7 606	86	7 381	0,002	7 606	225	7 520	-	-	-	-	2018-19	7 520	
Guinée équatoriale	0,010	38 030	-	38 030	0,010	38 030	36 084	1 946	209 537	-	209 537	-	2019	1 946	
Guinée-Bissau ²	0,001	3 803	-	-	0,001	3 803	-	7 606	279 389	-	-	279 389	1992-2001 + 2003-2019	286 995	
Guyana	0,002	7 606	7 606	-	0,002	7 606	7 606	-	-	-	-	-	-	-	
Haïti	0,003	11 409	7	11 402	0,003	11 409	11 409	-	5	-	5	-	-	-	
Honduras	0,008	30 424	30 424	-	0,008	30 424	30 424	-	-	-	-	-	-	-	
Hongrie	0,161	612 280	612 280	-	0,161	612 280	612 280	-	-	-	-	-	-	-	
Îles Cook	0,001	3 803	3 792	11	0,001	3 803	3 803	-	-	-	-	-	-	-	
Îles Marshall	0,001	3 803	3 803	-	0,001	3 803	3 803	-	-	-	-	-	-	-	
Îles Salomon ²	0,001	3 803	-	-	0,001	3 803	-	7 606	41 477	-	3 803	37 674	2005-2007 + 2010-2019	45 280	
Inde	0,737	2 802 798	2 802 798	-	0,737	2 802 798	2 802 798	-	-	-	-	-	-	-	
Indonésie	0,504	1 916 703	1 916 703	-	0,504	1 916 703	1 916 703	-	-	-	-	-	-	-	
Iran (République islamique d')	0,471	1 791 204	1 069	102 728	0,471	1 791 204	-	3 478 611	2 004 404	1 328 608	675 796	-	2018-19	3 478 611	
Iraq ¹	0,129	490 585	5	490 580	0,129	490 585	487 834	2 751	3 840 914	793 215	609 540	2 438 159	1997-2007 + 2019	2 440 910	
Irlande	0,335	1 273 999	1 273 999	-	0,335	1 273 999	1 273 999	-	-	-	-	-	-	-	
Islande	0,023	87 469	87 469	-	0,023	87 469	87 469	-	-	-	-	-	-	-	
Israël	0,430	1 635 282	1 616 160	19 122	0,430	1 635 282	848 929	786 353	284 122	284 122	-	-	2019	786 353	
Italie	3,750	14 261 182	14 261 182	-	3,750	14 261 182	14 261 182	-	847 427	847 427	-	-	-	-	
Jamaïque	0,009	34 227	34 227	-	0,009	34 227	34 227	-	-	-	-	-	-	-	
Japon	9,684	36 828 078	36 828 078	-	9,684	36 828 078	36 828 078	-	-	-	-	-	-	-	
Jordanie	0,020	76 060	76 060	-	0,020	76 060	76 060	-	75 692	75 692	-	-	-	-	
Kazakhstan ¹	0,191	726 369	726 369	-	0,191	726 369	726 369	-	772 012	257 335	257 335	257 342	1998-2099	257 342	
Kenya	0,018	68 454	21 512	46 942	0,018	68 454	-	68 454	87 084	87 084	-	-	2019	68 454	
Kirghizistan ¹	0,002	7 606	7 606	-	0,002	7 606	7 606	-	1 166 323	58 316	58 316	1 049 691	1993-2017	1 049 691	
Kiribati	0,001	3 803	1	3 802	0,001	3 803	3 719	84	7 802	3 940	3 862	-	2019	84	
Koweït	0,285	1 083 850	666	1 083 184	0,285	1 083 850	1 083 796	54	1 079 467	-	1 079 467	-	2019	54	
Lesotho	0,001	3 803	3 803	-	0,001	3 803	3 803	-	-	-	-	-	-	-	
Lettonie	0,050	190 149	190 149	-	0,050	190 149	190 149	-	-	-	-	-	-	-	
Liban	0,046	174 937	49	-	0,046	174 937	-	349 825	356 906	156 045	192 842	8 019	2017-2019	357 844	
Libéria	0,001	3 803	3 803	-	0,001	3 803	3 803	-	-	-	-	-	-	-	
Libye	0,125	475 373	-	-	0,125	475 373	-	950 746	1 897 026	473 450	950 127	473 449	2017-2019	1 424 195	
Lituanie	0,072	273 815	273 815	-	0,072	273 815	273 815	-	-	-	-	-	-	-	
Luxembourg	0,064	243 391	243 391	-	0,064	243 391	243 391	-	241 977	241 977	-	-	-	-	
Macédoine du Nord	0,007	26 621	26 621	-	0,007	26 621	26 621	-	-	-	-	-	-	-	
Madagascar	0,003	11 409	11 409	-	0,003	11 409	11 409	-	818	818	-	-	-	-	
Malaisie	0,322	1 224 560	1 224 560	-	0,322	1 224 560	1 224 560	-	-	-	-	-	-	-	

États	Contributions fixées pour 2018-19							Contributions fixées pour les exercices antérieurs				Année civile de contribution	Solde dû au 31.12.2019	
	2018				2019			Solde dû au 31.12.2019	Solde dû au 01.01.2018	Montant reçu ou crédité				Solde dû au 31.12.2019
	Contributions fixées		Montant reçu ou crédité		Contributions fixées		Montant reçu ou crédité			en 2018	en 2019			
%	Montant	en 2018	en 2019	%	Montant	en 2019			en 2018	en 2019				
Malawi	0,002	7 606	4	-	0,002	7 606	-	15 208	150	-	-	150	2017-2019	15 358
Maldives	0,002	7 606	7 606	-	0,002	7 606	7 606	-	11 362	11 362	-	-	-	-
Mali	0,003	11 409	11 409	-	0,003	11 409	11 409	-	-	-	-	-	-	-
Malte	0,016	60 848	60 826	22	0,016	60 848	60 843	5	16	16	-	-	2019	5
Maroc	0,054	205 361	205 361	-	0,054	205 361	205 361	-	-	-	-	-	-	-
Maurice	0,012	45 636	45 592	44	0,012	45 636	45 592	44	-	-	-	-	2019	44
Mauritanie	0,002	7 606	1 097	6 509	0,002	7 606	7 455	151	-	-	-	-	2019	151
Mexique	1,436	5 461 082	1 461 082	4 000 000	1,436	5 461 082	-	5 461 082	11 047 470	11 047 470	-	-	2019	5 461 082
Mongolie	0,005	19 015	19 015	-	0,005	19 015	19 015	-	-	-	-	-	-	-
Monténégro	0,004	15 212	15 212	-	0,004	15 212	15 212	-	-	-	-	-	-	-
Mozambique	0,004	15 212	8	15 204	0,004	15 212	716	14 496	-	-	-	-	2019	14 496
Myanmar	0,010	38 030	38 030	-	0,010	38 030	37 158	872	-	-	-	-	2019	872
Namibie	0,010	38 030	38 030	-	0,010	38 030	38 030	-	-	-	-	-	-	-
Népal	0,006	22 818	22 125	-	0,006	22 818	405	23 106	94	94	-	-	2018-19	23 106
Nicaragua	0,004	15 212	15 212	-	0,004	15 212	15 212	-	676	676	-	-	-	-
Niger	0,002	7 606	-	7 606	0,002	7 606	7 606	-	15 136	-	15 136	-	-	-
Nigéria	0,209	794 823	-	419 379	0,209	794 823	-	1 170 267	48 560	-	48 560	-	2018-19	1 170 267
Norvège	0,849	3 228 732	3 228 732	-	0,849	3 228 732	3 228 732	-	-	-	-	-	-	-
Nouvelle-Zélande	0,268	1 019 199	1 019 199	-	0,268	1 019 199	1 019 199	-	-	-	-	-	-	-
Oman	0,113	429 737	429 737	-	0,113	429 737	429 737	-	25	25	-	-	-	-
Ouganda	0,009	34 227	34 227	-	0,009	34 227	34 159	68	-	-	-	-	2019	68
Ouzbékistan ¹	0,023	87 469	87 469	-	0,023	87 469	87 469	-	1 237 000	112 000	149 800	975 200	1998-2014	975 200
Pakistan	0,093	353 677	352 253	1 424	0,093	353 677	318 669	35 008	11 260	11 260	-	-	2019	35 008
Palaos	0,001	3 803	2	-	0,001	3 803	-	7 604	171	-	-	171	2017-2019	7 775
Panama	0,034	129 301	116 415	12 886	0,034	129 301	112 443	16 858	7 791	7 791	-	-	2019	16 858
Papouasie-Nouvelle-Guinée	0,004	15 212	8	15 204	0,004	15 212	-	15 212	6 913	-	6 913	-	2019	15 212
Paraguay ¹	0,014	53 242	53 242	-	0,014	53 242	50 711	2 531	384 240	42 723	42 723	298 794	1999-2003 + 2011-2013 + 2019	301 325
Pays-Bas	1,483	5 639 822	5 639 822	-	1,483	5 639 822	5 639 822	-	-	-	-	-	-	-
Pérou	0,136	517 205	353 729	163 476	0,136	517 205	164 895	352 310	-	-	-	-	2019	352 310
Philippines	0,165	627 492	627 492	-	0,165	627 492	627 492	-	-	-	-	-	-	-
Pologne	0,841	3 198 308	3 198 308	-	0,841	3 198 308	3 198 308	-	-	-	-	-	-	-
Portugal	0,392	1 490 769	1 490 769	-	0,392	1 490 769	1 490 769	-	-	-	-	-	-	-
Qatar	0,269	1 023 002	1 023 002	-	0,269	1 023 002	1 023 002	-	-	-	-	-	-	-
République arabe syrienne	0,024	91 271	45 641	-	0,024	91 271	2 259	134 642	-	-	-	-	2018-19	134 642
République centrafricaine ¹	0,001	3 803	3 635	168	0,001	3 803	67	3 736	49 475	8 515	40	40 920	1998-2000 + 2004-2007 + 2019	44 656

États	Contributions fixées pour 2018-19								Contributions fixées pour les exercices antérieurs				Année civile de contribution	Solde dû au 31.12.2019	
	2018				2019				Solde dû au 31.12.2019	Solde dû au 01.01.2018	Montant reçu ou crédité				Solde dû au 31.12.2019
	Contributions fixées		Montant reçu ou crédité		Contributions fixées		Montant reçu ou crédité				en 2018	en 2019			
	%	Montant	en 2018	en 2019	%	Montant	en 2019								
République de Corée	2,040	7 758 083	7 758 083	-	2,040	7 758 083	7 758 083	-	-	-	-	-	-	-	
République de Moldova ¹	0,004	15 212	15 212	-	0,004	15 212	15 212	-	1 091 736	136 467	136 467	818 802	1996-2004	818 802	
République démocratique du Congo	0,008	30 424	6	-	0,008	30 424	-	60 842	22 596	-	-	22 596	2017-2019	83 438	
République démocratique populaire lao	0,003	11 409	11 409	-	0,003	11 409	7 756	3 653	3 613	-	-	-	2019	3 653	
République dominicaine	0,046	174 937	174 937	-	0,046	174 937	170 684	4 253	9 702	9 702	-	-	2019	4 253	
République-Unie de Tanzanie	0,010	38 030	38 030	-	0,010	38 030	38 030	-	38 029	38 029	-	-	-	-	
Roumanie	0,184	699 749	699 740	9	0,184	699 749	699 740	9	5	5	-	-	2019	9	
Royaume-Uni	4,465	16 980 315	16 980 315	-	4,465	16 980 315	16 980 315	-	-	-	-	-	-	-	
Rwanda	0,002	7 606	5	6 990	0,002	7 606	-	8 217	616	-	616	-	2018-19	8 217	
Sainte-Lucie	0,001	3 803	2	-	0,001	3 803	185	7 419	-	-	-	-	2018-19	7 419	
Saint-Kitts-et-Nevis	0,001	3 803	3 482	321	0,001	3 803	3 803	-	-	-	-	-	-	-	
Saint-Marin	0,003	11 409	11 409	-	0,003	11 409	11 409	-	-	-	-	-	-	-	
Saint-Vincent-et-les Grenadines	0,001	3 803	48	3 755	0,001	3 803	2 369	1 434	4 267	-	4 267	-	2019	1 434	
Samoa	0,001	3 803	3 803	-	0,001	3 803	3 803	-	-	-	-	-	-	-	
Sao Tomé-et-Principe ²	0,001	3 803	-	-	0,001	3 803	-	7 606	197 091	-	-	197 091	1995-2019	204 697	
Sénégal	0,005	19 015	-	16 202	0,005	19 015	-	21 828	16 400	-	16 400	-	2018-19	21 828	
Serbie	0,032	121 695	121 695	-	0,032	121 695	121 695	-	-	-	-	-	-	-	
Seychelles	0,001	3 803	3 803	-	0,001	3 803	3 803	-	-	-	-	-	-	-	
Sierra Leone ¹	0,001	3 803	-	-	0,001	3 803	-	7 606	432 653	-	174 267	258 386	1992-2019	265 992	
Singapour	0,447	1 699 933	1 699 933	-	0,447	1 699 933	1 699 933	-	-	-	-	-	-	-	
Slovaquie	0,160	608 477	608 477	-	0,160	608 477	608 477	-	-	-	-	-	-	-	
Slovénie	0,084	319 450	319 450	-	0,084	319 450	319 450	-	-	-	-	-	-	-	
Somalie ¹	0,001	3 803	-	-	0,001	3 803	-	7 606	411 940	-	-	411 940	1998-2019	419 546	
Soudan	0,010	38 030	15	-	0,010	38 030	-	76 045	42 872	-	38 015	4 857	2017-2019	80 902	
Soudan du Sud ²	0,003	11 409	-	-	0,003	11 409	-	22 818	75 164	-	-	75 164	2012-2019	97 982	
Sri Lanka	0,031	117 892	117 892	-	0,031	117 892	117 892	-	-	-	-	-	-	-	
Suède	0,957	3 639 454	3 639 454	-	0,957	3 639 454	3 639 454	-	-	-	-	-	-	-	
Suisse	1,141	4 339 202	4 339 202	-	1,141	4 339 202	4 339 202	-	-	-	-	-	-	-	
Suriname	0,006	22 818	4	-	0,006	22 818	-	45 632	38 370	22 496	-	15 874	2017-2019	61 506	
Tadjikistan ²	0,004	15 212	-	-	0,004	15 212	-	30 424	496 915	38 120	37 750	421 045	1995-2019	451 469	
Tchad ²	0,005	19 015	-	-	0,005	19 015	-	38 030	26 429	-	-	26 429	2016-2019	64 459	
Tchéquie	0,344	1 308 226	1 308 226	-	0,344	1 308 226	1 308 226	-	-	-	-	-	-	-	
Thaïlande	0,291	1 106 668	1 106 668	-	0,291	1 106 668	1 106 668	-	-	-	-	-	-	-	
Timor-Leste	0,003	11 409	-	-	0,003	11 409	-	22 818	565	-	-	565	2017-2019	23 383	
Togo	0,001	3 803	3 803	-	0,001	3 803	3 803	-	-	-	-	-	-	-	
Tonga	0,001	3 803	-	3 803	0,001	3 803	3 777	26	28	-	28	-	2019	26	
Trinité-et-Tobago	0,034	129 301	129 301	-	0,034	129 301	129 301	-	-	-	-	-	-	-	

États	Contributions fixées pour 2018-19								Contributions fixées pour les exercices antérieurs				Année civile de contribution	Solde dû au 31.12.2019	
	2018				2019				Solde dû au 31.12.2019	Solde dû au 01.01.2018	Montant reçu ou crédité				Solde dû au 31.12.2019
	%	Montant	en 2018	en 2019	%	Montant	en 2019	en 2018			en 2019				
Tunisie	0,028	106 483	106 483	-	0,028	106 483	106 483	-	-	-	-	-	-	-	
Turkménistan	0,026	98 877	98 877	-	0,026	98 877	4 565	94 312	-	-	-	-	2019	94 312	
Turquie	1,019	3 875 239	3 875 239	-	1,019	3 875 239	3 875 239	-	-	-	-	-	-	-	
Tuvalu	0,001	3 803	5	-	0,001	3 803	64	7 537	114	-	-	114	2017-2019	7 651	
Ukraine ¹	0,103	391 707	391 707	-	0,103	391 707	391 707	-	1 265 887	316 472	316 472	632 943	1999 + 2009	632 943	
Uruguay	0,079	300 436	-	300 436	0,079	300 436	300 436	-	-	-	-	-	-	-	
Vanuatu	0,001	3 803	-	3 803	0,001	3 803	3 582	221	605	-	605	-	2019	221	
Venezuela (République bolivarienne du) ²	0,571	2 171 503	-	-	0,571	2 171 503	-	4 343 006	8 053 694	-	-	8 053 694	2014-2019	12 396 700	
Viet Nam	0,058	220 573	220 573	-	0,058	220 573	220 573	-	-	-	-	-	-	-	
Yémen ²	0,010	38 030	20	-	0,010	38 030	-	76 040	75 732	-	-	75 732	2016-2019	151 772	
Zambie	0,007	26 621	12	-	0,007	26 621	-	53 230	28 369	-	5 160	23 209	2017-2019	76 439	
Zimbabwe	0,004	15 212	8	-	0,004	15 212	-	30 416	447	-	-	447	2017-2019	30 863	
Total	100,000	380 298 200	305 592 312	47 391 934	100,000	380 298 200	262 772 074	144 840 080	158 763 278	131 215 598	7 736 036	19 811 644		164 651 724	
Montants dus par des États Membres au titre de périodes antérieures d'affiliation à l'OIT															
Paraguay ³	-	-	-	-	-	-	-	-	245 066	-	-	245 066	1937	245 066	
Ex. Rép. féd. soc. de Yougoslavie ⁴	-	-	-	-	-	-	-	-	6 370 623	-	-	6 370 623	1989-2011	6 370 623	
Total - Montants dus par des États Membres au titre de périodes antérieures d'affiliation à l'OIT	-	-	-	-	-	-	-	-	6 615 689	-	-	6 615 689		6 615 689	
Total	100,000	380 298 200	305 592 312	47 391 934	100	380 298 200	262 772 074	144 840 080	165 378 967	131 215 598	7 736 036	26 427 333		171 267 413	

1 Arrangements financiers.

Les États énumérés ci-après ont conclu des arrangements financiers pour le règlement de leurs arriérés de contributions.

État Membre	Session de la Conférence à laquelle l'arrangement financier a été approuvé	
Azerbaïdjan	95 ^e	(2006)
Iraq	97 ^e	(2008)
Kazakhstan	88 ^e	(2000)
Kirghizistan	106 ^e	(2017)
Ouzbékistan	104 ^e	(2015)
Paraguay	102 ^e	(2013)
République centrafricaine	97 ^e	(2008)
République de Moldova	93 ^e	(2005)
Sierra Leone	108 ^e	(2019)
Somalie	108 ^e	(2019)
Ukraine	99 ^e	(2010)

² États Membres soumis aux dispositions du paragraphe 4 de l'article 13 de la Constitution.

Les arriérés de contribution de ces États Membres atteignent un montant égal ou supérieur à la somme des contributions dues au titre des deux années entières écoulées (2017-18). Chacun de ces États Membres a donc perdu le droit de vote, conformément aux dispositions du paragraphe 4 de l'article 13 de la Constitution de l'Organisation.

³ Le Paraguay doit 245 066 francs suisses au titre de ses contributions à l'OIT et aux autres organisations de la Société des Nations pour la période antérieure à 1939. La Conférence internationale du Travail a décidé, à sa 45^e session (1961), d'annuler ces arriérés de contributions, ladite annulation devant devenir effective au moment du paiement par le Paraguay de toutes ses contributions arriérées depuis la date à laquelle il est redevenu Membre de l'Organisation.

⁴ L'ancienne République fédérative socialiste de Yougoslavie a été rayée de la liste des États Membres le 24 novembre 2000.

6. Rapport du Commissaire aux comptes au Conseil d'administration

**Sur les opérations financières de l'Organisation
internationale du Travail**

Pour l'exercice clos le 31 décembre 2019



République des Philippines
COMMISSION DE VÉRIFICATION DES COMPTES
Commonwealth Avenue, Quezon City, Philippines

Au Conseil d'administration du Bureau international du Travail

Nous avons l'honneur de transmettre le Rapport du Commissaire aux comptes sur les opérations financières de l'Organisation internationale du Travail pour l'exercice 2019.

Notre rapport, que nous avons établi en notre qualité de Commissaire aux comptes de l'Organisation, contient les résultats de notre audit des états financiers pour 2019 ainsi que nos observations et recommandations relatives à notre examen de la gestion des ressources humaines et des opérations des bureaux régionaux et des bureaux de pays de l'Organisation. Des recommandations susceptibles d'apporter une valeur ajoutée ont été communiquées à la direction et examinées avec elle en vue d'améliorer encore la gestion efficiente et efficace de l'Organisation.

Nous avons réalisé notre audit en conformité avec les Normes internationales d'audit. Nous avons traité les questions relatives à l'examen des états financiers de l'Organisation dont nous avons eu connaissance au cours de l'audit et dont nous estimons qu'elles devraient être portées à l'attention du Conseil d'administration. Nous serons heureux de communiquer de plus amples précisions sur ces points au Conseil d'administration à sa session de juin 2021.

Nous remercions le Directeur général et son personnel pour l'aide et la coopération dont ont bénéficié nos auditeurs. Nous tenons également à exprimer notre reconnaissance au Conseil d'administration pour l'appui et l'intérêt qu'il a manifestés à l'égard des travaux que nous avons menés en qualité de Commissaire aux comptes.

Veillez agréer, Monsieur le Directeur général, l'assurance de notre haute considération.

(Signé) Michael G. Aguinaldo
Président, Commission de vérification des comptes,
République des Philippines,
Commissaire aux comptes

Quezon City, Philippines
Le 1^{er} juin 2020

République des Philippines
COMMISSION DE VÉRIFICATION
DES COMPTES
Quezon City



Rapport du Commissaire aux comptes
au Conseil d'administration
sur les opérations financières
de l'Organisation internationale du Travail

Pour l'exercice clos
le 31 décembre 2019

**RAPPORT DU COMMISSAIRE AUX COMPTES
AU CONSEIL D'ADMINISTRATION
SUR LES OPÉRATIONS FINANCIÈRES
DE L'ORGANISATION INTERNATIONALE DU TRAVAIL
POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2019**

Table des matières

Résumé

- A. Mandat, étendue et méthodologie
 - B. Résultats de l'audit
 - 1. Audit des états financiers
 - 2. Collaborateurs extérieurs
 - 2.1. Transparence dans le processus de sélection des collaborateurs extérieurs
 - 2.2. Évaluation du travail des collaborateurs extérieurs
 - 3. Gestion des ressources humaines
 - 3.1. Politiques et procédures de recrutement et de sélection
 - 3.2. Méthodes de recrutement et de sélection
 - 3.3. Perfectionnement du personnel
 - 3.4. Mobilité du personnel
 - 3.5. Égalité entre hommes et femmes et diversité
 - 3.6. Planification de la relève
 - 3.7. Administration de la justice
 - 3.8. Éthique et normes de conduite
 - 3.9. Enquêtes auprès du personnel
 - 4. Système de contrôle dans les bureaux régionaux et les bureaux de pays
 - C. Suite donnée aux recommandations formulées par le Commissaire aux comptes les années précédentes
 - D. Informations communiquées par la direction
 - E. Remerciements
- Annexe A – Suite donnée aux recommandations formulées par le Commissaire aux comptes les années précédentes

Liste des sigles et acronymes

BIT	Bureau international du Travail
BP	bureau de pays de l'OIT
BPR	examen des processus opérationnels
CAPS	Caisse d'assurance pour la protection de la santé du personnel du BIT
CCCI	Comité consultatif de contrôle indépendant
CCI	Corps commun d'inspection
CCPR	Commission consultative paritaire de recours
CRAM	Comité du recrutement, des affectations et de la mobilité
ÉTD	Équipe d'appui technique au travail décent
GED	Service des questions de genre, de l'égalité et de la diversité
HRD	Département du développement des ressources humaines
HR/OPS	Service des opérations du personnel
HR/TALENT-RES	Unité de recrutement
IAO	Bureau de l'audit interne et du contrôle
IGDS	Système de gestion des documents de gouvernance interne
INTOSAI	Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques
IPSAS	Normes comptables internationales pour le secteur public
IRIS	Système intégré d'information sur les ressources
ISA	Normes internationales d'audit
LGBT	lesbiennes, gays, bisexuels et transgenres
MLDP	Programme d'amélioration des méthodes de gestion et de l'aptitude à diriger
ODD	objectifs de développement durable
OFFDOC	Service des documents officiels
OIM	Organisation internationale pour les migrations
OIT	Organisation internationale du Travail
OMM	Organisation météorologique mondiale
OMS	Organisation mondiale de la santé
ONU	Organisation des Nations Unies
ONUSIDA	Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida
ONU-SWAP	Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'avancement des femmes
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PPTD	programme par pays de promotion du travail décent
RAPS	Système de recrutement, d'affectation et de placement du personnel
RELMEETINGS	Département des relations, des réunions et des documents officiels
RH	ressources humaines
SMART	spécifique, mesurable, réalisable, pertinent et limité dans le temps
SM/IP	module de gestion stratégique/de planification et d'exécution
SM/M	module de gestion stratégique
TVA	taxe sur la valeur ajoutée
UIT	Union internationale des télécommunications
WCMS	système de gestion du contenu des sites Web

RÉSUMÉ

Introduction

Le présent Rapport du Commissaire aux comptes sur l'audit des états financiers et des opérations financières de l'**Organisation internationale du Travail (OIT)** est publié conformément au paragraphe 6 de l'annexe du Règlement financier de l'OIT, et il est transmis au Conseil d'administration.

Il s'agit du quatrième rapport d'audit présenté au Conseil d'administration par le Président de la Commission de vérification des comptes de la République des Philippines, en vertu du mandat de Commissaire aux comptes que lui a confié le Conseil d'administration à sa 323^e session (mars 2015) pour les 75^e et 76^e exercices, à compter du 1^{er} avril 2016 pour une durée de quatre ans (2016-2019). À sa 334^e session (octobre-novembre 2018), le Conseil d'administration a prolongé le mandat du Président de la Commission de vérification des comptes de la République des Philippines pour deux exercices supplémentaires (2020-2023).

L'objectif global de l'audit est de fournir aux États Membres une assurance émanant d'un organisme indépendant, de contribuer à renforcer la transparence et la responsabilisation au sein de l'Organisation et d'appuyer, dans le cadre du processus de l'audit externe, la réalisation des objectifs qui sous-tendent les activités de l'Organisation. Dans le présent rapport, nous avons exposé en détail nos observations, et nous avons formulé des recommandations qui visent à améliorer encore l'efficacité et l'efficacités des opérations de gestion et à apporter une valeur ajoutée à la gouvernance de l'OIT.

Résultat général de l'audit

En vertu de notre mandat, nous avons vérifié les états financiers de l'OIT conformément au Règlement financier de l'Organisation et aux Normes internationales d'audit (ISA) publiées par le Conseil des normes internationales d'audit et d'assurance. Nous avons conclu que les états financiers donnaient, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle de la situation financière de l'OIT pour l'exercice clos le 31 décembre 2019, ainsi que de sa performance financière, des variations de son actif net, de ses flux de trésorerie et de la comparaison des montants inscrits au budget et des montants réels, conformément aux Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS). Par conséquent, nous avons exprimé une opinion non modifiée sur les états financiers de l'Organisation pour l'exercice clos le 31 décembre 2019.

Nous avons également conclu que les méthodes comptables avaient été appliquées sur la même base que l'année précédente et que les opérations de l'OIT dont nous avons eu connaissance, ou que nous avons contrôlées par sondage, au cours de notre audit des états financiers avaient été effectuées, dans tous leurs aspects significatifs, conformément au Règlement financier et aux autorisations des organes délibérants de l'OIT.

Outre la vérification des états financiers, nous avons réalisé les audits des services extérieurs suivants: *a)* bureau régional de l'OIT pour l'Amérique latine et les Caraïbes (BR-Amérique latine et Caraïbes); *b)* Équipe d'appui technique au travail décent et bureau de pays de l'OIT pour les pays andins (ÉTD/BP-Lima); *c)* Équipe d'appui technique de l'OIT au travail décent pour l'Afrique du Nord et bureau de pays de l'OIT pour l'Égypte et l'Érythrée (ÉTD/BP-Le Caire); et *d)* Équipe d'appui technique au travail décent et bureau de pays de

l'OIT pour l'Amérique centrale (ÉTD/BP-San José). De même, nous avons effectué un audit des états financiers et des opérations financières du Centre international de formation de l'OIT, Turin (Centre de Turin), dont les comptes sont consolidés dans les états financiers de l'OIT.

Nous avons procédé par ailleurs à l'examen de la gestion des ressources humaines en vertu de notre mandat, qui nous habilite à formuler des observations sur l'efficacité des procédures financières, sur le système comptable, sur les contrôles financiers intérieurs et, en général, sur l'administration et la gestion de l'Organisation.

Principales constatations de l'auditeur

La vérification des comptes a donné lieu aux principales constatations ci-après, qui appellent des mesures de la part de la direction du BIT.

Collaborateurs extérieurs

- a) Le BIT a recruté à plusieurs reprises les mêmes collaborateurs extérieurs (consultants) dans les bureaux extérieurs. Le mandat à l'origine de leur contrat d'engagement ne donnait guère d'informations sur les qualifications et l'expertise requises pour accomplir le travail demandé. Faute d'un mandat décrivant en détail l'expertise technique et les compétences requises, le caractère raisonnable des honoraires de ces collaborateurs extérieurs (consultants) était difficilement appréciable. En outre, l'exécution du travail était validée uniquement sur la base de la déclaration ou de l'attestation des directeurs de programme concernés sans qu'il soit nécessaire de fournir des précisions quant à la qualité des prestations.

Recrutement

- b) Les procédures du BIT régissant la nomination par choix direct des directeurs, des chefs de service et des directeurs de bureau sur le terrain devraient être établies dans un document et être chacune assortie de délais; ce document définirait notamment les processus, règles et critères systématiques à appliquer lors du recrutement de ces fonctionnaires afin de déterminer s'il convient d'opter pour une nomination par choix direct ou pour un appel à manifestation d'intérêt (mise au concours). Le fait de ne pas délimiter les cas où il faut recourir à un appel à manifestation d'intérêt pour recruter du personnel, dans le cadre de la coopération pour le développement, peut ouvrir la voie à des influences qui nuisent aux critères de professionnalisme, de compétence et de justice. Les procédures de recrutement du personnel de la catégorie des services organiques, dans le cadre du budget ordinaire ou des fonds de la coopération pour le développement, sont menées à bien dans des délais variables, qui dépassent parfois le nombre de jours préconisé. En outre, un fichier de candidats n'était pas disponible, alors que l'existence d'un tel fichier aurait pu accélérer la procédure de recrutement.

Perfectionnement du personnel

- c) Le BIT doit encore élaborer un document unique et à jour qui établisse clairement la définition, les buts et les principes du perfectionnement du personnel. Il s'agit d'éléments essentiels pour décrire les perspectives de carrière qui s'offrent au personnel

et permettre ainsi à l'Organisation de poursuivre ses engagements et ses objectifs dans le cadre de sa stratégie en matière de ressources humaines.

Mobilité du personnel

- d) Un mécanisme de supervision des membres du personnel effectuant une période d'affectation au titre de la mobilité fait défaut dans la politique de mobilité de l'OIT. En outre, cette politique prévoit que les fonctionnaires du BIT doivent accomplir une période d'affectation au titre de la mobilité au cours de leur carrière, mais cela n'est pas systématiquement vérifié. La Directive du Bureau ne dit rien non plus sur la manière dont la mobilité géographique sera encouragée et concrétisée dans le cadre des procédures qui prévoient comment rappeler aux fonctionnaires de faire connaître leur intérêt pour la mobilité à leur supérieur hiérarchique et aux partenaires RH, l'intention étant de promouvoir et de permettre la mobilité du personnel.

Égalité entre hommes et femmes et diversité

- e) L'application du principe d'égalité entre hommes et femmes a révélé des différences entre les cibles fixées dans la stratégie en matière de ressources humaines, dans le Plan d'action du BIT pour l'égalité entre hommes et femmes et dans le plan de travail du Service de gestion des talents (HR/TALENT). Il est essentiel d'éliminer ces différences, étant donné que la fixation par le Département du développement des ressources humaines (HRD) de cibles en matière d'égalité entre hommes et femmes suppose une coordination avec le Service des questions de genre, de l'égalité et de la diversité (GED) pour parvenir à des cibles ou à des indicateurs uniformes dans ce domaine. Le BIT doit veiller à fixer des cibles pragmatiques et atteignables en ce qui concerne les indicateurs de performance du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'avancement des femmes (ONU-SWAP).

Planification de la relève

- f) Il a été constaté que les profils de l'employé n'étaient pas mis à jour régulièrement. Cette actualisation est essentielle pour les exercices officiels de planification de la relève et l'établissement, à terme, d'un plan concret de planification de la relève. Ce plan est élaboré pour aider à répertorier avec efficacité et efficience les prochains départs et les successeurs potentiels et réduire ainsi les risques susceptibles de survenir en termes d'encadrement, de continuité des opérations et de perte de mémoire institutionnelle et d'expertise.

Administration de la justice

- g) La prévention et le règlement des conflits doivent faire l'objet d'une approche systématique, étant donné que les différents organes compétents de l'OIT fonctionnent indépendamment les uns des autres et ne disposent pas, dans le cadre de leurs attributions respectives, d'un mandat clairement défini en vue d'une coordination efficace du système de gestion des conflits. À l'heure actuelle, ces organes ont donc tendance à fonctionner chacun de leur côté au lieu de travailler ensemble. Il n'existe pas non plus de statistiques ou de données consolidées sur les conflits ou les réclamations qui iraient dans le sens d'une approche uniforme et seraient utiles pour induire un changement d'orientation ou de réglementation, le cas échéant. En outre, le guide du

BIT consacré aux procédures de prévention et de règlement des conflits date de janvier 2008 et n'a pas été mis à jour malgré les réformes qui ont été introduites et mises en œuvre depuis.

Éthique et normes de conduite

- h) Les membres du personnel du BIT ne connaissent pas bien les services offerts par le Bureau de l'éthique du BIT, et il ressort de l'enquête sur l'éthique qu'ils ne font pas pleinement confiance à la politique relative à la protection des fonctionnaires signalant des abus. Il est essentiel de disposer d'un environnement de travail harmonieux pour être productif et réactif, et c'est pourquoi des systèmes, des règles et des procédures sont définis, et révisés, pour fixer une norme commune régissant les comportements et les actes de manière à garantir que le travail contribue à la réalisation des résultats souhaités.

Enquêtes auprès du personnel

- i) Le BIT n'a pas encore mené une enquête sur le bien-être et la santé mentale du personnel, ce qui est indispensable pour l'exécution de la stratégie de l'Organisation. La conduite d'enquêtes régulières auprès du personnel permet de concevoir des politiques, voire de repenser celles en vigueur, et d'introduire des changements importants pour améliorer les niveaux d'efficacité, de production, d'implication, de motivation, de productivité et de bien-être du personnel.

Système de contrôle dans les bureaux régionaux et les bureaux de pays

- j) Des lacunes en matière de contrôle ont été relevées dans les opérations des bureaux régionaux et des bureaux de pays ayant fait l'objet d'un audit en 2019. Il en résulte qu'il faut renforcer les contrôles de supervision, le suivi global des résultats et l'application rigoureuse des règlements et des politiques en évaluant régulièrement la conformité avec les contrôles établis en première ligne. Cet ensemble de mesures permettra aux bureaux extérieurs de donner un meilleur aperçu de leur environnement de contrôle.

Résumé des recommandations

Nous avons formulé des recommandations qui sont examinées en détail dans la suite du présent rapport. Les principales recommandations sont les suivantes:

- a) **l'OIT devrait adopter un processus de sélection par mise en concurrence pour recruter des collaborateurs extérieurs (consultants) et actualiser la politique concernant leur rémunération afin que celle-ci puisse être appliquée par les différents bureaux de l'Organisation dans le monde. Les honoraires devraient être justifiés par le degré de complexité de la tâche demandée. Le mandat détaillé devrait également décrire les qualifications requises et le degré de complexité du travail, puisque ce critère détermine le montant des honoraires. Ce mandat plus précis devrait figurer dans IRIS à des fins de référence au cours du processus et faire partie de la documentation relative au processus de sélection;**
- b) **l'OIT devrait veiller à ce que les directeurs de programme remplissent le formulaire d'évaluation et le joigne à la demande de paiement avant que le montant définitif des honoraires ne soit versé au collaborateur extérieur;**

- c) L'OIT devrait établir des procédures écrites claires concernant la nomination de fonctionnaires par choix direct, en prévoyant pour chacune d'elles des contrôles appropriés, notamment en termes de délais et de suivi, afin d'améliorer la transparence, la cohérence et l'efficacité du processus de recrutement;**
- d) L'OIT devrait établir une directive claire et concrète définissant les conditions dans lesquelles il convient de lancer un appel à manifestation d'intérêt pour recruter du personnel dans le cadre de la coopération pour le développement, de limiter le pouvoir discrétionnaire au strict minimum, tout en veillant à ce que les raisons des dérogations soient dûment justifiées, et de prévoir des procédures opérationnelles instituant des contrôles appropriés, notamment en termes de délais et d'étapes à respecter;**
- e) L'OIT devrait mettre à jour les mécanismes existants de recrutement et de sélection du personnel local des bureaux extérieurs en vue de mettre en place une procédure uniforme fondée sur les meilleures pratiques et étayée par des procédures opérationnelles instituant des contrôles appropriés, notamment en termes de délais et d'étapes à respecter. Ce mécanisme mis à jour devrait être approuvé par le Comité de négociation paritaire, conformément à l'article 4.2.f) du Statut du personnel;**
- f) L'OIT devrait se doter de paramètres clairement définis pour mesurer l'efficacité, l'efficacé et le respect des délais aux différentes étapes du processus de recrutement, parmi lesquels notamment un délai maximum pour chaque tâche à accomplir et des obligations imposées aux responsables pour un meilleur suivi de l'ensemble du processus de recrutement et de sélection;**
- g) L'OIT devrait concevoir un mécanisme permettant d'accélérer la préparation et l'approbation des descriptions de poste, de repérer et de résoudre immédiatement tout problème à cet égard et d'afficher rapidement les avis de vacance de poste afin d'améliorer l'efficacité du processus de recrutement et de sélection;**
- h) L'OIT devrait mettre au point un système de fichiers/listes de réserve de candidats présélectionnés de façon à faire du recrutement un processus rationnel, rapide et efficace;**
- i) L'OIT devrait envisager d'établir, via le ou les mécanismes appropriés du système IGDS, une stratégie de perfectionnement du personnel qui définisse notamment le contenu, les buts et les principes de ce perfectionnement;**
- j) L'OIT devrait renforcer les mesures de soutien, d'orientation, de tutorat et de formation qu'elle offre en matière de suivi du comportement professionnel en mettant l'accent sur la gestion de l'insuffisance professionnelle, veiller à ce que ces mesures soient accessibles et faire en sorte que les services proposés soient plus largement connus et utilisés. L'OIT devrait envisager de rendre la formation obligatoire pour les responsables ayant besoin de se perfectionner dans le domaine de la gestion de l'insuffisance professionnelle (identifiés sur la base de leurs propres évaluations et/ou des évaluations réalisées par leurs subordonnés ou bien de la qualité des évaluations dont ces subordonnés font eux-mêmes l'objet);**
- k) L'OIT devrait améliorer le suivi et l'application de sa politique de mobilité en créant un outil ou un mécanisme robuste permettant d'obtenir facilement des informations sur la mobilité des fonctionnaires;**

- l)* l'OIT devrait inscrire de façon plus systématique les discussions concernant la mobilité dans le processus d'évaluation du personnel de la catégorie des services organiques, afin d'élargir les perspectives qui s'offrent aux fonctionnaires et d'encourager la mobilité;**
- m)* l'OIT devrait réfléchir à la possibilité de faire figurer la mobilité parmi les facteurs à prendre en compte, sous la rubrique «Profil souhaité», dans les descriptions de poste relatives aux emplois de directeur;**
- n)* l'OIT devrait veiller à ce que les bureaux et les départements collaborent les uns avec les autres afin que les cibles et les indicateurs figurant dans les différents documents relatifs à l'égalité hommes-femmes et à la diversité soient alignés, uniformes et cohérents, en vue de favoriser la prise en compte de ces questions sur le lieu de travail;**
- o)* l'OIT devrait définir des cibles pratiques et réalistes pour chacun des indicateurs de performance du Plan d'action ONU-SWAP, en tenant compte des contraintes liées au contexte, lors de l'élaboration du plan d'action du BIT pour l'égalité entre hommes et femmes 2022-2025;**
- p)* l'OIT devrait organiser régulièrement une campagne pour promouvoir l'importance du Profil de l'employé afin de favoriser sa mise à jour et optimiser ainsi les avantages, en termes d'inventaire des compétences, de cet outil essentiel pour une planification efficace de la relève;**
- q)* l'OIT devrait envisager de préparer un plan de relève dans le cadre des travaux de l'atelier que HR/TALENT organisera bientôt à ce sujet, afin de disposer d'une stratégie concrète et d'assurer la préparation de l'Organisation en lui évitant tout risque de perte, en termes de capacités d'encadrement, de continuité des opérations, de connaissances institutionnelles et de compétences spécialisées, susceptible de survenir à cause des départs;**
- r)* l'OIT devrait envisager une approche systématique du règlement et de la prévention des conflits afin que les divers acteurs et organes compétents puissent coordonner leurs efforts respectifs et offrir ainsi un cadre plus cohérent en matière de règlement des conflits qui soit toujours respectueux de la confidentialité de chaque cas;**
- s)* l'OIT devrait prendre des mesures pour concevoir une approche cohérente en ce qui concerne la collecte de données et l'établissement de rapports sur les réclamations et sur leur issue afin de faciliter le suivi et l'évaluation des efforts menés pour réduire le nombre de contentieux au sein de l'Organisation;**
- t)* l'OIT devrait faciliter la mise à jour et l'amélioration du guide de l'utilisateur consacré aux procédures de prévention et de règlement des conflits au BIT dans le cadre des efforts qu'elle déploie pour promouvoir un environnement de travail respectueux, exempt de violence et de harcèlement, et pour contribuer à garantir une approche cohérente du règlement des conflits dans l'ensemble de l'Organisation;**
- u)* l'OIT devrait accroître la visibilité du Bureau de l'éthique, compte tenu du temps limité alloué aux activités de ce bureau, sur le site Web public de l'OIT ainsi que sur la page Intranet, en actualisant la page consacrée aux questions d'éthique et en la mettant davantage en évidence, y compris pour ce qui est du module de**

formation en ligne sur l'éthique et de la fonctionnalité permettant aux fonctionnaires qui souhaiteraient signaler des abus de communiquer facilement les informations pertinentes;

- v) l'OIT devrait faciliter, dans le cadre de sa politique de protection des fonctionnaires signalant des abus, l'accès à des instances de recours extérieures et indépendantes à l'intention de ces fonctionnaires lorsqu'ils ne reçoivent pas une protection adéquate ou lorsqu'un cas de manquement ou de représailles n'est à première vue pas établi;**
- w) l'OIT devrait faciliter la conduite de l'enquête sur la santé mentale et le bien-être et suivre la suggestion formulée par l'ONU dans son rapport sur le harcèlement sexuel, en menant une nouvelle enquête sur cette question tous les deux ans;**
- x) l'OIT devrait, d'une part, mettre en œuvre des solutions stratégiques pour renforcer les contrôles de supervision et de suivi sur les processus et décisions essentiels, afin de garantir l'efficacité et l'efficacité des opérations et, d'autre part, mieux appuyer le processus d'attestation par les directeurs des bureaux extérieurs de l'état de leur système de contrôle.**

Suite donnée aux recommandations formulées par le Commissaire aux comptes pour les années précédentes

Lors de notre validation de la mise en œuvre des 25 recommandations formulées par le Commissaire aux comptes pour les années précédentes, nous avons constaté que 14 d'entre elles (56 pour cent) avaient été intégralement appliquées, 1 (4 pour cent) était mise en œuvre en continu, 6 (24 pour cent) avaient été partiellement mises en œuvre, et 4 (16 pour cent) étaient en cours de mise en œuvre.

A. MANDAT, ÉTENDUE ET MÉTHODOLOGIE

Mandat

1. La Commission de vérification des comptes est un organisme indépendant créé en vertu de la Constitution de la République des Philippines. Fondée il y a cent vingt ans, cette institution supérieure des comptes est un membre actif de l'Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (INTOSAI) et du Groupe d'auditeurs externes de l'Organisation des Nations Unies (ONU). Elle participe activement à l'établissement de normes de comptabilité et d'audit, au renforcement des capacités et au partage des connaissances. Elle a acquis une vaste expérience de la vérification extérieure des comptes auprès d'organisations internationales, qui font appel à ses services depuis trente-huit ans, dont vingt en tant que membre du Comité des commissaires aux comptes de l'ONU.

2. À sa 323^e session (mars 2015), le Conseil d'administration du BIT a nommé le Président de la Commission de vérification des comptes de la République des Philippines aux fonctions de Commissaire aux comptes de l'OIT pour les 75^e et 76^e exercices, à compter du 1^{er} avril 2016 pour une durée de quatre ans (2016-2019). À sa 334^e session (octobre-novembre 2018), le Conseil d'administration a prolongé ce mandat pour deux exercices supplémentaires (2020-2023). Le mandat additionnel pour la vérification extérieure des comptes est énoncé dans le chapitre IX du Règlement financier de l'OIT. Le Règlement financier dispose que le Commissaire aux comptes présente un rapport à la Conférence internationale du Travail, par l'intermédiaire du Conseil d'administration, sur les états financiers annuels ainsi que sur d'autres renseignements qu'il juge nécessaire de porter à son attention au sujet des questions visées dans l'article 36, paragraphe 2, et dans le mandat additionnel.

Étendue et objectifs de l'audit

3. Notre audit consiste à réaliser, en toute indépendance, un examen des éléments probants venant étayer les montants et les informations figurant dans les états financiers, lesquels sont au nombre de cinq: *a*) état de la situation financière; *b*) état de la performance financière; *c*) état des variations de l'actif net; *d*) tableau des flux de trésorerie; et *e*) état de comparaison des montants inscrits au budget et des montants réels. Il comprend également une évaluation de la conformité des opérations de l'OIT avec le Règlement financier et les autorisations des organes délibérants.

4. L'audit avait principalement pour objet de nous permettre de nous former une opinion quant à la question de savoir si les états financiers donnaient une image fidèle de la situation financière de l'OIT au 31 décembre 2019 ainsi que des résultats de ses opérations, de ses flux de trésorerie et de la comparaison des montants inscrits au budget et des montants réels pour l'exercice, conformément aux IPSAS. Dans ce cadre, une évaluation a été menée à bien pour déterminer si les dépenses inscrites dans les états financiers ont été engagées aux fins approuvées par les organes directeurs et si les recettes et les dépenses ont été classées et comptabilisées correctement, conformément au Règlement financier et aux décisions des organes délibérants de l'OIT. L'audit comprenait un examen général des systèmes financiers et des contrôles internes, ainsi que des vérifications par sondage des livres comptables et autres pièces justificatives que nous avons effectuées si nous l'avons jugé nécessaire pour fonder notre opinion d'audit.

5. Nous avons également procédé à l'examen des opérations de l'OIT au regard des questions visées à l'article 36, paragraphe 2, du Règlement financier en vertu duquel le Commissaire aux comptes a la faculté de formuler des observations sur l'efficacité des procédures financières, sur le système comptable, sur les contrôles financiers intérieurs et, en général, sur l'administration et la gestion de l'Organisation. Nous avons concentré notre attention sur les domaines qui revêtaient une importance fondamentale pour la capacité, la gestion efficace et la réputation de l'OIT, et plus particulièrement sur la gestion des ressources humaines et sur les opérations des bureaux extérieurs.

6. Globalement, l'audit vise à fournir aux États Membres une assurance émanant d'un organisme indépendant, à contribuer au renforcement de la transparence et de la responsabilisation au sein de l'Organisation et à appuyer, dans le cadre du processus de l'audit externe, la réalisation des objectifs qui sous-tendent les activités de l'Organisation.

Méthodologie et responsabilités de l'auditeur

7. Nous avons effectué notre audit conformément aux normes ISA. Nous sommes tenus en vertu de ces normes de planifier et de réaliser notre audit de manière à obtenir l'assurance raisonnable que les états financiers sont exempts d'anomalies significatives. L'audit consiste notamment à examiner par sondage les éléments probants qui étayent les montants et les informations figurant dans les états financiers. Il comprend également un examen des principes comptables appliqués et des estimations importantes faites par la direction, ainsi qu'une évaluation de la présentation générale des états financiers.

8. Une stratégie d'audit axée sur le risque a été adoptée aux fins de la vérification des états financiers. Cette approche suppose d'évaluer les risques d'anomalies significatives dans les états financiers et les assertions, en se fondant sur une compréhension appropriée de l'entité et de son environnement, notamment de ses mécanismes de contrôle interne.

9. La responsabilité de l'auditeur est d'exprimer une opinion sur les états financiers fondée sur un audit. Celui-ci est réalisé pour obtenir une assurance raisonnable, et non absolue, quant à la question de savoir si les états financiers sont exempts d'anomalies significatives, qu'elles résultent de fraudes ou d'erreurs.

10. Durant l'exercice de 2019, outre la vérification des états financiers, nous avons réalisé les audits des services extérieurs suivants: *a)* bureau régional de l'OIT pour l'Amérique latine et les Caraïbes (BR- Amérique latine et Caraïbes); *b)* Équipe d'appui technique au travail décent et bureau de pays de l'OIT pour les pays andins (ÉTD/BP-Lima); *c)* Équipe d'appui technique de l'OIT au travail décent pour l'Afrique du Nord et bureau de pays de l'OIT pour l'Égypte et l'Érythrée (ÉTD/BP-Le Caire); et *d)* Équipe d'appui technique au travail décent et bureau de pays de l'OIT pour l'Amérique centrale (ÉTD/BP-San José). De plus, nous avons réalisé un audit des opérations financières du Centre de Turin.

11. Nous nous sommes coordonnés avec le Bureau de l'audit interne et du contrôle (IAO) au sujet des domaines sur lesquels notre audit devait porter afin d'éviter que nos activités ne se recoupent inutilement et de déterminer dans quelle mesure il était possible de tirer parti des travaux de l'IAO. Nous avons également collaboré avec le Comité consultatif de contrôle indépendant (CCCI) afin d'enrichir encore nos travaux d'audit.

12. Nous avons régulièrement communiqué les résultats de l'audit à la direction du BIT dans des notes de synthèse et des lettres de recommandations, dans lesquelles nos observations et recommandations étaient exposées en détail. Cette pratique permet d'établir un dialogue permanent avec la direction.

B. RÉSULTATS DE L'AUDIT

13. Cette partie du rapport expose nos observations concernant les questions financières et les questions de gouvernance, conformément à l'article 36, paragraphe 2, du Règlement financier en vertu duquel le Commissaire aux comptes a la faculté de formuler des observations sur l'efficacité des procédures financières, sur le système comptable, sur les contrôles financiers intérieurs et, en général, sur l'administration et la gestion de l'Organisation. La direction du BIT a eu la possibilité de faire des commentaires sur nos observations d'audit. Des recommandations susceptibles d'apporter une valeur ajoutée lui ont été communiquées en vue de renforcer la gestion efficiente et efficace de l'Organisation.

1. Audit des états financiers

14. Nous avons vérifié les états financiers conformément aux normes ISA et avons conclu que ces états financiers donnaient, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle de la situation financière de l'OIT pour l'exercice clos le 31 décembre 2019, ainsi que de sa performance financière, des variations de son actif net, de ses flux de trésorerie et de la comparaison des montants inscrits au budget et des montants réels, conformément aux IPSAS. Cela nous a amenés à exprimer une opinion d'audit non modifiée sur les états financiers de l'Organisation. Les états financiers vérifiés ont été les suivants:

- a) État I. État de la situation financière;
- b) État II. État de la performance financière;
- c) État III. État des variations de l'actif net;
- d) État IV. Tableau des flux de trésorerie;
- e) État V. État de comparaison des montants inscrits au budget et des montants réels.

15. Nous avons également conclu que les méthodes comptables indiquées dans la Note 2 aux états financiers avaient été appliquées de la même manière que lors de l'exercice précédent. Nous avons conclu en outre que les opérations de l'OIT dont nous avons eu connaissance, ou que nous avons contrôlées par sondage, au cours de notre audit des états financiers avaient été effectuées, dans tous leurs aspects significatifs, conformément au Règlement financier et aux autorisations des organes délibérants de l'OIT.

16. Nous savons gré à la direction du BIT des efforts qu'elle a déployés pour tenir compte d'un certain nombre des recommandations émises au cours de notre audit des états financiers de l'OIT pour 2019, afin de donner une image fidèle des soldes des comptes concernés et d'améliorer la présentation et la communication d'informations conformément aux IPSAS.

17. En raison de la pandémie de COVID-19, l'audit des états financiers a été effectué à distance. Le Commissaire aux comptes a eu tout l'accès nécessaire aux systèmes de l'OIT, et les procédures de vérification des soldes des comptes et des opérations ont été appliquées de manière satisfaisante.

2. Collaborateurs extérieurs

2.1. *Transparence dans le processus de sélection des collaborateurs extérieurs*

18. Le BIT a largement recours à des contrats temporaires, tels que les contrats de collaboration extérieure, pour recruter du personnel ou pour faire réaliser un travail sur une durée temporaire et déterminée. En 2019, les dépenses afférentes au recrutement de consultants ou d'autres personnes au bénéfice d'un contrat de collaboration extérieure ont atteint au total 40,89 millions de dollars É.-U. (contre 35,2 millions de dollars É.-U. en 2018).

19. Nous avons relevé plusieurs cas où les mêmes collaborateurs extérieurs (consultants) étaient régulièrement recrutés dans des bureaux extérieurs. Après avoir examiné le mandat à l'origine de leur contrat d'engagement, nous avons constaté qu'il ne comportait visiblement aucune information sur les qualifications et l'expertise requises pour accomplir la tâche demandée. Il était difficile d'apprécier le caractère raisonnable des honoraires accordés aux collaborateurs extérieurs (consultants) dès lors que l'expertise technique et les compétences des personnes recrutées n'étaient pas indiquées en détail dans le mandat.

20. La direction a pris acte de cette observation et nous a fait savoir qu'il était fait appel aux services des collaborateurs extérieurs par voie de sélection directe, ces personnes étant sélectionnées au regard de leur collaboration précédente avec le BIT. Elle a par ailleurs indiqué que le BIT n'avait pas mis à jour sa norme ou sa politique générale concernant la rémunération des collaborateurs extérieurs. Elle a en outre souscrit à l'appréciation selon laquelle le BIT devait faire des progrès dans ce domaine en se montrant plus systématique dans la sélection de ses collaborateurs extérieurs.

21. Nous avons recommandé à l'OIT d'adopter un processus de sélection par mise en concurrence pour recruter des collaborateurs extérieurs (consultants) et d'actualiser la politique concernant leur rémunération afin que celle-ci puisse être appliquée par les différents bureaux de l'Organisation dans le monde. Les honoraires devraient être justifiés par le degré de complexité de la tâche demandée. Le mandat détaillé devrait également décrire les qualifications requises et le degré de complexité du travail, puisque ce critère détermine le montant des honoraires. Ce mandat plus précis devrait figurer dans IRIS à des fins de référence au cours du processus et faire partie du document relatif à la sélection.

22. **Réponse du BIT.** En 2019, le Bureau a procédé à un examen complet des procédures régissant les contrats de collaboration extérieure en consultation avec diverses autres parties prenantes en interne (personnel administratif ou affecté aux services des finances dans les régions, bureau des achats et départements techniques). Le projet de version révisée de la directive du Bureau tient compte des recommandations concernant la fixation des honoraires, l'amélioration du mandat des collaborateurs extérieurs et la nécessité d'instaurer un processus de sélection par mise en concurrence. Toutefois, étant donné que l'IAO consacrera spécialement un audit de performance aux contrats de collaboration extérieure en 2020, la directive du Bureau sera établie dans sa version définitive qu'une fois cet audit terminé et elle intégrera les recommandations de l'IAO, le cas échéant.

2.2. *Évaluation du travail des collaborateurs extérieurs*

23. Dans les bureaux extérieurs, la déclaration du directeur de programme attestant que le règlement des honoraires dus aux collaborateurs extérieurs est conforme aux buts énoncés dans l'accord figurant dans la demande de paiement équivaut à une évaluation du travail.

24. Cette pratique actuelle, qui consiste à évaluer le travail du collaborateur extérieur en se fondant uniquement sur la déclaration ou l'attestation du directeur de programme, sans disposer d'aucune précision quant aux spécificités ou à la qualité du travail effectué, ne permet pas d'évaluer correctement la prestation de l'intéressé. En outre, l'absence d'une évaluation en bonne et due forme prive, dans les faits, les décideurs d'un retour d'information sur les difficultés rencontrées ou sur les enseignements tirés à l'occasion de cette collaboration.

25. Le formulaire d'évaluation du travail des collaborateurs extérieurs est un document important à deux titres. D'une part, il décrit la qualité du travail en précisant que celui-ci a été accompli dans les délais prescrits et conformément aux conditions spécifiques énoncées dans le mandat et, d'autre part, il contient des observations ou des recommandations pertinentes formulées par le directeur de programme. Ces recommandations, qui ont trait à la prestation du collaborateur extérieur, serviront ensuite de référence ou d'élément d'appréciation lors de la sélection de collaborateurs extérieurs pour des besoins futurs.

26. La direction s'est engagée à améliorer le processus d'évaluation du travail des collaborateurs extérieurs. En conséquence, le 13 novembre 2019, le Bureau a publié sa procédure, «Défauts d'exécution par des collaborateurs extérieurs, bénéficiaires de subventions, partenaires d'exécution et fournisseurs», IGDS n° 553 (version 1). Nous maintenons notre recommandation quant à la nécessité de remplir un formulaire d'évaluation du travail avant le règlement des honoraires.

27. Nous avons recommandé à l'OIT de veiller à ce que les directeurs de programme remplissent le formulaire d'évaluation et le joigne à la demande de paiement avant que le montant définitif des honoraires ne soit versé au collaborateur extérieur.

28. **Réponse du BIT.** Il n'apparaît pas clairement si les recommandations du Commissaire aux comptes ont pris en considération les dispositions déjà en place dans ce domaine, qui sont exposées dans la Procédure du Bureau, «Défauts d'exécution par des collaborateurs extérieurs, bénéficiaires de subventions, partenaires d'exécution et fournisseurs», IGDS n° 553 (version 1) du 13 novembre 2019. Conformément aux procédures déjà en vigueur, le fonctionnaire du BIT chargé des marchés et des contrats qui est habilité à passer des contrats de collaboration extérieure est tenu de s'assurer que le collaborateur extérieur s'acquitte de ses obligations contractuelles en temps voulu, dans le budget prévu et conformément aux conditions convenues. Les défauts d'exécution par des tiers doivent, dans les meilleurs délais, être étayés par des pièces justificatives détaillées, qui seront versées au dossier. Compte tenu de la nature extrêmement variable des tâches confiées aux collaborateurs extérieurs du BIT, il serait très difficile de concevoir un formulaire d'évaluation qui soit adapté à tous les cas de figure. C'est la raison pour laquelle un tel document n'a pas été prévu dans les procédures instaurées par l'IGDS n° 553.

3. Gestion des ressources humaines

29. La stratégie actuelle de l'OIT en matière de capital humain vise à développer *une fonction Ressources humaines efficiente et efficace pour une OIT agile et réactive*, condition indispensable pour réaliser les objectifs du Plan stratégique de l'OIT pour 2018-2021 et ceux du système plus large des Nations Unies auxquels l'OIT contribue. L'évolution rapide du monde du travail exige une forte réactivité. En même temps, grâce à une gouvernance efficace et à des services d'appui efficaces, le BIT peut utiliser ses ressources de manière optimale et renforcer ainsi l'impact de son action. Les changements attendus de la stratégie sont au nombre de trois: *a) une agilité organisationnelle accrue; b) un personnel mobilisé; c) une fonction RH dynamisante grâce à des moyens d'action spécifiques et à leurs principaux produits.*

30. Les résultats obtenus dépendront en grande partie des dispositions en matière de gestion des ressources humaines qui s'appliquent actuellement dans l'ensemble du Bureau, en particulier de la manière dont s'exercent les contrôles et les responsabilités. Dans toute organisation, la gestion des ressources humaines est une fonction qui doit toujours créer de la valeur et contribuer à la réalisation des objectifs stratégiques. Nous avons relevé de ce point de vue plusieurs possibilités d'amélioration décrites ci-après.

3.1. Politiques et procédures de recrutement et de sélection

31. En mars 2014, la direction du BIT et le Syndicat du personnel de l'Organisation ont modifié l'accord collectif sur les procédures de recrutement et de gestion des effectifs afin d'instituer une procédure détaillée de recrutement et de sélection *fondée sur les principes de la transparence, du respect des règles, de l'impartialité et de l'équité, compte tenu des très hautes exigences de compétence, de performance et d'intégrité auxquelles le Bureau doit satisfaire ainsi que du droit international applicable, y compris les normes internationales du travail et d'autres instruments de l'OIT, et permettant d'agir au moment opportun, de manière efficace et en toute objectivité.* Le nouvel accord a été mis en œuvre par le biais d'amendements apportés au Statut du personnel.

3.1.1. Des procédures écrites claires sur la nomination par choix direct des directeurs, des chefs de service et des directeurs de bureau extérieur

32. Les principes de base du recrutement, tels qu'énoncés dans le Statut du personnel du BIT, devraient se décliner sous la forme de politiques et de procédures indiquant clairement la marche à suivre pour mettre en œuvre le processus de sélection dans la pratique quotidienne. Une procédure complète et détaillée est essentielle pour guider les responsables du recrutement dans leur travail et garantir la transparence, l'impartialité et l'efficacité du processus de sélection, ainsi que son objectivité.

33. Comme le stipule l'article 4.2 *d)* du Statut du personnel, les emplois vacants dans la catégorie des directeurs sont pourvus par le Directeur général par voie de transfert sans changement de grade, de promotion ou de nomination. En ce qui concerne les emplois de chef de service et de directeur de bureau extérieur, l'article 4.2 *e)* prévoit qu'ils sont pourvus par voie de transfert sans changement de grade, promotion ou nomination par choix direct du Directeur général.

34. À la question de savoir quels étaient les catégories de personnel et les grades concernés par les dispositions susmentionnées, la direction a répondu que les emplois de chef de service correspondaient à des postes D.1 du siège, que ceux de directeur de bureau extérieur correspondaient à des postes P.5 et que les directeurs visés à l'article 4.2 d) étaient nommés à des postes D.2. Elle a expliqué que ces postes étaient pourvus par choix direct et que les autres emplois étaient pourvus par voie de mutation interne, de promotion ou sur concours.

35. Selon la direction, dans les cas où les emplois peuvent être pourvus par choix direct, le Directeur général peut opter s'il le souhaite pour un appel à manifestation d'intérêt. Au cours de l'exercice 2018-19, le BIT a pourvu 7 postes D.2 visés à l'article 4.2 d) ainsi que 18 postes D.1 et 2 postes P.5 (directeurs de bureau extérieur) visés à l'article 4.2 e). Au total, il y a eu 19 appels à manifestation d'intérêt et 8 nominations par choix direct sans appel à manifestation d'intérêt.

36. Sur le point de savoir s'il existait des directives spécifiquement consacrées aux procédures de recrutement et de sélection par choix direct pour les emplois visés à l'article 4.2 d) et au premier élément de la liste figurant à l'article 4.2 e), il est apparu que ces procédures n'étaient consignées dans aucun instrument et qu'aucune d'elles n'était assortie de délais spécifiques applicables au choix direct *avec ou sans appel à manifestation d'intérêt*. Les différentes étapes de la procédure de sélection présentée ne sont que des arrangements informels reflétant la pratique adoptée par l'Organisation concernant le recrutement des directeurs, des chefs de service et des directeurs de bureau extérieur, conformément aux dispositions du Statut du personnel. La direction a fait savoir qu'un projet de document concernant la nomination par choix direct, avec ou sans appel à manifestation d'intérêt, des directeurs, chefs de service et directeurs de bureau extérieur était actuellement en préparation.

37. Si la procédure de sélection par étapes utilisée pour pourvoir les postes vacants par choix direct avec ou sans appel à manifestation d'intérêt ne pose pas vraiment de problème, il semble néanmoins souhaitable, par souci de cohérence et de transparence, d'adopter à cet égard des directives claires et détaillées. Cette proposition est conforme à la recommandation du Corps commun d'inspection (CCI) (JIU/REP/2012/4) selon laquelle *des procédures écrites détaillées [doivent être] en place pour guider et documenter chaque étape du processus de recrutement*. Ces procédures sont diffusées comme il se doit parmi les responsables du recrutement; elles sont appliquées systématiquement et de façon efficace, en tenant dûment compte de la transparence et du respect des délais à toutes les étapes.

38. Nous avons recommandé à l'OIT d'établir des procédures écrites claires concernant la nomination de fonctionnaires par choix direct, en prévoyant pour chacune d'elles des contrôles appropriés, notamment en termes de délais et de suivi, afin d'améliorer la transparence, la cohérence et l'efficacité du processus de recrutement.

39. **Réponse du BIT.** Le Bureau souscrit à cette recommandation. Il a déjà commencé à préparer des directives détaillées sur les procédures de recrutement et de sélection par choix direct. Il tiendra compte des points soulevés dans la recommandation et consultera les départements concernés pour obtenir des informations. Les directives en préparation préciseront en particulier les délais à respecter et définiront clairement les rôles et les responsabilités de chacun aux différentes étapes du processus.

3.1.2. Une politique claire et concrète concernant le recrutement de personnel dans le cadre des projets de coopération pour le développement

40. Dans le cadre des projets de coopération pour le développement, le personnel est recruté par voie de transfert sans changement de grade, de promotion ou de nomination par choix direct du Directeur général. Celui-ci peut toutefois, de son propre chef et après consultation du Comité du recrutement, des affectations et de la mobilité (CRAM), décider, en vue de pourvoir des emplois vacants, d'avoir recours à l'une ou l'autre des méthodes prévues à l'article 4.2 f).

41. Au cours de la période 2018-19, le BIT a recruté 981 personnes dans le cadre de la coopération pour le développement. Nous avons examiné le recrutement de 6 fonctionnaires de catégorie G affectés à Genève et de 75 fonctionnaires de catégorie P. Au total, 29 ont été recrutés sur appel à manifestation d'intérêt et 52 par choix direct du Directeur général.

42. Comme en témoigne la procédure actuelle de recrutement du personnel des projets de coopération pour le développement, il existe: a) des directives du Service des opérations du personnel (HR/OPS) concernant le recrutement de personnel non local sur la base de contrats à durée déterminée; et b) un chapitre consacré aux ressources humaines, notamment aux questions de recrutement, dans le manuel de la coopération technique.

43. Dans la directive relative au recrutement de personnel non local sur la base de contrats à durée déterminée, la formulation utilisée en ce qui concerne le processus de prospection et de sélection, à savoir «HRD recommande vivement», montre que les procédures ne sont pas obligatoires. Quant au manuel de la coopération technique, il y est écrit que le chapitre consacré aux ressources humaines *vise à expliquer, résumer et compléter mais pas à remplacer les dispositions pertinentes du Statut du personnel du BIT ainsi que les autres documents officiels.*

44. La direction a fait valoir que ces directives visent à aider les responsables du recrutement à préparer les descriptions d'emploi pour les projets de coopération pour le développement, les études de marché, la publication des avis de vacance de poste, la présélection des candidats, l'établissement de la liste restreinte, le rapport du jury et la nomination. Elle a indiqué que les procédures de recrutement mises en place pour le personnel relevant de la coopération pour le développement reflètent les bonnes pratiques recommandées, mais ne sont pas juridiquement contraignantes puisqu'elles continuent de relever de l'article 4.2 e) du Statut du personnel, selon lequel le choix direct par le Directeur général est la méthode normale pour pourvoir les emplois vacants dans les projets de coopération.

45. Il n'y a semble-t-il aucune procédure systématique, aucune règle ni aucun critère clairement fixé qui puisse aider les responsables du recrutement à déterminer s'il convient d'opter pour une nomination par choix direct ou pour un appel à manifestation d'intérêt (mise au concours). Nous notons en outre que des procédures qui ne sont pas obligatoires peuvent compromettre le processus de recrutement. Malgré la singularité du processus, le recrutement de fonctionnaires affectés aux projets de coopération pour le développement devrait être soumis à des procédures détaillées appliquées de façon systématique et efficace. De plus, le fait de ne pas délimiter les cas où il faut recourir à un appel à manifestation d'intérêt pour recruter du personnel dans le cadre de la coopération pour le développement risque de

soumettre les décisions à des influences qui nuisent aux critères de professionnalisme, de compétence et de justice.

46. Nous avons recommandé à l'OIT d'établir une directive claire et concrète définissant les conditions dans lesquelles il convient de lancer un appel à manifestation d'intérêt pour recruter du personnel dans le cadre de la coopération pour le développement, de limiter le pouvoir discrétionnaire au strict minimum tout en veillant à ce que les raisons des dérogations soient dûment justifiées, et de prévoir des procédures opérationnelles instituant des contrôles appropriés, notamment en termes de délais et d'étapes à respecter.

47. Réponse du BIT. Le choix direct du personnel par le Directeur général est la méthode normale de recrutement utilisée pour pourvoir les emplois vacants dans le cadre de la coopération pour le développement, conformément aux dispositions du Statut du personnel. Les appels à manifestation d'intérêt sont de plus en plus nombreux, mais on ne peut pas y avoir recours dans tous les cas, car il est très souvent urgent de pourvoir les postes pour pouvoir intervenir rapidement en déployant des ressources sur le terrain.

3.1.3. Des délégations de pouvoirs claires en faveur des bureaux extérieurs

48. Dans le cas du personnel local des bureaux extérieurs, l'article 4.2 f) prévoit la possibilité de recourir à d'autres mécanismes de recrutement et de sélection et précise que les nouveaux mécanismes de recrutement et de sélection ou les modifications apportées aux mécanismes existants doivent être approuvés par le Comité de négociation paritaire.

49. Les bureaux régionaux pour l'Afrique, l'Amérique latine et les Caraïbes, et l'Asie et le Pacifique ont adopté leurs propres procédures de recrutement. Au bureau régional pour l'Europe et l'Asie centrale, en revanche, c'est HRD qui se charge du recrutement et de la sélection du personnel local. Chose étonnante, le bureau régional pour les États arabes ne dispose pas de politique ni de procédure de recrutement et de sélection pour son personnel local.

50. Nous avons demandé à la direction si les procédures des bureaux extérieurs étaient conformes aux principes énoncés dans l'accord collectif conclu avec le Syndicat du personnel et aux dispositions du Statut du personnel. Elle a répondu que HRD avait publié en mars 2015 une série de bonnes pratiques à suivre pour le recrutement du personnel local des bureaux extérieurs (postes inscrits au budget ordinaire), mais que celles-ci n'étaient pas approuvées. Ces informations ont été diffusées dans tous les bureaux régionaux, y compris celui des États arabes, mais il ne s'agit pas de prescriptions obligatoires. La direction a précisé que, faute d'avoir été approuvées, ces bonnes pratiques ne pouvaient pas être utilisées par chaque région pour mettre au point ses propres procédures de recrutement et de sélection, en discuter avec les membres du Syndicat du personnel au niveau régional et les présenter au Comité de négociation paritaire, comme indiqué à l'article 4.2 f) du Statut du personnel.

51. Nous avons noté que dans l'accord collectif de 2014 il est notamment prévu que les politiques de recrutement des bureaux extérieurs feraient ultérieurement l'objet de discussions, mais celles-ci n'ont pas eu lieu. Pour la direction, il est impossible de publier des directives officielles sans l'approbation du Syndicat du personnel.

52. Nous supposons que le bureau régional pour les États arabes a fait siennes les bonnes pratiques publiées par HRD et que la répartition des rôles et des responsabilités prévue par l'accord collectif de Genève n'est peut-être pas adaptée à la situation des bureaux extérieurs étant donné la structure de leurs effectifs, mais nous rappelons que toute délégation de pouvoirs en matière de recrutement doit clairement définir les responsabilités et les obligations à chaque étape du processus, notamment en ce qui concerne la formulation des recommandations et les décisions finales.

53. Nous avons recommandé à l'OIT de mettre à jour les mécanismes existants de recrutement et de sélection du personnel local des bureaux extérieurs en vue de mettre en place une procédure uniforme fondée sur les meilleures pratiques et étayée par des procédures opérationnelles instituant des contrôles appropriés, notamment en termes de délais et d'étapes à respecter. Ce mécanisme mis à jour devrait être approuvé par le Comité de négociation paritaire, conformément à l'article 4.2 f) du Statut du personnel.

54. **Réponse du BIT.** Une liste de bonnes pratiques en matière de recrutement a été préparée et diffusée dans les régions pour servir de référence dans le contexte des mécanismes existants. Le Bureau estime qu'un mécanisme de recrutement et de sélection du personnel local identique pour tous les bureaux extérieurs serait inapplicable. Comme il est indiqué dans le Statut du personnel, les nouveaux mécanismes de recrutement et de sélection du personnel local des bureaux extérieurs, ou les modifications aux mécanismes existants, doivent être approuvés par le Comité de négociation paritaire avant d'être appliqués.

3.2. Méthodes de recrutement et de sélection

55. Parmi les moyens d'action envisagés pour mobiliser le personnel, la stratégie de l'OIT en matière de ressources humaines signale que, *à compter de 2018, un nouveau système de recrutement en ligne prendra progressivement en charge tous les types de procédures de recrutement et donnera accès à tout un ensemble de nouvelles fonctionnalités, pour plus d'efficacité. Les recrutements à des postes financés par le budget ordinaire ou relevant de la coopération pour le développement pourront par exemple être accélérés.*

56. Les procédures de recrutement et de sélection correspondant aux méthodes visées à l'article 4.2 sont exposées à l'annexe I du Statut du personnel ainsi que dans les procédures opérationnelles normalisées d'HR/OPS et dans d'autres publications pertinentes de HRD. Comme on peut le voir sur la plateforme de recrutement de ILO People, en ce qui concerne les avis de vacance, la répartition des rôles et des responsabilités dépend de la source de financement. Dans le cas des fonctionnaires de la catégorie des services organiques nationaux et de la catégorie des services généraux affectés aux bureaux extérieurs, le bureau extérieur et le partenaire RH régional prennent en charge l'ensemble du processus. Pour les postes de catégorie P au siège et dans les bureaux extérieurs ainsi que pour les postes de catégorie G au siège, en revanche, c'est HRD (HR/RES ou HR/OPS) au siège (ou le partenaire RH régional chargé des projets de coopération pour le développement sur le terrain) qui s'occupe de toutes les étapes du recrutement.

57. Les procédures de recrutement en vigueur au BIT nous ont paru d'autant plus complexes qu'elles varient selon la provenance des fonds (coopération pour le développement ou budget ordinaire), la catégorie (directeur, services organiques, services généraux ou services organiques nationaux) et la durée (appel à manifestation d'intérêt pour contrat temporaire ou recrutement ordinaire).

3.2.1. Amélioration des paramètres de recrutement et de sélection

58. En ce qui concerne les délais de recrutement à des postes financés par le budget ordinaire ou relevant de la coopération pour le développement, l'indicateur clé est la durée moyenne de recrutement observée dans le cadre des projets de coopération pour le développement (personnel de catégorie P), à savoir 120 jours (depuis l'approbation du projet par le donateur jusqu'à la date d'entrée en fonctions) pour une valeur de référence de 200 jours. Nous avons noté que cet indicateur s'appliquait uniquement aux postes de catégorie P financés dans le cadre de la coopération pour le développement. Toutefois, la direction nous a dit que le délai de 120 jours, depuis la publication de l'avis de vacance jusqu'à la décision finale, restait l'objectif moyen. Il correspond à la recommandation du CCI selon laquelle les délais de recrutement, depuis l'affichage de l'avis de vacance de poste jusqu'à la décision de sélection, ne doivent pas excéder 120 jours.

59. À la lumière de l'indicateur clé et des recommandations du CCI, nous avons examiné les délais de recrutement de fonctionnaires de catégorie P pour 34 et 14 postes financés respectivement par le budget ordinaire et par la coopération pour le développement, depuis la création de l'avis de vacance jusqu'à la prise de fonctions, au cours de l'année 2019. Il est apparu que, même en mettant la barre à 120 jours, depuis l'affichage de l'avis de vacance de poste jusqu'à la décision de sélection, selon la recommandation du CCI, l'objectif n'était jamais atteint. Les délais de recrutement sont toutefois moins longs dans le cas des postes de catégorie P relevant de la coopération pour le développement (182 jours en moyenne) que dans celui des postes de catégorie P financés sur le budget ordinaire (209 jours en moyenne), avec une différence de 27 jours en moyenne.

60. La procédure de recrutement utilisée pour pourvoir les postes de catégorie P inscrits au budget ordinaire est exposée en détail à l'annexe I du Statut du personnel. Elle se déroule en plusieurs étapes: a) demande d'ouverture d'un poste et examen de l'avis de vacance; b) détermination des possibilités de pourvoir le poste par mutation au même grade ou par application de la règle de la mobilité géographique; c) examen d'autres candidatures; d) décision du Directeur général.

61. En examinant les délais de recrutement du personnel de catégorie P (budget ordinaire), depuis la publication de l'avis de vacance jusqu'à la décision du Directeur général, au cours de l'année 2019, nous avons constaté que, dans 24 cas sur 33 (72,72 pour cent), le délai avait dépassé l'objectif de 120 jours, atteignant au maximum 344 jours. En ce qui concerne le personnel de catégorie P recruté dans le cadre de la coopération pour le développement, pour lequel les procédures diffèrent (choix direct ou appel à manifestation d'intérêt), nous avons également constaté, dans le cas des recrutements avec appel à manifestation d'intérêt, que le délai de 120 jours avait été dépassé dans 13 cas sur 15 (86,67 pour cent), avec un maximum de 289 jours. De même, sur les 36 procédures de recrutement qui étaient encore en cours au 18 novembre 2019, 10 (27,78 pour cent) duraient depuis plus de 120 jours, et la plus longue atteignait 285 jours.

62. HR/OPS et l'Unité de recrutement (HR/TALENT-RES) assurent un suivi régulier des procédures. Toutefois, la direction a expliqué que, en dehors du délai cible de 120 jours, il n'existait pas d'échéancier pour les différentes étapes du processus. L'Unité de recrutement de HRD avait bien utilisé certains indicateurs à une époque, mais ils ont été abandonnés depuis. Les principales étapes du processus de recrutement ont été passées en revue dans le cadre de l'examen des processus opérationnels (BPR).

63. Le suivi assuré par HRD ne porte pas sur le nombre de jours que dure chaque étape du processus et, même si ces informations étaient disponibles, elles ne seraient sans doute pas jugées pertinentes étant donné qu'il n'existe pas de paramètre de référence permettant de mesurer les performances. Il est donc impossible de rechercher les causes des retards et de prendre des mesures ou de formuler des stratégies appropriées pour y remédier.

64. Nous estimons que la longueur excessive des délais de recrutement constitue désormais un obstacle majeur qui risque de peser sur les effectifs de l'Organisation et sur l'exécution de son mandat, particulièrement du point de vue de la mise en œuvre efficiente et efficace des programmes.

65. Nous souscrivons à l'avis du CCI lorsqu'il souligne que la lenteur des procédures est un facteur d'inefficacité dans le processus de recrutement et recommande en conséquence que les délais de recrutement, depuis l'affichage de l'avis de vacance de poste jusqu'à la décision de sélection, n'excèdent pas 120 jours. D'après le CCI, le fait de ne pas tenir compte des délais de recrutement est un problème de gestion constaté dans certaines organisations. Un suivi attentif par les départements de la gestion des ressources humaines et des mécanismes efficaces de responsabilisation sont des éléments clés pour améliorer la situation.

66. Nous avons recommandé à l'OIT de se doter de paramètres clairement définis pour mesurer l'efficacité, l'efficacé et le respect des délais aux différentes étapes du processus de recrutement, parmi lesquels notamment un délai maximum pour chaque tâche à accomplir et des obligations imposées aux responsables pour un meilleur suivi de l'ensemble du processus de recrutement et de sélection.

67. **Réponse du BIT.** Le Bureau va commencer à étudier les possibilités qu'offre l'outil ILO Jobs pour établir des paramètres clairs permettant de mesurer l'efficacité, l'efficacé et le respect des délais à chaque étape du processus de recrutement et de sélection.

3.2.2. Délai d'approbation de l'avis de vacance de poste pour publication

68. L'ouverture d'un poste est une des étapes de la procédure de recrutement qui consiste à publier un avis de vacance pour le poste en question. La comparaison des délais moyens entre la création des avis de vacance et leur publication pour les postes de catégorie P a montré que cette procédure était plus longue pour les postes financés par le budget ordinaire que pour ceux relevant de la coopération pour le développement.

69. Dans le cas des postes de catégorie P inscrits au budget ordinaire, l'ouverture des postes est la première étape de la procédure de recrutement. La phase de préparation et d'approbation de la description de poste comprend plusieurs étapes: *a)* rédaction de la description de poste par le responsable du recrutement; *b)* examen de la description de poste par l'Unité de la conception organisationnelle et de la classification des postes; *c)* soumission de la description de poste par l'Unité de recrutement au Comité du Syndicat du personnel pour examen; *d)* soumission de la description de poste par l'Unité de recrutement à PROGRAM pour commentaires; *e)* finalisation de la description de poste par l'Unité de recrutement. En cas de divergence de vues sur la description de poste, celle-ci est renvoyée au CRAM puis au Directeur général pour décision finale. La direction nous a informés que la description de poste devait être approuvée dans un délai maximum de 30 jours. Un examen des délais d'approbation des descriptions de poste pour le personnel de catégorie P (budget ordinaire)

recruté en 2019 a montré que, dans 12 cas sur 22 (54,54 pour cent), le délai maximum de 30 jours avait été dépassé (délais compris entre 34 et 76 jours).

70. D'après les explications de la direction, l'approbation des descriptions de poste pourrait échouer sur plusieurs points: les discussions avec le responsable du recrutement, l'examen par le Comité du Syndicat du personnel, la discussion des éventuels points de divergence entre le Comité du Syndicat du personnel, l'Unité de conception organisationnelle et le responsable du recrutement, et, lorsque ces divergences persistent, la soumission au CRAM pour examen et recommandation à l'intention du Directeur général. Une fois approuvée, la description de poste doit être traduite par OFFDOC, préparée pour diffusion et soumise au CRAM. Dès qu'il est décidé d'annoncer une vacance de poste, l'Unité de recrutement rédige l'avis correspondant sur la plateforme ILO Jobs. L'examen des délais de publication des avis de vacance, à partir du moment où la description de poste est approuvée, a montré que certains sont immédiatement publiés, mais qu'il peut parfois s'écouler jusqu'à 41 jours avant la publication. En ce qui concerne les recrutements de personnel de catégorie P (budget ordinaire) effectués en 2019, le délai de publication des avis de vacance s'est établi entre 8 et 41 jours dans dix cas.

71. Dans le cadre du système de recrutement, d'affectation et de placement du personnel (RAPS) pour les postes de la catégorie des services organiques inscrits au budget ordinaire, les vacances de poste sont regroupées en vue d'un meilleur ciblage et d'un suivi plus étroit. L'Unité de recrutement affiche tous les postes mis au concours dans le RAPS. Trois campagnes de recrutement ont lieu au minimum chaque année: février ou mars; juin ou juillet; octobre ou novembre. À chacune d'elles, le RAPS intègre tous les postes ouverts au recrutement: les postes vacants ne peuvent pas être affichés dans le RAPS tant qu'ils n'ont pas été approuvés. D'après nos constatations, c'est la raison pour laquelle dix avis de vacance ont dû attendre pour être publiés alors que les descriptions de poste correspondantes avaient été approuvées.

72. Le délai d'affichage des postes vacants contribue à la lenteur du processus de recrutement. La force du Bureau est d'avoir un personnel compétent et motivé, capable de mener à bien la mission de justice sociale de l'OIT et de répondre avec efficacité aux besoins des mandants. À cette fin, le Bureau doit pouvoir attirer, valoriser, mobiliser et retenir à tout moment les personnes dotées des bonnes qualifications. Or des procédures de recrutement longues et compliquées peuvent avoir des effets négatifs sur les effectifs, nuire à la réputation de l'Organisation et compromettre l'exécution de son mandat.

73. Nous avons recommandé à l'OIT de concevoir un mécanisme permettant d'accélérer la préparation et l'approbation des descriptions de poste, de repérer et de résoudre immédiatement tout problème à cet égard et d'afficher rapidement les avis de vacance de poste afin d'améliorer l'efficacité du processus de recrutement et de sélection.

74. **Réponse du BIT.** Le Bureau va réfléchir à des mécanismes visant à faciliter la formulation et la validation des descriptions de poste avec la participation des services concernés au sein de HRD, ainsi qu'à résoudre les problèmes qui se posent à cet égard de façon efficace et efficiente, en comptant sur la collaboration du responsable du recrutement, du Comité du Syndicat du personnel et du département technique concerné.

3.2.3. Tenue systématique de fichiers/listes de réserve de candidats présélectionnés

75. L'établissement de fichiers/listes de réserve de candidats présélectionnés en fonction des besoins de recrutement de l'Organisation pour des catégories de postes et des groupes professionnels spécifiques, selon qu'il convient, de façon à accélérer le processus de sélection, est une des bonnes pratiques recensées dans d'autres organismes du système des Nations Unies et recommandées par le CCI. Il suppose ce qui suit: *a)* les fichiers/réserves contiennent les références des candidats évalués qui ont été recommandés pour un poste vacant spécifique ou dans le cadre d'un appel à candidatures, mais qui n'ont pas encore été sélectionnés; *b)* les gestionnaires de fichier s'assurent de la disponibilité des candidats et de l'opportunité de leur maintien dans le fichier, de façon à pouvoir répondre aux attentes des responsables du recrutement; *c)* les bases de données correspondantes sont tenues à jour et faciles à utiliser; *d)* les systèmes de fichier/réserve font l'objet d'une évaluation périodique dont les résultats contribuent à l'amélioration du processus.

76. Interrogée sur la question des fichiers et des listes de réserve, la direction a indiqué qu'il n'existait à l'heure actuelle aucune liste de candidats présélectionnés. En outre, l'OIT étant une institution spécialisée, elle est obligée de recourir à des descriptions de poste spécifiques dans des domaines techniques particuliers; il serait donc difficile pour elle d'établir de nombreuses listes spécialisées.

77. Nous avons toutefois noté que l'Organisation disposait de plusieurs fichiers de recrutement: un pour les interprètes (géré par le Département des relations, des réunions et des documents officiels (RELMEETINGS)), un pour les traducteurs dans toutes les langues officielles et langues de travail (géré par RELMEETINGS) et un pour les stagiaires, renouvelé tous les six mois. De plus, il est d'usage de rappeler des candidats déjà recommandés lors d'un concours lorsqu'un emploi analogue à celui auquel ils ont postulé au cours des douze mois précédents devient vacant dans le même lieu d'affectation; dans ce cas, l'avis de vacance n'est pas republié et HRD propose les candidatures en question au CRAM.

78. Par conséquent, il existe bien des fichiers de candidats au BIT mais seulement pour des recrutements spécifiques. D'après les explications de la direction, en outre, la plateforme ILO Jobs, telle qu'elle est actuellement configurée, ne permet pas la création de ce type de fichier. La direction reconnaît que des fichiers spécialisés apporteraient une valeur ajoutée, comme en témoigne notamment l'une des principales activités mentionnées dans le plan de travail d'HR/OPS, à savoir: *Mise au point sur la plateforme ILO Jobs d'un système de fichiers de candidats susceptibles d'être rapidement déployés dans le cadre de la coopération pour le développement.*

79. Nous avons recommandé à l'OIT de mettre au point un système de fichiers/listes de réserve de candidats présélectionnés de façon à faire du recrutement un processus rationnel, rapide et efficace.

80. **Réponse du BIT.** Le Bureau prend note de la recommandation. Toutefois, sans une modification de ses règles et règlements en matière de recrutement et de sélection, de manière à pouvoir présélectionner les candidats à partir de listes de réserve, le Bureau ne pourra pas mettre en œuvre cette recommandation pour toutes les vacances de poste. À ce stade, il va commencer par évaluer les bonnes pratiques mises au point par d'autres organismes des Nations Unies en matière de présélection de candidats pour des postes spécifiques/techniques

et il étudiera aussi la façon dont l'Organisation pourrait adapter le système de fichiers/listes de réserve aux modalités de recrutement et de sélection définies par son cadre juridique.

3.3. Perfectionnement du personnel

81. Dans un monde du travail qui change rapidement, les besoins auxquels doit répondre l'action internationale deviennent de plus en plus complexes. Le perfectionnement professionnel doit s'inscrire dans une démarche visant à faire en sorte que le personnel à tous les niveaux de l'Organisation dispose de l'expérience, des connaissances et des compétences requises pour réaliser les objectifs visés et faire avancer les grands dossiers, et qu'il soit capable d'apprendre et de s'adapter aux nouveaux défis au gré de son évolution professionnelle.

3.3.1. Importance de la stratégie de perfectionnement du personnel

82. En ce qui concerne la formation et le perfectionnement du personnel, les principes généraux posés par le cadre de gestion des ressources humaines de la Commission de la fonction publique internationale (CFPI) rappellent qu'«*il est essentiel que le personnel et l'administration aient des possibilités de formation et de perfectionnement adéquates pour que les organisations puissent motiver leurs effectifs et en renforcer la capacité à obtenir d'excellents résultats, surmonter les difficultés et s'adapter à l'évolution de la situation*». La mise en place d'une politique de perfectionnement du personnel est l'un des indicateurs retenus à cet égard.

83. La stratégie de perfectionnement du personnel et ses différents programmes sont ancrés dans la stratégie en matière de ressources humaines. Elle décrit la façon dont les membres du personnel sont amenés à mettre en œuvre le mandat et à réaliser les objectifs stratégiques de l'Organisation tout en se perfectionnant eux-mêmes sur le plan professionnel. Son but est de doter l'Organisation de la culture, des politiques, des objectifs, des procédures et des moyens nécessaires pour offrir à l'ensemble de son personnel un soutien et un environnement stimulants qui lui permettent de réaliser à la fois les objectifs institutionnels et ses propres objectifs professionnels et personnels.

84. D'après les indications données par la direction en réponse à notre question sur la stratégie de perfectionnement du personnel, plusieurs documents IGDS ont déjà été consacrés à ce sujet. Après les avoir examinés, nous avons conclu que les lignes directrices et notes d'information en question, y compris la note d'orientation dans laquelle sont définies les priorités pour chaque période biennale – tant pour les crédits centralisés que pour les crédits décentralisés – fournissent des renseignements très détaillés sur le dispositif de perfectionnement du personnel.

85. Ainsi, l'IGDS n° 9 du 11 avril 2008 vise à aider les secteurs, départements et régions à faire un bon usage des fonds consacrés au perfectionnement du personnel et donne des orientations concernant la définition des priorités, la présentation des propositions et l'approbation des crédits. Comme l'a expliqué la direction, *la programmation des crédits affectés au perfectionnement du personnel repose sur ces priorités, tout comme les engagements pris à cet égard dans la stratégie en matière de ressources humaines et d'autres plans d'action (égalité hommes-femmes, diversité et durabilité environnementale) ainsi que les recommandations issues des audits et celles du CCI*. En outre, *s'agissant des crédits décentralisés, chaque bureau ou département est tenu de préparer une stratégie de formation*

détaillant l'utilisation prévue des fonds au regard des priorités définies dans la note d'orientation, des priorités du bureau ou du département et des besoins individuels recensés dans le cadre des évaluations du comportement professionnel et des examens de début de cycle.

86. Malgré les documents IGDS sur la question, il faudrait élaborer, dans le cadre de la stratégie en matière de ressources humaines, un document unique et à jour qui établisse clairement la définition, les buts et les principes du perfectionnement du personnel. Nous prenons acte du fait que l'IGDS n° 9 (note d'information) vise à assurer un usage efficace des fonds consacrés au perfectionnement du personnel et contribue à la mise en œuvre de la stratégie de formation de chaque bureau ou département, mais elle devrait aussi indiquer au personnel quelles sont ses perspectives de carrière (autrement dit l'évolution professionnelle qu'il peut attendre), afin de l'aider à surmonter les difficultés qui se présentent et à ne pas se sentir paralysé. Outre la définition concrète de ce qu'est le perfectionnement du personnel, les buts et les principes de ce perfectionnement sont des éléments essentiels pour dessiner le déroulement d'une carrière. Ils incitent le personnel à se projeter dans l'avenir et à regarder vers l'horizon, pour lui-même comme pour l'Organisation.

87. De manière générale, une stratégie de perfectionnement du personnel qui réunit tous les programmes existants aide le personnel à s'investir dans son travail et dans la mission de l'Organisation. C'est le moyen de s'assurer que le personnel conserve la motivation voulue pour évoluer professionnellement au sein de l'Organisation tout en contribuant à la réalisation des objectifs stratégiques que celle-ci s'est fixés.

88. L'élaboration d'une stratégie de perfectionnement du personnel est une priorité stratégique et un facteur clé pour permettre à l'OIT de concrétiser ses objectifs et ses engagements dans le cadre de sa stratégie en matière de ressources humaines. Il s'agit d'offrir à l'ensemble du personnel des perspectives d'évolution professionnelle et personnelle au sein de l'Organisation, de créer une culture de l'apprentissage et d'encourager les attitudes constructives afin de développer le potentiel de la main-d'œuvre et de lui donner les moyens, matériels et immatériels, de faire face aux défis que l'avenir du travail pourrait réserver.

89. Nous avons recommandé à l'OIT d'envisager d'établir, via le ou les mécanismes appropriés du système IGDS, une stratégie de perfectionnement du personnel qui définisse notamment le contenu, les buts et les principes de ce perfectionnement.

90. **Réponse du BIT.** Le Bureau a l'intention d'examiner les stratégies de perfectionnement du personnel en vigueur dans d'autres organismes du système des Nations Unies et d'établir sa propre stratégie en la matière, en consultation avec le Conseil paritaire de la formation, via le ou les mécanismes appropriés du système IGDS. Cette stratégie établira notamment la définition, les buts et les principes du perfectionnement professionnel.

3.3.2. Formation obligatoire des supérieurs hiérarchiques ayant besoin de se perfectionner dans la gestion des situations d'insuffisance professionnelle

91. Comme le note à juste titre le CCI dans son rapport intitulé *Les Institutions de formation du système des Nations Unies: programmes et activité*: «En ces temps de réformes, caractérisés par de profonds changements dans le système, les organismes des Nations Unies doivent investir dans la formation afin de mettre leur personnel mieux à même d'appliquer les

nouvelles décisions des organes délibérants et de le préparer à s'adapter au changement et à assumer de nouvelles tâches. Les fonctionnaires qui n'acquièrent pas les connaissances et compétences nécessaires ne sont plus capables de contribuer dans une juste proportion aux travaux de l'organisme qui les emploie, ce qui est regrettable à la fois pour eux-mêmes et pour les organismes du système, dont l'efficacité se trouve compromise.»

92. Dès qu'un fonctionnaire accède à des fonctions de supervision, il lui incombe d'assurer le suivi du comportement professionnel de ses subordonnés. Au BIT, ce suivi est régi par le Statut du personnel et par le cadre de suivi du comportement professionnel établi pour optimiser la gestion des performances et favoriser l'instauration d'une relation productive entre les supérieurs hiérarchiques et leurs subordonnés. Il s'agit d'un cycle d'évaluation en continu qui a vocation à accompagner et à faire évoluer les membres du personnel tout au long de leur carrière au BIT.

93. Qui dit performance, dit aussi inévitablement absence de performance. Lorsque les résultats examinés sont insatisfaisants, le suivi du comportement professionnel peut devenir un exercice difficile et conflictuel tant pour le fonctionnaire évalué que pour son supérieur, mais c'est une question qu'il faut aborder. Gérer les situations d'insuffisance professionnelle est un véritable défi, en particulier pour tout responsable récemment nommé. On sait très bien que, même pour des cadres expérimentés, c'est une tâche des plus difficiles.

94. Il est intéressant de noter qu'il existe diverses possibilités de formation en matière de suivi du comportement professionnel, dont une série de brochures publiées dans le cadre du Programme d'amélioration des méthodes de gestion et de l'aptitude à diriger (MLDP) qui apportent des informations utiles sur plusieurs sujets: gestion de la performance, gestion d'équipes, motivation et responsabilisation du personnel, délégation et tutorat. En outre, la direction a indiqué qu'un cours informatisé sur le cadre de suivi du comportement professionnel au BIT serait disponible en ligne (pour le siège). Cela étant, il existe un besoin de soutien parmi les responsables, surtout ceux qui viennent d'être nommés, en ce qui concerne la gestion des cas d'insuffisance. HRD a fait savoir que de nouveaux soutiens seraient offerts dans ce domaine et que plusieurs initiatives ont déjà été lancées, par exemple: a) la rédaction d'un manuel consacré à la gestion de l'insuffisance professionnelle (version finale); b) un rapport sur les sanctions disciplinaires prises au cours de la période biennale (à paraître); c) la mise en place d'un réseau de collègues expérimentés dans la gestion de l'insuffisance professionnelle qui peuvent être consultés par les responsables confrontés à ce type de situation.

95. Par ailleurs, comme il ressort du BPR: *«les performances d'un fonctionnaire dépendent d'un grand nombre de facteurs liés ou non à son environnement professionnel. Nous voulons être en mesure d'aider les responsables à repérer les cas d'insuffisance professionnelle le plus tôt possible et à s'entretenir avec le fonctionnaire concerné pour essayer de comprendre les causes de la situation et de voir ce qui peut être fait pour y remédier, selon qu'il s'agit d'une dégradation temporaire des performances ou d'un problème persistant chez une personne dont le comportement professionnel n'est manifestement pas à la hauteur des exigences.»*

96. Il est attendu des responsables hiérarchiques du BIT qu'ils aident et encouragent leurs subordonnés à atteindre et maintenir le niveau de performance exigé. Il importe également qu'ils soient informés des procédures officielles et de ce que prévoit le Statut du personnel

dans les rares cas où, malgré le soutien apporté à l'intéressé, ses performances ne répondent toujours pas aux attentes.

97. Le meilleur moyen de gérer les situations d'insuffisance professionnelle consiste à prendre des mesures pour prévenir les problèmes. Cela passe notamment par la formation des responsables, afin de leur apprendre comment aborder ces situations dans la réalité: des responsables bien formés sont mieux à même de repérer et de gérer les cas d'insuffisance professionnelle. En matière de gestion des performances, la CFPI estime qu'il faudrait intégrer plus explicitement les mesures d'amélioration dans les stratégies. Les supérieurs hiérarchiques, en particulier, ont besoin de procédures clairement définies, d'un soutien institutionnel et, surtout, de toutes les compétences requises pour traiter les problèmes d'insuffisance. Une formation appropriée devrait leur permettre d'acquérir ces compétences et d'assurer le suivi des mesures prises pour remédier à ces problèmes; elle devrait être obligatoire, ce qui n'est pas le cas au BIT.

98. La formation en matière de gestion des cas d'insuffisance professionnelle est considérée comme un volet essentiel du cadre de suivi du comportement professionnel et du processus de renforcement des capacités jugé nécessaire pour assurer une application efficace et cohérente des politiques par les supérieurs hiérarchiques et leurs subordonnés. Cette formation doit être obligatoire, en particulier pour celles et ceux qui sont appelés à exercer des fonctions d'encadrement.

99. Nous avons recommandé à l'OIT de renforcer les mesures de soutien, d'orientation, de tutorat et de formation qu'elle offre en matière de suivi du comportement professionnel, en mettant l'accent sur la gestion de l'insuffisance professionnelle, de veiller à ce que ces mesures soient accessibles et de faire en sorte que les services proposés soient plus largement connus et utilisés. L'OIT devrait envisager de rendre la formation obligatoire pour les responsables ayant besoin de se perfectionner dans le domaine de la gestion de l'insuffisance professionnelle (identifiés sur la base de leurs propres évaluations et/ou des évaluations réalisées par leurs subordonnés ou bien de la qualité des évaluations dont ces subordonnés font eux-mêmes l'objet).

100. **Réponse du BIT.** Le Bureau diffusera des informations sur les services de soutien auxquels peuvent recourir les responsables en matière de suivi du comportement professionnel, notamment en cas de résultats insuffisants. Il renforcera les mécanismes permettant d'identifier les responsables ayant besoin de se perfectionner dans ce domaine et tiendra compte à cet effet du bilan des évaluations du comportement professionnel, des évaluations faites par les subordonnés et des commentaires du Comité des rapports sur les critères de qualité et de respect des délais. Les responsables dont il aura été établi qu'ils ont besoin de perfectionnement seront tenus de suivre une formation spécifique. Selon le nombre de personnes concernées et leur profil, cette formation pourra avoir lieu dans le cadre des programmes existants ou faire l'objet d'un programme spécialement mis au point.

3.4. Mobilité du personnel

101. La mobilité est un facteur déterminant de l'avancement professionnel et un élément clé de la valorisation des compétences et des aptitudes de toutes les catégories de personnel. Elle est indispensable pour répondre à des besoins de compétences opérationnelles variés dans différents lieux d'affectation, ainsi que pour constituer un effectif de fonctionnaires

internationaux polyvalent et expérimenté, capable de satisfaire aux exigences des services du siège aussi bien que de s'adapter à la complexité des activités sur le terrain.

102. Le principal objectif de la politique de mobilité de l'OIT est d'offrir aux fonctionnaires relevant du budget ordinaire la possibilité de se lancer de nouveaux défis en matière de perfectionnement et de diversifier leur expérience professionnelle sur le plan géographique et fonctionnel, renforçant ainsi la capacité de l'Organisation de satisfaire aux besoins de ses mandants et de s'acquitter de son mandat avec une efficacité accrue.

103. À l'heure actuelle, le BIT mène à bien des programmes dans 85 pays par l'intermédiaire des services de son siège et de plus de 50 bureaux régionaux, sous-régionaux et bureaux de pays. Le BIT encourage les membres de son personnel à élargir leurs compétences et leur expérience en posant leur candidature à des postes impliquant des affectations au titre de la mobilité géographique, fonctionnelle et/ou temporaire.

3.4.1. La politique de mobilité de l'OIT

104. La politique de mobilité de l'OIT a été examinée au regard des dispositions énoncées dans la directive du Bureau IGDS n° 413 (version 3).

105. Un examen attentif montre que la directive du Bureau consacrée à la politique de mobilité présente des informations détaillées sur plusieurs points: *Objectifs de la politique de mobilité, Champ d'application, Procédures de mobilité, Délais applicables, Définition de la mobilité géographique, fonctionnelle et temporaire; Rôles et responsabilités en matière de mobilité*. Toutefois, en ce qui concerne son application, cette politique ne prévoit aucun mécanisme de supervision rigoureuse des membres du personnel qui effectuent une période de mobilité. Un tel mécanisme serait pourtant très important pour vérifier que les fonctionnaires de la catégorie des services organiques et des catégories supérieures ont bien fait l'objet, au moins une fois au cours de leur carrière au BIT, d'une affectation au titre de la mobilité géographique sur le terrain, au Centre international de formation de l'OIT, Turin (Centre de Turin) ou dans une autre organisation internationale, de même qu'une fois au moins d'une affectation au siège, comme le veut la règle. La directive ne dit rien non plus sur la manière dont la mobilité géographique sera encouragée et concrétisée dans le cadre des procédures qui prévoient comment rappeler aux fonctionnaires de faire connaître leur intérêt pour la mobilité à leur supérieur hiérarchique et aux partenaires RH. Ces procédures ont pour but de promouvoir et de permettre la mobilité des fonctionnaires en leur donnant l'occasion d'acquérir une vaste expérience et une bonne connaissance de leur travail au BIT dans le cadre de différentes fonctions, de se doter de compétences transversales précieuses dans le contexte des efforts déployés pour faire de l'Organisation «une seule OIT» et de contribuer à renforcer l'efficacité organisationnelle, comme l'indique clairement la directive. La mobilité peut aussi offrir des possibilités de perfectionnement professionnel et constituer une expérience motivante pour le personnel. Les rôles et responsabilités en matière de mobilité qui incombent à HRD, aux chefs d'unité et aux principaux responsables ainsi qu'aux fonctionnaires placés sous leur autorité sont exposés en détail dans la directive.

106. Nous avons demandé que nous soit communiquée une liste des fonctionnaires devant partir à la retraite d'ici à 2024, accompagnée d'informations sur la date et le lieu de leurs périodes de mobilité géographique afin de faire le point sur le suivi et l'évaluation de la politique de mobilité. La direction nous a fait savoir qu'*il faudrait du temps pour obtenir ces informations et les produire dans un nouveau rapport nécessitant l'intervention des*

développeurs d'INFOTEC, mais que, si ce niveau de détail était vraiment nécessaire, elle demanderait l'ouverture d'un «ticket» à INFOTEC.

107. Dans la réponse de la direction à notre question sur les informations aisément accessibles, il est apparu que HRD n'avait à sa disposition aucun outil ou mécanisme lui permettant d'obtenir rapidement un tableau complet des mouvements de personnel à des fins de suivi, et de vérifier en particulier la situation des fonctionnaires de la catégorie des services organiques et des catégories supérieures qui doivent faire l'objet au moins une fois dans leur carrière d'une affectation au titre de la mobilité géographique. Il faudrait pouvoir s'assurer que cette période de mobilité a bien été effectuée ou que le fonctionnaire concerné en est exempté du fait du caractère particulier de ses fonctions.

108. La direction a également fait savoir qu'*il n'y avait pas de vérification systématique de la situation des fonctionnaires dont la politique de mobilité prévoit qu'ils doivent accomplir au moins une période de mobilité durant leur carrière. De même, aucune sanction n'est prévue en cas de non-respect par les fonctionnaires du BIT de leurs obligations de mobilité.*

109. Nous avons recommandé à l'OIT d'améliorer le suivi et l'application de sa politique de mobilité en créant un outil ou un mécanisme robuste permettant d'obtenir facilement des informations sur la mobilité des fonctionnaires.

110. **Réponse du BIT.** La stratégie de l'OIT en matière de ressources humaines comprend des objectifs de mobilité qui ont été approuvés par le Conseil d'administration pour la période 2018-2021. Ces objectifs concernent aussi bien la mobilité fonctionnelle que la mobilité géographique, comme en témoigne l'indicateur 1.1.

3.4.2. Encourager la mobilité du personnel de la catégorie des services organiques dans le cadre du processus d'évaluation du comportement professionnel

111. Les informations recueillies concernant la mobilité des fonctionnaires de la catégorie des services organiques (postes de grade P.3 et au-dessus) ont montré que, sur 90 fonctionnaires permanents partant à la retraite entre 2019 et 2024, à l'exception des fonctionnaires exemptés en raison de la nature de leurs fonctions, 34 seulement avaient accompli leur période de mobilité.

112. En ce qui concerne la mobilité géographique, les dispositions de la politique de mobilité présentées au paragraphe 13 de la directive du Bureau IGDS n° 413 (version 3) sont claires: *Il est attendu de la majorité des fonctionnaires de la catégorie des services organiques et des catégories supérieures qu'ils soient géographiquement mobiles. Les fonctionnaires de ces catégories doivent, au moins une fois au cours de leur carrière au BIT, avoir fait l'objet d'une affectation au titre de la mobilité géographique sur le terrain, au Centre de Turin ou dans une autre organisation internationale, de même qu'une fois au moins d'une affectation au siège. Il est toutefois admis qu'il existe des groupes professionnels pour lesquels les possibilités de mobilité géographique sont très limitées en raison de la nature technique ou spécialisée de leurs fonctions ou de l'inexistence de postes équivalents ou similaires dans les différents lieux d'affectation du Bureau.*

113. En outre, selon la direction, *la mobilité au BIT n'est pas obligatoire en soi. C'est une «mobilité organisée», ce qui signifie que, si un fonctionnaire international souhaite changer*

de lieu d'affectation, il est encouragé et incité à le faire – par le biais d'une série d'avantages et avec l'appui des dispositions prévues à la deuxième étape de la procédure de recrutement et de sélection. Toutefois, si un fonctionnaire de la catégorie des services organiques affecté à un bureau extérieur se plaît dans les fonctions qu'il y occupe alors même qu'il devrait faire l'objet d'une affectation au titre de la mobilité géographique, le BIT ne l'obligera pas à changer de lieu d'affectation.

114. La direction a également expliqué que la mobilité est un choix qui appartient au fonctionnaire et que le BIT se charge de faciliter et d'encourager au moyen d'incitations appropriées et d'autres mesures de soutien. Il est donc très peu probable que des sanctions soient appliquées.

115. Par conséquent, la question de la mobilité a toute sa place dans le cadre de suivi du comportement professionnel dont l'un des deux grands principes est: *le dialogue et l'échange permanents d'informations entre le fonctionnaire et son supérieur hiérarchique, qui permettent de formuler les exigences du poste et les objectifs de perfectionnement, de suivre les progrès et d'évaluer les résultats.*

116. En outre, *l'efficacité du suivi du comportement professionnel est fonction du dialogue qui s'établit entre le fonctionnaire et son supérieur hiérarchique. Le processus permet au fonctionnaire de clarifier les objectifs et les attentes (pour son unité et concernant ses propres tâches) et de discuter avec son supérieur hiérarchique des possibilités de perfectionnement professionnel qui s'offrent à lui.*

117. La discussion sur les possibilités de perfectionnement professionnel peut être l'occasion d'aborder les divers avantages de la mobilité, par exemple élargir son expérience et sa connaissance du travail à accomplir dans le cadre de différentes fonctions, acquérir des compétences transversales intéressantes dans le contexte des efforts déployés pour faire de l'Organisation «une seule OIT» et contribuer à renforcer l'efficacité organisationnelle.

118. Sachant que la politique de mobilité s'applique dans la pratique à une *mobilité organisée*, et compte tenu des responsabilités de HRD, des chefs d'unité et des principaux responsables dans ce domaine (en particulier à l'égard des fonctionnaires occupant des postes P) ainsi que de la capacité du Bureau de remplir son mandat et d'assurer l'avancement des fonctionnaires dans leur carrière, nous estimons qu'il est à la fois pertinent et utile d'inclure la question de la mobilité dans le cadre des évaluations du comportement professionnel.

119. Nous avons recommandé à l'OIT d'inscrire de façon plus systématique les discussions concernant la mobilité dans le processus d'évaluation du personnel de la catégorie des services organiques, afin d'élargir les perspectives qui s'offrent aux fonctionnaires et d'encourager la mobilité.

120. **Réponse du BIT.** Le Bureau prendra des mesures pour donner plus d'importance aux discussions concernant le perfectionnement professionnel, y compris les possibilités de mobilité, dans le cadre du processus d'évaluation du personnel.

3.4.3. Enrichir l'expérience de l'encadrement et améliorer les qualifications professionnelles du personnel par la mobilité

121. Dans la même veine, les réponses de la direction à nos questions sur la mobilité du personnel dans la catégorie des services organiques et les catégories supérieures (postes de directeur) ont mis en évidence un blocage de la mobilité géographique au niveau des transferts du siège vers les bureaux extérieurs. Apparemment, on observe déjà des mouvements des bureaux extérieurs vers le siège, mais très peu en sens inverse, même avec une promotion à la clé. Les raisons en sont diverses: situation familiale, conditions de vie et de travail sur le lieu d'affectation, compétences requises, etc.

122. L'objectif de la politique de mobilité est pourtant clair: *le Bureau est de plus en plus appelé à répondre aux besoins variés de ses mandants et à s'acquitter de son mandat avec une efficacité accrue. L'élargissement du champ d'intervention et la complexité grandissante des activités du Bureau exigent une main-d'œuvre plus polyvalente et plus riche du point de vue des qualifications et de l'expérience, capable de s'acquitter de fonctions diverses dans différents lieux d'affectation. Sous réserve des conditions de leur nomination et compte dûment tenu de leurs qualifications, les fonctionnaires peuvent être tenus de faire preuve de mobilité fonctionnelle et/ou géographique tout au long de leur carrière au BIT.*

123. Les fonctionnaires devraient donc saisir l'occasion qui leur est offerte et tirer parti des avantages de la mobilité géographique, c'est-à-dire *des possibilités de perfectionnement professionnel et [du fait qu'elle] constitue une expérience motivante pour le personnel. L'étendue de l'expérience acquise et l'exercice de fonctions organisationnelles différentes dans divers lieux d'affectation sont des atouts importants pour le perfectionnement professionnel et l'avancement dans la carrière*, comme l'indique clairement la politique de mobilité.

124. De plus, comme l'a expliqué la direction, le transfert sans changement de grade, la promotion ou la nomination par choix direct du Directeur général est la méthode normale pour pourvoir les emplois de chef de service et de directeur de bureau extérieur, entre autres. Le Directeur général peut, dans ces cas, de son propre chef et après consultation du CRAM visé à l'article 10.6, décider, en vue de pourvoir des emplois vacants, d'avoir recours à l'une ou l'autre des méthodes prévues à l'article 4.2 f).

125. Par conséquent, afin d'étayer concrètement la décision du Directeur général et de tirer parti des possibilités de mobilité, en particulier de mobilité géographique, conformément à la politique mise en œuvre dans ce domaine, il serait souhaitable, lorsqu'un poste de directeur est à pourvoir, que les candidats internes aient bénéficié de cette politique. On pourrait ainsi exiger d'eux qu'ils aient déjà fait l'objet, à ce stade de leur carrière au BIT, d'une affectation au titre de la mobilité géographique, ce qui encouragerait à appliquer la politique de mobilité.

126. Nous avons recommandé à l'OIT de réfléchir à la possibilité de faire figurer la mobilité parmi les facteurs à prendre en compte, sous la rubrique «Profil souhaité», dans les descriptions de poste relatives aux emplois de directeur.

127. **Réponse du BIT.** Le Bureau va modifier le libellé des appels à manifestation d'intérêt pour les postes de directeur afin d'y indiquer qu'une expérience préalable sur le terrain serait souhaitable.

3.5. *Égalité entre hommes et femmes et diversité*

128. Le BIT a pris acte de la nécessité de promouvoir la diversité au sein de son personnel dans le document intitulé *Composition et structure du personnel du BIT: plan d'action visant à améliorer la diversité des effectifs*. Ce document propose un plan d'action complet et assorti de délais en vue de progresser vers la parité hommes-femmes et d'améliorer la diversité géographique du personnel du BIT, en garantissant que tout l'éventail des compétences et des expériences requises sera pris en compte pour que l'Organisation puisse s'acquitter efficacement de son mandat constitutionnel. Le plan d'action s'inscrit dans le cadre de la Stratégie de l'OIT en matière de ressources humaines (2018-2021) approuvée par le Conseil d'administration à sa 331^e session (octobre-novembre 2017) et tient compte de la Déclaration du centenaire de l'OIT pour l'avenir du travail. Il a pour but d'aider l'OIT à remplir efficacement sa mission.

129. Notre évaluation a porté sur les résultats obtenus par le BIT au regard des cibles et des indicateurs fixés en matière de diversité du personnel et sur les moyens mis en œuvre pour atteindre ces cibles et indicateurs.

3.5.1. *Uniformisation des cibles en matière d'égalité hommes-femmes*

130. À partir d'informations sur la composition et la structure du personnel du BIT au cours de la période 2014-2018, qui présentent une vue d'ensemble de la répartition du personnel selon la catégorie, le lieu d'affectation, le type de contrat et la source de financement, ainsi que de données spécifiques sur la répartition hommes-femmes, la répartition par âge, la diversité géographique et les profils de mobilité du personnel, en cohérence avec les produits définis dans la Stratégie de l'OIT en matière de ressources humaines (2018-2021), nous présentons ci-dessous la répartition entre hommes et femmes du personnel dans la catégorie des services organiques et les catégories supérieures pour les années 2014-2018:

Tableau 1. Part des femmes dans les effectifs du BIT, 2014-2018

Catégorie	2014	2015	2016	2017	2018
Catégories supérieures	36,31%	35,14%	35,41%	36,26%	37,47%
Services organiques	52,53%	53,33%	52,94%	52,73%	55,25%
Effectif total	44,30%	44,40%	44,90%	45,30%	47,40%

131. L'évaluation des progrès réalisés par l'Organisation en ce qui concerne la répartition hommes-femmes de l'ensemble du personnel dépend des cibles fixées dans le cadre des politiques. Dans le document relatif à la stratégie en matière de ressources humaines, par exemple, qui contient les propositions du Bureau pour développer une fonction Ressources humaines efficiente, efficace et fondée sur les résultats à l'appui d'une OIT souple et réactive, et qui est aligné sur le Plan stratégique de l'Organisation pour 2018-2021, la cible pour l'égalité hommes-femmes aux postes de la catégorie des services organiques et des catégories supérieures est fixée à la parité à 5 pour cent près (45,55 pour cent).

132. Par ailleurs, nous avons noté que le Plan d'action du BIT pour l'égalité entre hommes et femmes 2018-2021, un outil axé sur les résultats dont il est dit qu'il est intégralement aligné sur le Plan d'action ONU-SWAP et qui reflète l'engagement pris par l'OIT de joindre ses efforts à ceux du système des Nations Unies et d'autres partenaires afin d'appuyer la mise en œuvre du Programme de développement durable à l'horizon 2030, prévoit une cible de

50 pour cent de femmes pour les postes de la catégorie des services organiques (P.1 à P.4 financés par le budget ordinaire) pour la période 2018-2021 et de 40 et 45 pour cent respectivement pour les postes de direction (postes P.5 et au-delà financés par le budget ordinaire) pour les périodes 2018-19 et 2020-21.

133. À la lumière des documents susmentionnés, nous avons constaté que la cible retenue pour l'égalité hommes-femmes dans la Stratégie en matière de ressources humaines (2018-2021) ne correspondait pas aux indicateurs du Plan d'action du BIT pour l'égalité entre hommes et femmes 2018-2021, ce qui nuit à la lisibilité des objectifs de l'Organisation. En outre, dans le plan de travail d'HR/TALENT qui a été soumis à notre examen, il est apparu que la cible retenue pour l'égalité hommes-femmes était de 45 pour cent pour les postes de la catégorie des services organiques et de 40 pour cent pour les postes des catégories supérieures. Il existe donc des divergences entre trois documents fondamentaux du BIT dont se sert HRD pour mettre en œuvre le principe d'égalité entre hommes et femmes.

134. Les différences observées entre les cibles fixées dans la stratégie en matière de ressources humaines, dans le Plan d'action du BIT pour l'égalité entre hommes et femmes et dans le plan de travail d'HR/TALENT impliquent des trajectoires divergentes propres à semer la confusion parmi les bureaux, et donc à perdre de vue la raison d'être de ces cibles, au risque de compromettre leur réalisation.

135. Nous avons recommandé à l'OIT de veiller à ce que les bureaux et les départements collaborent les uns avec les autres afin que les cibles et les indicateurs figurant dans les différents documents relatifs à l'égalité hommes-femmes et à la diversité soient alignés, uniformes et cohérents, en vue de favoriser la prise en compte de ces questions sur le lieu de travail.

136. **Réponse du BIT.** Le Plan d'action du BIT pour l'égalité entre hommes et femmes et la stratégie en matière de ressources humaines comprennent tous deux des cibles qui ont été approuvées par le Conseil d'administration pour la période 2018-2021. Il sera tenu compte de cette recommandation dans le cadre des travaux sur les indicateurs pour la période 2022-2025 qui devraient commencer en 2021.

3.5.2. Résultats obtenus au regard des indicateurs du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies (ONU-SWAP)

137. Les résultats obtenus et communiqués par le BIT en ce qui concerne les indicateurs de performance figurant dans la version 2.0 du Plan d'action ONU-SWAP et les cibles dont ils sont assortis montrent que, sur les 16 indicateurs pertinents, le niveau de performance atteint dépasse les exigences dans deux cas, satisfait aux exigences dans cinq cas, s'approche de ce qui est exigé dans sept cas et ne répond pas aux exigences dans deux autres cas. On notera que le Plan d'action ONU-SWAP prévoit en tout 17 indicateurs de performance, mais que 16 seulement ont été jugés pertinents par le BIT. Nous avons décidé de limiter notre examen aux indicateurs dont HRD est l'autorité garante, comme indiqué dans le Plan d'action du BIT pour l'égalité entre hommes et femmes 2018-2021.

138. Sur les 16 indicateurs pertinents pour le BIT, six seulement relèvent de la responsabilité de HRD, à savoir les indicateurs: 6. Politiques et plans; 8. Suivi du comportement professionnel au regard de l'égalité hommes-femmes; 12. Représentation égale des hommes et des femmes; 13. Culture organisationnelle; 14. Analyse des capacités;

et 15. Développement des capacités. Pour ces six indicateurs, le BIT a fixé 14 cibles pour les deux périodes biennales 2018-19 et 2020-21. D'après un bilan effectué en septembre 2019, six des cibles fixées pour 2018-19 étaient déjà atteintes avant même la fin de la période.

139. Même si HRD attend la fin de 2019 pour s'assurer de l'exactitude des résultats chiffrés, plusieurs objectifs ne seront pas atteints du fait de certaines incohérences. Tel est le cas, par exemple, de la *cible 2018-19: documentation sur la campagne [contre le harcèlement sexuel] accessible sur la page d'accueil du site public de l'OIT*. En effet, d'après HRD, la cible serait atteinte puisque cette documentation est entièrement accessible à tous sur le site Intranet du BIT. Le responsable de l'indicateur au sein de HRD ne voit pas bien, en effet, pourquoi il est fait référence au site Web public de l'OIT, puisque ce type d'information est principalement destiné au personnel du BIT et donc mis à sa disposition via l'Intranet.

140. Il convient de rappeler que c'est le BIT qui définit les cibles pour chaque indicateur, et qu'il faut veiller à ce que celles-ci soient pragmatiques et atteignables. Il est essentiel que toutes les cibles soient cohérentes et fassent l'objet d'un suivi si l'on veut parvenir à intégrer la problématique de l'égalité des sexes et de l'avancement des femmes dans toutes les activités, conformément à l'objectif du Plan d'action ONU-SWAP.

141. Nous avons recommandé à l'OIT de définir des cibles pratiques et réalistes pour chacun des indicateurs de performance du Plan d'action ONU-SWAP, en tenant compte des contraintes liées au contexte, lors de l'élaboration du plan d'action du BIT pour l'égalité entre hommes et femmes 2022-2025.

142. **Réponse du BIT.** Le Plan d'action du BIT pour l'égalité entre hommes et femmes et la stratégie en matière de ressources humaines comprennent tous deux des cibles qui ont été approuvées par le Conseil d'administration pour la période 2018-2021. Il sera tenu compte de cette recommandation dans le cadre des travaux sur les indicateurs pour la période 2022-2025 qui devraient commencer en 2021.

3.6. Planification de la relève

143. Le rapport du CCI sur la planification de la relève (document JIU/REP/2016/2) définit celle-ci comme le processus suivant: *a) déterminer les principaux besoins en aptitudes intellectuelles et en personnel de direction et d'encadrement dans l'ensemble de l'organisme au fil du temps; b) préparer des fonctionnaires à assumer des responsabilités professionnelles présentes et futures.* La gestion prévisionnelle des besoins en personnel, quant à elle, correspond à la mise en adéquation stratégique du capital humain d'un organisme avec son orientation opérationnelle. Il s'agit d'un processus méthodique d'analyse du personnel en poste, de détermination des besoins futurs de personnel, de recensement des disparités entre la situation présente et la situation future et de mise en œuvre de solutions devant permettre à l'organisme d'accomplir sa mission et d'atteindre ses buts et objectifs.

3.6.1. Mise à jour du Profil de l'employé

144. Les informations générées par le biais du Profil de l'employé sont essentielles pour la planification de la relève à condition que cet outil puisse fournir des données utiles et suffisantes sur le personnel. D'après les indications données par HRD, pour disposer de statistiques fiables et valides sur l'ensemble du personnel, il faudrait un taux d'actualisation des profils de 65 à 70 pour cent. À l'heure actuelle, ce taux n'est que de 46 pour cent.

145. Par ailleurs, HRD a indiqué que plusieurs initiatives avaient été lancées depuis 2014 pour encourager la mise à jour du Profil de l'employé, notamment: a) publication de documents IGDS; b) diffusion d'un communiqué; c) communication par l'intermédiaire des supérieurs hiérarchiques; d) accès spécifique depuis le tableau de bord du décideur.

146. La documentation fournie sur les mesures prises pour encourager la mise à jour des informations figurant dans le Profil de l'employé a montré que les campagnes menées en 2015 et en 2016 avaient été particulièrement efficaces, faisant remonter le taux d'actualisation à 35 et 46 pour cent, respectivement, alors qu'il se chiffrait à 7 pour cent en 2014. En 2017, en revanche, les efforts se sont relâchés et le taux d'actualisation a reculé de 1 pour cent; il n'a pas été mesuré en 2018 car toute l'attention s'est alors portée sur ILO Jobs. Selon HRD, à l'heure actuelle, c'est dans le cadre des entretiens sur leur carrière et des évaluations du comportement professionnel que les fonctionnaires sont encouragés à mettre à jour les informations de leur profil. Toutefois, les efforts déployés dans ce sens ne sont pas encore suffisants.

147. HRD a par ailleurs indiqué que *certaines personnes n'ont aucune raison de mettre à jour leur Profil de l'employé (par exemple celles qui sont proches de la retraite). Or cela prive peut-être le BIT d'informations utiles sur les compétences et l'expérience de fonctionnaires à des postes jugés essentiels.* En outre, de l'avis de HRD, *le personnel du BIT est très occupé, et la mise à jour du Profil de l'employé n'est généralement pas pour lui une priorité. Certains fonctionnaires sont conscients de l'importance des informations contenues dans le Profil de l'employé, mais ils ne voient pas l'intérêt de les mettre à jour car ils n'ont pas de souhait à formuler en matière de mobilité géographique.*

148. Une mise à jour régulière du Profil de l'employé rendrait plus efficace cet outil de gestion des ressources humaines fondamental pour l'inventaire des compétences et la préparation de la relève.

149. Nous avons recommandé à l'OIT d'organiser régulièrement une campagne pour promouvoir l'importance du Profil de l'employé afin de favoriser sa mise à jour et optimiser ainsi les avantages, en termes d'inventaire des compétences, de cet outil essentiel pour une planification efficace de la relève.

150. **Réponse du BIT.** Le Bureau continuera de promouvoir la mise à jour du Profil de l'employé. L'inventaire des compétences qui va bientôt avoir lieu pourrait renforcer encore l'importance de cet outil, selon les décisions qui seront prises concernant la saisie des données et le stockage des résultats.

3.6.2. Préparation d'un plan de relève

151. La planification de la relève revêt d'autant plus d'importance pour une organisation que son personnel avance en âge. Ce vieillissement inévitable se traduit naturellement par des départs auxquels l'organisation doit se préparer. Il s'agit de prévoir le remplacement de ceux qui vont partir par ceux qui sont appelés à leur succéder, à reprendre leurs fonctions et à poursuivre leurs activités. Au BIT, six membres du personnel au total atteindront l'âge réglementaire de la cessation de service en 2019 et en 2020, puis ce nombre passera à 23 en 2021, dont une majorité d'hommes. Au total, 25 fonctionnaires devraient prendre leur retraite en 2022, 30 en 2023 et 26 en 2024, d'après le plan d'action visant à améliorer la diversité des effectifs du BIT. Comme le montrent la composition et la structure du personnel du BIT, sur

les 855 fonctionnaires que comptaient la catégorie des services organiques et les catégories supérieures au 31 décembre 2018, 209 avaient plus de 55 ans, et la moyenne d'âge s'établissait à 48,6 ans.

152. Si l'on se fie au registre des risques figurant dans le programme et budget pour la période biennale 2018-19, le BIT estime néanmoins que des ressources humaines insuffisantes pourraient nuire à l'exécution du mandat de l'Organisation, mais qu'une planification améliorée et systématique des effectifs et de leur renouvellement permettrait de réduire sinon d'éliminer ce risque. D'autres documents publiés par l'Organisation soulignent eux aussi l'intérêt que présente la planification de la relève. Toutefois, malgré l'existence de certaines procédures dans ce domaine, la planification de la relève reste un processus informel.

153. En l'absence d'un plan de relève en bonne et due forme, certains postes à pourvoir, y compris des postes de haut niveau, sont restés longtemps inoccupés. Au dire des responsables du recrutement que nous avons interrogés: *«les vacances de poste compliquent encore plus notre tâche au service des mandants dans une région aussi vaste et complexe, et elles signifient que nous sommes obligés de reporter certaines échéances»*. De même, *«dans les PPTD, il a fallu mettre en attente certains volets»*.

154. Dans un cas, le responsable du recrutement a déclaré: *«l'effet direct de cette vacance a été d'accroître ma charge de travail et celle des grades P au sein de mon équipe»*. En outre, *«il a fallu mettre en veilleuse l'élaboration de projets stratégiques ou accepter de subir des retards considérables. Des difficultés se posent aussi dans le département en termes de perte de mémoire institutionnelle et d'expertise. Du fait des réductions constantes d'effectifs au fil des ans, certaines fonctions très spécialisées ne sont plus désormais assurées que par une seule personne. S'il n'est pas possible de recruter bien avant un départ à la retraite (entre six mois et un an) de façon à pouvoir former la nouvelle personne et lui laisser le temps de se familiariser avec le contexte et les connaissances institutionnelles, nous aurons du mal à fournir les services attendus et nous exposerons l'Organisation à un risque»*. Ces propos font écho au risque mentionné dans le programme et budget concernant l'insuffisance des politiques en matière de planification de la relève.

155. Nous avons demandé à HRD de nous fournir la liste des procédures considérées comme des étapes préparatoires du processus de planification de la relève. Selon ce document, la planification de la relève comprend trois phases: le niveau individuel, le niveau organisationnel et les initiatives à l'échelle du Bureau. En ce qui concerne *ces initiatives, qui visent à évaluer et à confronter les compétences actuellement disponibles avec les futurs besoins opérationnels*, HRD a reconnu que cette phase n'était pas encore assez bien établie pour servir de lien entre les deux autres (niveau individuel et niveau organisationnel). Il convient aussi de rappeler que ces phases constituent seulement une préfiguration de ce que sera le processus formel de planification de la relève que HRD va bientôt mettre en place.

156. Compte tenu des pratiques de HRD, plusieurs éléments pourraient être pris en considération d'emblée pour accélérer l'établissement d'un plan formel de relève. Étant donné l'utilisation que fait HRD du tableau des effectifs, avec l'aide et sous le contrôle des partenaires RH, on pourrait commencer par se servir de cet outil pour recenser les prochains départs aux postes/fonctions clés et déterminer les besoins de compétences correspondants, afin que l'Organisation puisse rechercher d'éventuels candidats et préparer la relève.

157. En vue de lancer le processus de planification de la relève, le plan de travail d'HR/TALENT prévoit l'organisation, au niveau des services, d'un atelier consacré à la gestion prévisionnelle des effectifs et à la planification de la relève (définition des notions, modalités de mise en œuvre dans le cadre des processus existants, autres options et éléments à retenir ou à éliminer pour renforcer le dispositif et les résultats). Cette activité correspond à l'objectif suivant: définition de la gestion prévisionnelle des effectifs/planification de la relève dans le contexte actuel et possibilités d'amélioration des processus existants. D'après la chef du service, l'équipe qui doit animer cet atelier a déjà été constituée et elle espère pouvoir se mettre au travail dès que possible. En outre, vu l'importance attachée au recensement des compétences en tant que moyen de faire le lien entre les deux phases du processus, il est prévu de procéder à un inventaire des compétences en 2020.

158. Se doter d'un plan de relève permettrait à l'Organisation d'évaluer les moyens d'améliorer les compétences et les connaissances des membres de son personnel en vue de les préparer à des postes ou à des fonctions considérés comme essentiels. Cela lui permettrait aussi de mieux se prémunir contre le risque lié à ses politiques et pratiques inadaptées en matière de planification des effectifs.

159. Nous avons recommandé à l'OIT d'envisager de préparer un plan de relève dans le cadre des travaux de l'atelier que HR/TALENT organisera bientôt à ce sujet, afin de disposer d'une stratégie concrète et d'assurer la préparation de l'Organisation en lui évitant tout risque de perte, en termes de capacités d'encadrement, de continuité des opérations, de connaissances institutionnelles et de compétences spécialisées, susceptible de survenir à cause des départs.

160. **Réponse du BIT.** Le recrutement et la sélection des candidats aux postes clés du Bureau obéissent à des procédures spécifiques, raison pour laquelle il n'est pas possible de mettre en place un seul plan de relève officiel. Toutefois, l'atelier que HR/TALENT va bientôt organiser devrait déboucher, entre autres, sur une approche plus formelle du processus de planification de la relève qui permettra de réduire les risques liés à la perte d'aptitudes, de compétences spécialisées et de connaissances institutionnelles, et de limiter le nombre de postes d'encadrement essentiels vacants. La possibilité d'utiliser à cette fin de nouvelles fonctionnalités d'ILO People est à l'étude.

3.7. Administration de la justice

161. Il est essentiel de disposer d'un environnement de travail harmonieux pour pouvoir être productif et réactif. C'est pourquoi les systèmes, règles et procédures sont conçus pour établir une norme commune régissant les comportements et les actes afin que le travail contribue à la réalisation des résultats souhaités. Les conflits entre la direction et le personnel sont inévitables dans tout environnement professionnel. Toutefois, lorsqu'ils ne sont pas résolus, ils peuvent avoir des conséquences désastreuses, notamment en termes de perte de productivité et de détérioration des relations interpersonnelles, au point de compromettre la réalisation des objectifs stratégiques. Le BIT lancera à l'échelle de l'OIT une campagne qui aura pour objet de promouvoir un environnement de travail respectueux visant à prévenir la discrimination et le harcèlement. Cette campagne contribuera à réduire les conflits interpersonnels au sein de l'Organisation et ira dans le sens d'une utilisation plus efficace des moyens informels de règlement des conflits.

3.7.1. Approche systématique en matière de prévention et de règlement des conflits

162. La prévention et le règlement efficaces des conflits doivent nécessairement reposer sur un système qui tienne compte non seulement des personnes, des processus, des règles, de l'environnement physique et des mécanismes de contrôle et de réclamation, mais aussi de caractéristiques moins visibles de la culture organisationnelle, comme les mentalités, les croyances et les valeurs. Toutes les parties prenantes peuvent ainsi participer à la prévention, à la gestion et au règlement des conflits d'une manière holistique et systémique. Une telle approche de la gestion des conflits part également du principe qu'il convient de faire fond sur les structures existantes plutôt que d'en créer de nouvelles.

163. Le chapitre XIII du Statut du personnel du BIT d'avril 2019 énonce les politiques, mécanismes et procédures applicables à la prévention et au règlement des conflits. Ses dispositions prévoient que tout fonctionnaire qui considère avoir été traité d'une manière incompatible avec ses conditions d'emploi, y compris le droit de travailler dans un environnement de travail exempt de harcèlement, peut recourir aux processus formels ou informels de règlement des conflits.

164. Nous avons constaté qu'en vertu de la structure et du cadre de responsabilité en vigueur au BIT certains bureaux, entités et fonctionnaires sont investis d'attributions et de responsabilités en matière de prévention et de règlement des conflits. Il s'agit de HRD, du bureau du Médiateur, du Service social, du Syndicat du personnel, du Bureau de l'éthique, de la Commission consultative paritaire de recours (CCPR) et du Tribunal administratif de l'OIT. Tous sont des mécanismes de recours de premier niveau, à l'exception de la CCPR et du Tribunal administratif, qui sont des organes d'appel. Leurs attributions et responsabilités respectives semblent être complémentaires, mais se chevauchent parfois en partie.

165. Nous avons en outre relevé que ces intervenants exercent chacun leurs activités indépendamment les uns des autres et que leurs fonctions respectives ne comprennent pas un mandat clairement défini en ce qui concerne la coordination d'un système de gestion des conflits. Il en résulte que les parties prenantes de la prévention et du règlement des conflits tendent à travailler plutôt en parallèle qu'ensemble.

166. La direction a expliqué que, en matière de règlement des conflits, il est efficace de disposer de multiples points d'entrée, dans la mesure où les membres du personnel du BIT peuvent hésiter à exposer leurs griefs à tel ou tel interlocuteur et a indiqué que sur les questions touchant au règlement des conflits il ne saurait y avoir de contacts réguliers entre le Bureau de l'éthique, le bureau du Médiateur et le Service social. Toutefois, selon les responsables de ces bureaux et de l'avis du Syndicat du personnel, le renforcement et la systématisation de la gestion des conflits présentent des lacunes.

167. Une approche systématique est possible et suppose d'organiser des consultations sur la gestion des conflits et des réunions régulières entre les différentes parties prenantes de la prévention et du règlement des conflits. Cela contribuera à mettre au point des solutions collaboratives permettant de résoudre des contentieux et d'autres problèmes survenant sur le lieu de travail à la satisfaction tant de la direction que du personnel. Il est à noter que, dans son rapport annuel de 2018, le bureau du Médiateur estime que *[l]e conflit est la responsabilité de tous. Une approche croisée et multidisciplinaire des tendances, des*

interventions et des mesures et stratégies préventives serait plus efficace et, par conséquent, plus durable.

168. Nous avons recommandé à l'OIT d'envisager une approche systématique du règlement et de la prévention des conflits afin que les divers acteurs et organes compétents puissent coordonner leurs efforts respectifs et offrir ainsi un cadre plus cohérent en matière de règlement des conflits qui soit toujours respectueux de la confidentialité de chaque cas.

169. Réponse du BIT. Compte tenu des questions touchant à la confidentialité et de l'indépendance des différents acteurs concernés, le Bureau organisera, en 2020, une séance de consultation à l'intention de l'ensemble de ces intervenants, afin de préciser les attributions et les responsabilités de chacun et de susciter un échange de vues sur les différents moyens envisageables pour adopter une approche plus systématique, conformément à ces recommandations du Commissaire aux comptes.

3.7.2. Données fragmentaires en ce qui concerne les conflits ou les réclamations

170. Un ensemble de données complètes et intégrées permettant de mieux comprendre la nature des conflits ou des réclamations au sein de l'Organisation est un outil utile pour mettre en évidence les problèmes d'ordre structurel et promouvoir ainsi un environnement propice à la prévention et à l'atténuation des conflits sur le lieu de travail grâce aux efforts concertés de la direction. De même, il est essentiel de répertorier les tendances et d'identifier les causes profondes de ces problèmes afin de dûment prioriser les cas.

171. Il ressort des renseignements obtenus auprès de la direction que certaines données fournissent une estimation du nombre de conflits ou de réclamations au BIT ainsi que de l'état d'avancement des procédures correspondantes. Ces informations sont présentées dans le rapport annuel du bureau du Médiateur, dans le rapport d'activité de la CCPR et dans les décisions rendues par le Tribunal administratif de l'OIT. En outre, HRD tient à jour des statistiques concernant les réclamations officielles présentées et l'état d'avancement de la procédure ainsi que des données relatives aux conditions d'emploi et aux cas de harcèlement. Toutefois, il a été précisé que ces statistiques ne sont ni rendues publiques, ni publiées sur l'Intranet, contrairement aux rapports d'activité de la CCPR et aux rapports annuels du bureau du Médiateur. Toutefois, nous avons constaté que la direction n'établit pas de document de synthèse sur ces chiffres relatifs aux conflits ou aux réclamations. Les données en la matière sont donc fragmentaires. Il n'existe pas de chiffres consolidés utilisés par les différents acteurs ou responsables de la prévention et du règlement des conflits.

172. La direction a expliqué qu'il n'y avait pas de statistiques consolidées sur le nombre de réclamations signalées et traitées. Pour ce qui est du règlement informel des conflits, certaines parties de ce processus sont confidentielles, et les informations y relatives ne peuvent donc pas être divulguées dans le cadre d'un mécanisme d'établissement de rapports centralisés ou consolidés. La direction a ajouté que HRD ne tenait pas de statistiques annuelles sur les processus informels de règlement des conflits, car il faudra pour cela définir plus précisément les cas devant faire l'objet d'un rapport.

173. Étant donné que différents acteurs participent à la prévention et au règlement des conflits, il serait utile et profitable qu'ils aient tous des interactions et des échanges de vues

afin de se mettre d'accord sur une approche uniforme à suivre pour rendre compte des informations et des chiffres pertinents. Cette manière de procéder peut induire un changement d'orientation ou de réglementation à même de réduire le nombre de contentieux au sein de l'Organisation, ce qui ensuite permettrait d'améliorer l'efficacité globale du personnel et de la direction.

174. Nous avons recommandé à l'OIT de prendre des mesures pour concevoir une approche cohérente en ce qui concerne la collecte de données et l'établissement de rapports sur les réclamations et sur leur issue afin de faciliter le suivi et l'évaluation des efforts menés pour réduire le nombre de contentieux au sein de l'Organisation.

175. Réponse du BIT. La mise en œuvre de cette recommandation dépend du résultat des consultations mentionnées au paragraphe 169. Le Bureau définira des moyens d'améliorer le système d'établissement de rapports afin de conférer davantage de visibilité à ces données et d'encourager une plus ample collaboration entre les divers acteurs dans le cadre de leurs différents cycles de présentation de rapports annuels.

3.7.3. Mise à jour et amélioration du guide de l'utilisateur consacré aux procédures de prévention et de règlement des conflits au BIT

176. Le BIT et le Syndicat du personnel ont conclu en 2004 un accord collectif, dont l'objet était *d'instituer des procédures équitables, transparentes, efficaces et efficaces de prévention et de règlement des conflits et des plaintes sur le lieu de travail. Ces procédures sont fondées sur la reconnaissance et le respect des droits et responsabilités de tous les fonctionnaires travaillant dans un milieu multiculturel.* En outre, en janvier 2008, un guide a été adopté dans l'intention de présenter sous une forme accessible les procédures, informelles et formelles, de prévention et de règlement des conflits au BIT.

177. Plusieurs changements importants ont été opérés depuis au sein de l'OIT, notamment la mise en œuvre de réformes par la nouvelle direction. Une nouvelle politique sur la lutte contre le harcèlement, publiée en janvier 2015, a été intégrée au chapitre XIII du Statut du personnel. Pour réaffirmer cette orientation, sur la base de la Stratégie de l'OIT en matière de ressources humaines (2018-2021), le BIT entend lancer à l'échelle de l'Organisation une campagne pour promouvoir un environnement de travail respectueux et pour prévenir la discrimination et le harcèlement, ce qui contribuera à réduire le nombre de conflits interpersonnels au sein du Bureau et ira dans le sens d'une utilisation plus efficace des moyens informels de règlement des conflits.

178. HRD et le bureau du Médiateur ont signalé que le guide de 2008 n'avait pas été mis à jour. HRD a fait observer que les procédures de règlement des conflits sont énoncées dans la version d'avril 2019 du Statut du personnel. Il est à noter que pour répondre efficacement aux exigences liées à ces évolutions récentes le Bureau devrait s'assurer que les guides disponibles sont en phase avec l'objectif stratégique actuel, que les stratégies et les procédures encouragent des comportements positifs sur le lieu travail, que la confiance et l'harmonie sont favorisées dans l'environnement de travail et, enfin, que les conflits qui n'auraient pas pu être résolus en temps utile auront le moins de conséquences possible.

179. Nous avons recommandé à l'OIT de faciliter la mise à jour et l'amélioration du guide de l'utilisateur consacré aux procédures de prévention et de règlement des conflits au BIT dans le cadre des efforts qu'elle déploie pour promouvoir un environnement de

travail respectueux, exempt de violence et de harcèlement, et pour contribuer à garantir une approche cohérente du règlement des conflits dans l'ensemble de l'Organisation.

180. **Réponse du BIT.** La mise à jour et l'amélioration du guide de l'utilisateur consacré aux procédures de prévention et de règlement des conflits au BIT seront menées à bien en 2020.

3.8. Éthique et normes de conduite

181. Lorsqu'il s'agit d'ancrer les valeurs éthiques dans la culture organisationnelle ou l'environnement de travail, les fonctions de l'Organisation dans les domaines de l'éthique et des ressources humaines tendent à converger. Il est donc essentiel que ceux qui sont investis de ces fonctions travaillent en synergie et de manière efficace. HRD a indiqué que *les attributions et responsabilités en matière d'éthique sont réparties et coordonnées entre le responsable des questions d'éthique, HRD et les directeurs, conformément aux modalités énoncées dans le document IGDS.*

182. Assumant un vaste éventail de fonctions liées aux relations humaines au sein de l'OIT, HRD est l'entité responsable des principaux systèmes et processus susceptibles de renforcer la diffusion efficace de messages sur l'éthique et sur les normes de conduite à l'échelle de l'Organisation. En collaborant avec le Bureau de l'éthique, ce département peut contribuer à intégrer la question de l'éthique dans ses propres processus, comme, notamment, le recrutement, la sélection, l'évaluation, la fidélisation, la motivation, la reconnaissance, la diversité, le tutorat et la formation. HRD a signalé que *la perception de l'environnement déontologique par le personnel est analysée au moyen d'enquêtes menées par le responsable des questions d'éthique ainsi qu'à l'aide d'autres enquêtes auprès du personnel telles que celle consacrée à l'Indice de santé organisationnelle.*

3.8.1. Amélioration de la sensibilisation aux questions d'éthique à l'OIT

183. On peut déduire du Rapport 2018 du responsable des questions d'éthique que le personnel du BIT ne connaît pas les services proposés par le Bureau de l'éthique et que, par conséquent, le responsable de ces questions aurait dû se consacrer davantage à la fonction qui lui incombe dans ce domaine. Cette situation figurait déjà au nombre des risques recensés dans la stratégie et le plan du responsable des questions d'éthique pour 2016-17, dans lesquels il était prévu que le Bureau de l'éthique exerce ses activités à temps partiel. Le responsable des questions d'éthique actuel assume cette fonction parallèlement à son poste de chef d'équipe et de gestionnaire de projets au sein du GED. Ce fonctionnaire consacre actuellement environ 25 pour cent de son temps à l'exercice de sa fonction de responsable des questions d'éthique conformément au crédit budgétaire prévu à cet effet.

184. Qui plus est, il a été constaté que la page du Bureau de l'éthique n'était pas rapidement accessible depuis le site Web public de l'OIT, pas plus d'ailleurs que depuis le site Intranet. Une meilleure mise en valeur de ces pages aurait pu aider ce bureau à diffuser des informations pour promouvoir les normes de conduite à l'échelle de l'Organisation. Il a également été mentionné que le Bureau disposait d'un module de formation en ligne sur le site Web public de l'OIT; toutefois, comme l'a signalé le responsable des questions d'éthique, ce module était déjà dépassé en raison de la mise à jour des diverses politiques applicables. Après vérification, nous avons observé qu'il n'était pas accessible en raison de la migration récente de la page du Bureau de l'éthique vers le système de gestion du contenu des sites Web (WCMS). Le temps imparti au responsable des questions d'éthique pour assurer les activités

de ce bureau aurait pu au moins être complété par une page plus visible sur le site Web ou sur le site Intranet, de sorte à faire largement connaître les initiatives du Bureau de l'éthique, même auprès des membres du personnel en poste dans d'autres lieux d'affectation que le siège.

185. Afin de sensibiliser le personnel aux questions de déontologie, le Bureau de l'éthique doit prendre les mesures voulues. Toutefois, d'après les informations obtenues, le plan d'action pour 2020-21 est encore en cours d'élaboration. Le responsable des questions d'éthique a indiqué en outre que la stratégie et le plan d'action pour 2020-21 seront essentiellement axés sur l'information et la sensibilisation, en prévoyant notamment l'actualisation de la page Web consacrée aux questions d'éthique, l'organisation de séances d'information en présentiel et des contributions à la formation du personnel du BIT sur ces questions. La stratégie et le plan d'action seront disponibles en janvier 2020.

186. Nous avons recommandé à l'OIT d'accroître la visibilité du Bureau de l'éthique, compte tenu du temps limité alloué aux activités de ce bureau, sur le site Web public de l'OIT ainsi que sur la page Intranet, en actualisant la page consacrée aux questions d'éthique et en la mettant davantage en évidence, y compris pour ce qui est du module de formation en ligne sur l'éthique et de la fonctionnalité permettant aux fonctionnaires qui souhaiteraient signaler des abus de communiquer facilement les informations pertinentes.

187. **Réponse du BIT.** Il est prévu, dans le plan de travail du responsable des questions d'éthique pour 2020, d'actualiser la page consacrée aux questions d'éthique sur le site Web de l'OIT et d'en améliorer la visibilité.

3.8.2. Renforcement de la politique de protection des fonctionnaires signalant des abus

188. Dans son rapport de 2018 intitulé *Examen des politiques et pratiques relatives à la dénonciation des abus dans les entités du système des Nations Unies*, le CCI a répertorié plusieurs bonnes pratiques en matière de protection des fonctionnaires signalant des abus. L'OIT prend actuellement des dispositions pour s'aligner sur la pratique qui préconise de prévoir *une instance de recours extérieure et indépendante pour les dénonciateurs ou plaignants lorsqu'ils ont des raisons plausibles de penser que la protection fournie a été insuffisante ou lorsqu'un cas de manquement ou de représailles n'a à première vue pas été établi*. Par ailleurs, même si le document IGDS récemment publié devient le seul document instituant la politique de protection des fonctionnaires qui signalent des abus, conformément à la bonne pratique selon laquelle cette *politique figure dans un document unique et est facile à trouver sur une page Web accessible au public*, il n'en reste pas moins souhaitable, comme cela a été indiqué précédemment, de conférer davantage de visibilité à la page Intranet sur les questions d'éthique, qui pourrait aussi contenir ce document IGDS.

189. De plus, le rapport du CCI met l'accent sur l'importance qu'il y a à se conformer aux bonnes pratiques, indiquant notamment à cet égard que les *dénonciateurs ont besoin d'être soutenus et conseillés lorsqu'ils signalent des manquements ou des représailles, du fait du risque connexe pour leur carrière, leur sécurité personnelle et/ou leur bien-être social et personnel. Ce soutien peut notamment prendre la forme de lignes téléphoniques spéciales, d'une assistance juridique, de services de conseil, de services de soutien externes et d'avis indépendants, et il se distingue des mesures de protection relevant du critère précédent. Ce*

critère comprend trois indicateurs, qui servent à évaluer la motivation de la haute direction s'agissant de fournir une assistance ou une protection, les possibilités informelles de conseils et de soutien, et l'existence d'instances de recours extérieures et indépendantes lorsqu'un cas de manquement ou de représailles n'est à première vue pas établi.

190. Il convient de saluer l'action du Bureau de l'éthique, qui a permis de donner suite promptement à certaines des recommandations du CCI concernant la politique de protection des fonctionnaires signalant des abus. Toutefois, l'Organisation doit faciliter la mise en place d'indicateurs relatifs aux bonnes pratiques en la matière afin de renforcer davantage cette politique de protection, en particulier s'agissant de l'existence d'instances de recours extérieures et indépendantes.

191. Nous avons recommandé à l'OIT de faciliter, dans le cadre de sa politique de protection des fonctionnaires signalant des abus, l'accès à des instances de recours extérieures et indépendantes à l'intention de ces fonctionnaires lorsqu'ils ne reçoivent pas une protection adéquate ou lorsqu'un cas de manquement ou de représailles n'est à première vue pas établi.

192. **Réponse du BIT.** Le plan de travail du responsable des questions d'éthique pour 2020 prévoit l'élaboration d'une note présentant plusieurs options en vue de la création d'un système permettant de solliciter un second examen auprès d'une entité extérieure. Les fonctionnaires qui considèrent avoir été victimes de représailles pourront y recourir si le responsable des questions d'éthique, à l'issue de son examen préliminaire, conclut que l'allégation de représailles n'est à première vue pas fondée.

3.9. Enquêtes auprès du personnel

193. Le fait de conduire des enquêtes auprès du personnel en vue de se rendre compte dans quelle mesure celui-ci s'implique et se mobilise dans son travail au service du succès de l'organisation et en vue d'améliorer son bien-être n'a rien de nouveau. Toutefois, cette pratique n'a jamais été aussi répandue, les équipes de direction étant désormais plus désireuses de savoir ce qui peut motiver, ou démotiver, leur personnel.

194. Le principal objectif de ces enquêtes est de mettre en évidence les facteurs qui amènent les membres du personnel à donner, ou non, le meilleur d'eux-mêmes. Il est important de parvenir à un équilibre entre les perspectives qu'offre la haute direction et les attentes du personnel, et inversement. De même, comme cela a été dit lors d'un entretien avec la direction, ces enquêtes servent à établir des points de comparaison avec les activités d'autres entités des Nations Unies.

3.9.1. Mettre à profit la réalisation et les résultats des enquêtes auprès du personnel

195. Interrogée à ce sujet, la direction a indiqué que ces enquêtes, si elles sont conduites régulièrement, peuvent lui fournir un outil pour définir les politiques à mettre en place, voire redéfinir celles qui sont déjà en vigueur, et opérer des changements déterminants en vue d'améliorer l'efficacité, la production, la motivation, le dévouement, la productivité et le bien-être du personnel. De plus, elles contribuent à fidéliser les meilleurs talents au sein de l'Organisation. Lorsque celle-ci se penche sur les problèmes à régler, elle trouve des solutions

concrètes à même de motiver un très grand nombre de ses fonctionnaires, ce qui se traduit par une forte hausse de leur productivité et par la réalisation des objectifs institutionnels.

196. Quoi qu'il en soit, à la lumière du dialogue engagé avec la direction, de ses réponses à de nouvelles questions et de l'examen des documents disponibles, il est apparu que, dans le domaine du harcèlement, les résultats de l'enquête menée par l'OIT ont permis de constituer une base de référence à partir de laquelle le changement pourra être mesuré, en particulier en ce qui concerne les taux de prévalence. Par la suite, une stratégie a été élaborée, et l'ONU a suggéré que l'OIT mène, tous les deux ans, une nouvelle enquête exhaustive consacrée au harcèlement sexuel afin d'évaluer l'impact et l'efficacité que la politique et les mesures prises ont eues à un niveau global ainsi que pour les principaux groupes cibles.

197. La santé mentale et le bien-être sont des questions qui suscitent une attention croissante, comme en témoigne la publication de la stratégie intitulée «Un personnel en bonne santé au service d'un monde meilleur» (stratégie pour la santé mentale et le bien-être dans le système des Nations Unies). L'OIT, quant à elle, doit encore conduire une enquête dans ce domaine afin de rassembler des informations indispensables pour la mise en œuvre de cette stratégie à l'échelle de l'Organisation. Par ailleurs, selon les indications de la direction, la conduite de l'enquête sur la santé mentale et le bien-être a été recommandée par le Service social mais n'est pas approuvée pour l'heure.

198. Enfin, l'enquête sur l'équilibre entre travail et vie privée au BIT, menée il y a dix ans (en 2008), a porté ses fruits en aboutissant à la publication d'une politique de télétravail en 2010. En 2012, un repos compensatoire a été créé pour les fonctionnaires qui voyagent en mission au cours d'un week-end, dans le cadre de l'accord collectif négocié sur les conditions de voyage. En outre, une enquête interne a été réalisée sur l'attitude du personnel du siège et des bureaux extérieurs à l'égard des collègues LGBT (lesbiennes, gays, bisexuels et transgenres). Il convient également de citer la tenue de négociations en 2013 sur un accord collectif concernant la protection de la maternité au BIT. En dépit de ces résultats importants, une enquête de suivi dans ce domaine n'a pas été prévue pour mesurer l'impact des mesures prises ou les améliorations apportées.

199. Les enquêtes auprès du personnel créent un processus de communication global et bidirectionnel à même d'aplanir les obstacles au dialogue. Cela devrait assurément amener l'Organisation à solliciter l'avis des membres du personnel, à comprendre leurs besoins, à concevoir de nouvelles politiques et pratiques et à s'engager à apporter des améliorations après une première phase de mise en œuvre ou d'expérimentation. Autrement, de telles enquêtes n'ont pas de sens et desservent les membres du personnel, qui les considèrent justement comme un moyen de faire part de leurs avis et opinions à leurs supérieurs hiérarchiques directs et à la direction.

200. Par conséquent, il n'est pas souhaitable de freiner drastiquement toute initiative dans ce domaine au motif que la conduite d'enquêtes régulières ou de suivi, bien conçues et utiles, exige du temps et des efforts. Les enquêtes peuvent changer la donne uniquement si la direction prend des mesures pour leur donner suite, faute de quoi celle-ci risque de renvoyer une image négative quant à l'intérêt qu'elle porte aux avis et opinions exprimés. Lorsqu'une longue période s'écoule entre deux enquêtes, il se peut que d'importants changements opérationnels se soient produits dans l'intervalle, comme des mouvements de personnel, un changement d'orientation, un changement au sein de l'équipe de direction, l'introduction de nouveaux programmes ou encore l'annulation de programmes existants, autant de

transformations qui signifient qu'il faudra en définitive tout recommencer depuis le début. À l'inverse, des enquêtes très fréquentes finissent par devenir une tâche comme les autres et non plus un exercice visant honnêtement à obtenir un retour d'information.

201. C'est pourquoi, en matière d'enquêtes auprès du personnel, la périodicité et la juste mesure sont des facteurs clés. Comme dans le cas de tout autre outil opérationnel, à en faire trop ou pas assez, on risque d'aboutir à des résultats imprévus ou non désirés. Bien que cela soit relatif, il est essentiel de trouver un équilibre parfait – c'est-à-dire le dosage qui permettra aux membres du personnel d'être les plus productifs possible, de voir leur expérience appréciée et de se sentir récompensés pour leurs efforts. La conduite d'une étude régulière prévoyant des mesures, un suivi ainsi qu'un processus de tutorat et un encadrement est fondamentale. Des sondages éclair menés régulièrement peuvent être utiles, mais ne sont pas toujours nécessaires. Un programme solide d'enquêtes auprès du personnel devrait faire partie intégrante des processus de toute organisation, qui devrait les mettre en œuvre et y donner suite à intervalles réguliers, sur le modèle du cycle biennal adopté par l'ONU. De même, on soulignera qu'il est important de mesurer l'impact et l'efficacité de la politique ou des mesures prises à la suite d'une enquête.

202. Nous avons recommandé à l'OIT de faciliter la conduite de l'enquête sur la santé mentale et le bien-être et de suivre la suggestion formulée par l'ONU dans son rapport sur le harcèlement sexuel, en menant une nouvelle enquête sur cette question tous les deux ans.

203. **Réponse du BIT.** La diffusion de divers supports didactiques et la réalisation d'activités de sensibilisation sur la santé mentale et le bien-être à l'intention du personnel du BIT sont prévues dans le plan de travail du Service social pour 2020. Le groupe de travail sur le stress au travail du Comité pour la sécurité et la santé étudie actuellement les outils et les méthodologies d'enquête les plus appropriés qu'il conviendrait de recommander au Directeur général, avec l'aval du comité. La direction soutiendra la conduite à l'échelle du Bureau d'une enquête sur la santé mentale et le bien-être du personnel et mettra à disposition des ressources pour sa conception, son déploiement et son suivi.

4. Système de contrôle dans les bureaux régionaux et les bureaux de pays

204. Pour l'exercice 2019, nous avons procédé aux audits du BR-Amérique latine et Caraïbes, de l'ÉTD/BP-Le Caire, de l'ÉTD/BP-San José et de l'ÉTD/BP-Lima. Nos audits avaient principalement pour objectifs de vérifier si les contrôles de première ligne effectués dans ces bureaux étaient suffisants pour garantir l'efficacité et l'efficacités des opérations; si les politiques et procédures étaient respectées; et comment fonctionnaient globalement les contrôles de gestion dans plusieurs domaines opérationnels. Les résultats ont été communiqués aux responsables des bureaux concernés dans une lettre de recommandations.

205. L'exécution des contrôles de première ligne, également dénommés «contrôles de gestion», est l'expression concrète du niveau d'efficacité du système de contrôle en place dans les bureaux en ce qui concerne la gestion des programmes par pays de promotion du travail décent (PPTD), des projets de coopération pour le développement, des subventions, des achats, des accords d'exécution, des contrats de collaboration extérieure, des actifs, de la trésorerie et des voyages. Les déclarations des bureaux sur l'état de leurs contrôles internes sont présentées annuellement dans une lettre de déclaration interne qui revêt la forme d'un questionnaire d'autoévaluation du contrôle interne. Un principe fondamental des déclarations

est donc que les bureaux régionaux et les bureaux de pays aient la capacité de s'assurer que les informations qui y figurent correspondent bien aux réalités du fonctionnement de leur contrôle interne.

206. Nous avons notamment constaté les lacunes suivantes:

- a. des PPTD faisaient défaut ou n'étaient pas formulés dans certains pays;
- b. l'examen des PPTD élaborés ou mis en œuvre n'était pas systématiquement effectué par l'équipe chargée de cet examen;
- c. des dépenses non budgétées ont été engagées au titre de projets, d'où un solde négatif;
- d. certains projets présentaient un faible taux d'exécution;
- e. la concrétisation physique des projets était minimale;
- f. des activités définies dans le cadre d'un projet restaient à entreprendre à l'échéance du projet en question;
- g. dans le cas de certains dons, l'obligation de présenter des rapports n'a pas été respectée;
- h. la responsabilité de certains actifs n'a pas été confiée à un fonctionnaire spécialement désigné;
- i. des biens perdus ou endommagés n'ont pas encore été enregistrés;
- j. la cession d'actifs n'était pas dûment documentée;
- k. la petite caisse n'était pas tenue sur la base d'un montant fixe;
- l. des dépenses de petite caisse pour l'année civile 2018 ont été payées sur la petite caisse de l'année en cours (2019);
- m. des charges à payer pour l'année civile 2018 étaient toujours dues en mars 2020;
- n. le compte de l'accord d'exécution présentait un solde négatif en raison d'une erreur dans la comptabilisation des charges à payer;
- o. des demandes d'achat (Outil 4-8) n'étaient pas émises;
- p. la liste des points à vérifier à l'échéance d'un contrat n'était pas remplie dans le cadre des tâches de gestion des contrats;
- q. des demandes de remboursement des frais de voyage étaient présentées avec un retard de 21 à 160 jours par rapport au délai de 8 jours prescrit dans le document IGDS n° 437;
- r. le registre des risques n'était pas établi conformément au modèle requis;
- s. des registres des risques n'étaient pas élaborés selon la séquence voulue (événement-conséquence-cause-évaluation-action corrective).

207. Nous fondant sur les résultats de nos audits des processus opérationnels essentiels des bureaux régionaux et des bureaux de pays, résultats que nous avons communiqués dans les lettres de recommandations adressées aux responsables des bureaux concernés, nous avons jugé indispensable de souligner l'importance du contrôle en tant que fonction de gestion. Plus précisément, les contrôles que nous avons vérifiés dans le cadre de nos audits étaient tous des contrôles de gestion ou des contrôles constituant la première ligne de défense contre les risques institutionnels auxquels sont exposés les bureaux. L'efficacité d'un traitement à la source de ces risques dépend surtout de la conception et du bon fonctionnement des systèmes de contrôle en place. Si nous avons constaté des contrôles conformes aux règles dans

plusieurs processus menés par les bureaux, nous avons néanmoins estimé fondamental que ces bureaux renforcent encore cette conformité et atteignent les objectifs pour lesquels les mécanismes de contrôle ont été conçus et installés. Pour l'essentiel, ce que nous avons noté avait trait à la nécessité pour l'OIT de faire en sorte que ses contrôles de supervision ou de suivi fonctionnent plus efficacement. Dans certains cas, nous avons constaté qu'il fallait renforcer les contrôles de supervision. Pour que les contrôles soient plus efficaces, il faut aussi une évaluation continue à tous les niveaux de la direction du BIT, et pas seulement dans les bureaux régionaux et bureaux de pays.

208. Nous avons recommandé à l'OIT, d'une part, de mettre en œuvre des solutions stratégiques pour renforcer les contrôles de supervision et de suivi sur les processus et décisions essentiels, afin de garantir l'efficacité et l'efficacités des opérations et, d'autre part, de mieux appuyer le processus d'attestation par les directeurs des bureaux extérieurs de l'état de leur système de contrôle.

209. Réponse du BIT. Le Bureau note que des mesures ont immédiatement été prises pour donner suite aux recommandations les plus urgentes portant sur des bureaux précis à la suite d'audits de certains bureaux de pays et que, à un niveau plus stratégique, les contrôles de supervision et de suivi sont renforcés dans leur ensemble. Un appui coordonné est apporté au moyen de communications régulières et d'un partage des connaissances liées aux travaux des réunions mondiales des équipes chargées des finances et des ateliers administratifs régionaux. Le déploiement d'IRIS s'est achevé à la fin de 2019, ce qui a permis d'accroître notablement les capacités de contrôle et de reddition de comptes. Les tableaux de bord récemment mis en place dans IRIS à l'intention des responsables de programme et des fonctionnaires chargés du contrôle financier seront un gage de transparence et de rapidité pour la présentation de l'information financière et pour le suivi et les contrôles des opérations.

C. SUITE DONNÉE AUX RECOMMANDATIONS FORMULÉES PAR LE COMMISSAIRE AUX COMPTES LES ANNÉES PRÉCÉDENTES

210. Nous avons procédé à la validation de la suite donnée aux recommandations du Commissaire aux comptes formulées dans les rapports d'audit des années précédentes. Nous avons noté que, sur 25 recommandations, 14 (56 pour cent) avaient été intégralement appliquées, 1 (4 pour cent) était mise en œuvre en continu, 6 (24 pour cent) avaient été partiellement mises en œuvre, et 4 (16 pour cent) étaient en cours de mise en œuvre. L'annexe A présente une analyse détaillée des suites données à ces recommandations. Nous avons recommandé à l'OIT d'adopter une stratégie et un plan d'action pour la mise en œuvre des recommandations du Commissaire aux comptes, afin de renforcer encore l'efficacité des opérations.

D. INFORMATIONS COMMUNIQUÉES PAR LA DIRECTION

211. Passation par pertes et profits. La direction a indiqué que, conformément à l'article 33 du Règlement financier, la passation par pertes et profits d'un montant total de 86 213 dollars É.-U. en 2019 (247 124 dollars É.-U. en 2018) avait été approuvée par le Trésorier et contrôleur des finances. Ce montant se décompose comme suit: régularisation d'opérations comptables par le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD); TVA irrécupérable; paiement en double au profit d'un fournisseur; reprise des pertes de 2015; écart

de réapprovisionnement – 23 531 dollars É.-U.; cas de fraude à Budapest – 26 756 dollars É.-U.; avances devenues irrécouvrables – 35 926 dollars É.-U. Nous avons constaté que les procédures prévues par le Règlement financier pour la passation par pertes et profits avaient été respectées.

212. **Versements à titre gracieux.** Aucun versement à titre gracieux, tel que prévu à l'article 32 du Règlement financier, n'a été effectué en 2019 (ni en 2018).

213. **Fraude et présomption de fraude.** Nous avons noté une diminution de 6 pour cent du nombre de cas de fraude ou de présomption de fraude signalés en 2019 (31 contre 33 en 2018). Ces fraudes ont concerné: *a)* les achats – 5 cas; *b)* l'exécution des projets, y compris les fraudes commises par des partenaires – 5 cas; *c)* les frais de voyage ou les indemnités journalières de subsistance – 3 cas; *d)* la Caisse d'assurance pour la protection de la santé du personnel du BIT (CAPS) – 4 cas; *e)* le recrutement ou le transfert de personnel – 3 cas; *f)* le vol ou le détournement d'actifs – 5 cas; *g)* l'informatique – 2 cas; *h)* l'allocation pour enfant à charge – 2 cas; *i)* les activités extérieures – 2 cas. Plus de la moitié des cas (16) doivent encore être soumis au IAO pour enquête; 14 cas ont été classés et un fera l'objet d'une enquête au plan local. Nous avons également noté que 30 de ces cas touchaient des bureaux extérieurs et un le siège à Genève.

E. REMERCIEMENTS

214. Nous remercions le Directeur général, le Directeur général adjoint, les directeurs régionaux, les directeurs au siège, le Trésorier et contrôleur des finances, les directeurs des bureaux de pays et leur personnel pour l'aide et la coopération dont nous avons bénéficié tout au long de notre mission d'audit.

215. Nous tenons également à exprimer notre reconnaissance au Conseil d'administration et à la Conférence internationale du Travail pour l'appui et l'intérêt qu'ils ont constamment manifestés à l'égard de nos travaux.

Annexe A
SUITE DONNÉE AUX RECOMMANDATIONS FORMULÉES
PAR LE COMMISSAIRE AUX COMPTES LES ANNÉES PRÉCÉDENTES
(ILC.106/FIN, ILC.107/FIN et ILC.108/FIN)

	Recommandation	Validation par le Commissaire aux comptes
	ILC.108/FIN – 2018	
1	<p>Caisse d'assurance pour la protection de la santé du personnel (CAPS)</p> <p>Nous avons recommandé à la CAPS de définir clairement dans la procédure opérationnelle normalisée les indicateurs de fraude ou signaux d'alerte, ainsi que des critères préétablis pour évaluer les demandes de remboursement qui seraient initialement classées comme relevant de l'un des types de fraude afin d'identifier, à titre préliminaire, les cas potentiels de demandes frauduleuses à soumettre à l'IAO pour enquête. L'intégration des fraudes potentielles dans la procédure opérationnelle normalisée pourrait être rationnelle au regard des coûts, car elle permettrait de réduire les ressources nécessaires pour les enquêtes et de gérer plus efficacement les cas de fraude et de présomption de fraude, en tenant dûment compte des droits des membres assurés en attendant les résultats définitifs de l'enquête formelle effectuée par l'IAO (paragr. 23).</p>	<p>En cours de mise en œuvre</p> <p>La procédure opérationnelle normalisée est en cours de révision. Le secrétariat de la CAPS s'est mis en rapport avec d'autres mutuelles des Nations Unies qui utilisent le Système d'information sur l'assurance-maladie, afin de faire le point avec elles sur la question et d'établir des critères et des indicateurs communs pour la détection des cas de fraude. Ces échanges ont été utiles pour l'examen et l'amélioration de la procédure opérationnelle normalisée en vigueur.</p>
2	<p>Enquêtes sur les cas de fraude</p> <p>Nous avons recommandé à la direction du BIT de mettre l'accent sur les enquêtes concernant les cas de fraude en instance et de concevoir une stratégie à cet égard afin de décourager la fraude, de faire passer dans toute l'Organisation le message qu'elle ne sera pas tolérée, et de renforcer encore les mesures antifraude (paragr. 36).</p>	<p>Intégralement mise en œuvre</p> <p>Le Bureau a conçu une stratégie d'enquête sur les cas de fraude en instance qui consiste à évaluer les risques afin de traiter rapidement les cas prioritaires et à adopter une approche «groupée» par région pour ceux classés à un rang de priorité moyenne ou faible, dispositif qui s'est avéré efficace en 2019. De plus, comme on peut le voir dans le programme et budget pour 2020-21, non seulement les augmentations de crédits des exercices précédents ont été maintenues, mais il est désormais prévu d'accroître les ressources ordinaires affectées à l'Unité d'enquête pour financer un poste d'enquêteur de grade P.3 et un poste d'enquêteur</p>

	Recommandation	Validation par le Commissaire aux comptes
		principal de grade P.4. Ces ressources supplémentaires renforceront les capacités du Bureau de l'audit interne et du contrôle (IAO) dans ses activités d'enquête.
3	<p>Mobilisation des ressources – cadre institutionnel et principes directeurs</p> <p>Nous avons recommandé à l'OIT de consolider, d'élargir et de diversifier les partenariats et les modes de financement qu'elle met en place avec d'autres organismes des Nations Unies, des institutions financières internationales et le secteur privé, en se dotant d'un cadre institutionnel structuré de mobilisation des ressources ainsi que de lignes directrices en la matière afin d'assurer une mise en œuvre et une coordination cohérentes et systématiques des activités de mobilisation des ressources dans l'ensemble de l'Organisation (paragr. 42).</p>	<p>Intégralement mise en œuvre</p> <p>En ce qui concerne les institutions financières internationales, le Bureau a intensifié ses relations avec la Banque mondiale et la Banque africaine de développement. Il a aussi participé plus activement aux activités du Fonds des Nations Unies pour la réalisation des objectifs de développement durable (ODD) et à d'autres mécanismes de financement communs du système des Nations Unies. Enfin, suite à l'évaluation de haut niveau des partenariats public-privé, le Bureau a donné des orientations pour la poursuite des travaux visant à élargir le portefeuille.</p> <p>La stratégie de mobilisation des ressources du Bureau a été incorporée dans la Stratégie de l'OIT en matière de coopération pour le développement 2020-2025 qui doit être examinée par le Conseil d'administration en novembre 2020. Des lignes directrices relatives à la mobilisation des ressources ont été mises au point et publiées sur l'Intranet du BIT.</p>
4	<p>Mobilisation des ressources – structure organisationnelle et renforcement des capacités</p> <p>Nous avons recommandé à l'OIT d'optimiser la participation des bureaux extérieurs à la mobilisation des ressources en précisant les rôles et responsabilités spécifiques de ces bureaux, ainsi que leur structure, aux fins d'une coordination plus efficace et de l'établissement d'une chaîne de responsabilité clairement définie (paragr. 51a).</p>	<p>Partiellement mise en œuvre</p> <p>L'IGDS sur la gestion du cycle des projets a été révisée et sera publiée en 2020. Elle apporte des précisions supplémentaires sur les rôles et responsabilités de divers intervenants en matière de mobilisation des ressources. Des instruments spécifiques seront proposés aux bureaux régionaux en vue d'une coordination plus efficace dans ce domaine.</p> <p>À partir du cycle d'évaluation du comportement professionnel 2020, les membres du personnel chargés de la</p>

	Recommandation	Validation par le Commissaire aux comptes
5	<p>Mobilisation des ressources – structure organisationnelle et renforcement des capacités</p> <p>Nous avons recommandé à l'OIT de veiller à ce qu'il soit fait mention, dans l'évaluation du comportement professionnel du personnel chargé de la mobilisation des ressources, des objectifs et des mesures de la performance qui ont été convenus en la matière, aux fins d'évaluer les résultats obtenus et la contribution apportée à la réalisation des résultats recherchés par l'Organisation dans le domaine de la mobilisation des ressources (paragr. 51b).</p>	<p>mobilisation des ressources seront invités à ajouter à leurs formulaires d'évaluation des objectifs normalisés mis en place dans le but d'encourager l'alignement sur les priorités de l'Organisation et d'évaluer les résultats obtenus.</p> <p>De plus, dans le prolongement des cours actuels liés à la réforme du système des Nations Unies qui sont déjà disponibles dans les parcours d'apprentissage sur la coopération pour le développement, de nouveaux éléments stratégiques relatifs à la mobilisation des ressources et aux partenariats dans le contexte de la réforme du système des Nations Unies seront intégrés dans la Stratégie de l'OIT en matière de coopération pour le développement 2020-2025, conformément aux programmes de perfectionnement du personnel.</p> <p>La Stratégie de l'OIT en matière de coopération pour le développement 2020-2025 doit être examinée par le Conseil d'administration en novembre 2020.</p>
6	<p>Mobilisation des ressources – structure organisationnelle et renforcement des capacités</p> <p>Nous avons recommandé à l'OIT d'affiner la stratégie institutionnelle de perfectionnement du personnel en matière de mobilisation des ressources en l'inscrivant dans le cadre de la réforme du système des Nations Unies et en l'incorporant dans la Stratégie de l'OIT en matière de coopération pour le développement 2020-2025, afin d'assurer une approche homogène visant à un renforcement des capacités efficient et efficace dans le domaine de la mobilisation des ressources (paragr. 51c).</p>	
7	<p>Exécution des programmes: établissement de rapports et suivi – Rapports de situation sur les plans de travail axés sur les résultats</p> <p>Nous avons recommandé à l'OIT d'améliorer encore le mécanisme de présentation des résultats en clarifiant ses résultats attendus et les critères de mesure applicables, de manière à garantir que les résultats intermédiaires seront mieux pris en compte et mieux présentés, en particulier par les bureaux extérieurs, le but étant d'améliorer la responsabilisation et de rendre la présentation des résultats plus utile (paragr. 59).</p>	<p>Intégralement mise en œuvre</p> <p>Le Bureau a amélioré la présentation des informations depuis la publication du deuxième rapport de situation semestriel sur les plans de travail axés sur les résultats pour la période biennale 2018-19.</p>

	Recommandation	Validation par le Commissaire aux comptes
8	<p>Exécution des programmes: établissement de rapports et suivi – Liens entre les résultats de programme par pays et les indicateurs de résultat du programme et budget</p> <p>Nous avons recommandé à l'OIT de renforcer la corrélation entre les résultats de programme par pays et les indicateurs de résultat du programme et budget pour 2018-19, ainsi que sa coordination interne pendant le processus d'examen afin d'améliorer l'intégrité de l'information relative aux résultats (paragr. 64).</p>	<p>Intégralement mise en œuvre</p> <p>Après l'examen des plans de travail axés sur les résultats effectué en avril 2019, le Bureau a publié, en juin 2019, des orientations spécifiques sur les liens entre les résultats de programme par pays et les indicateurs de résultat du programme et budget pour 2018-19 et il a amélioré le module de présentation des rapports d'exécution d'IRIS/SM de façon à pouvoir collecter des données sur les sources d'information utilisées pour étayer les résultats par pays communiqués par l'intermédiaire du système.</p>
9	<p>Système de contrôle dans les bureaux régionaux et les bureaux de pays</p> <p>Nous avons recommandé à l'Organisation, d'une part, d'évaluer le niveau de risque opérationnel auquel sont exposés ses bureaux extérieurs et de mettre en œuvre des solutions stratégiques pour renforcer les contrôles de supervision et de suivi qu'ils effectuent sur les processus et décisions essentiels, afin de garantir l'efficacité et l'efficacité de leurs opérations; et, d'autre part, de mieux appuyer le processus d'attestation par les directeurs des bureaux extérieurs de l'état de leur système de contrôle (paragr. 69).</p>	<p>Mise en œuvre en continu</p> <p>Le Bureau continue de prendre note des observations formulées au cours de l'audit des bureaux extérieurs. Il prend rapidement des mesures pour appliquer les recommandations les plus urgentes concernant tel ou tel bureau, tout en renforçant parallèlement les contrôles de supervision et de suivi au niveau stratégique.</p> <p>Le déploiement réussi du système IRIS à la fin de 2019 a sensiblement amélioré les capacités de supervision et l'application du principe de responsabilité à différents niveaux. Les tableaux de bord IRIS qui viennent d'être déployés à l'intention des responsables et des fonctionnaires chargés du contrôle financier garantiront la transparence des données et le respect des délais dans la communication des informations financières ainsi que le suivi et la supervision des opérations. Le Manuel des finances du BIT, qui fournit des instructions précises et détaillées sur tous les aspects des opérations financières, en particulier celles des bureaux extérieurs, a été adapté et sera remis à jour si nécessaire.</p>

	Recommandation	Validation par le Commissaire aux comptes
		Au sein de la structure hiérarchique concernée par l'exercice annuel de présentation de la lettre de déclaration interne, les directeurs de projet, les directeurs de bureau des pays et les directeurs régionaux ont achevé leur autoévaluation pour 2019 dans les domaines essentiels du contrôle interne. Cette autoévaluation sert à la fois d'outil pédagogique et de mécanisme de remontée d'information afin de renforcer encore les contrôles opérationnels de supervision et de suivi. Des communications et des échanges réguliers avec les équipes chargées des finances au niveau mondial et dans le cadre d'ateliers administratifs régionaux permettent d'apporter un appui coordonné.
	ILC.107/FIN – 2017	
10	<p>Suivi des résultats des programmes – Suivi fondé sur des données probantes</p> <p>Nous avons recommandé à l'OIT de faire en sorte, à l'avenir, que ses mécanismes de suivi des résultats soient renforcés par les mesures suivantes:</p> <p>a) améliorer les méthodes de collecte de données par l'inclusion, dans ses plans de travail axés sur les résultats et ses plans de travail d'unité, de paramètres supplémentaires sur ces méthodes, les sources des données et la fréquence de la collecte, entre autres, afin de fournir des éléments factuels plus concluants à l'appui des résultats des programmes;</p> <p>b) tirer des données collectées, dès le premier exercice de suivi, des éléments probants bien définis afin de fournir une meilleure base de prise de décisions aux personnes chargées du suivi des programmes;</p> <p>c) utiliser de manière optimale ses systèmes d'information pour appuyer le suivi des résultats grâce à des interfaces entre les systèmes qui permettent de documenter intégralement le processus d'examen et de suivi des résultats dans un cycle de programmation donné (paragr. 30).</p>	<p>En cours de mise en œuvre</p> <p>Le Bureau travaille actuellement à un système de suivi visant à faciliter la mise en œuvre du programme de travail 2020-21, compte tenu des recommandations formulées en la matière par le Commissaire aux comptes. Dans ce contexte, il a établi une série de notes techniques détaillées concernant les indicateurs de produit du programme et budget 2020-21, en vue d'assurer la cohérence des méthodes de mesure et l'application des mêmes normes de qualité à l'ensemble des résultats, ainsi que de faciliter la planification, le suivi et la présentation des résultats.</p> <p>Le système devrait être déployé d'ici à septembre 2020.</p>

	Recommandation	Validation par le Commissaire aux comptes
11	<p>Établissement de rapports sur les résultats des programmes</p> <p>Nous avons recommandé à l'OIT de renforcer à l'avenir son mécanisme de collecte et d'analyse de données sur les résultats présentés, en s'appuyant sur une participation solide de tous ceux qui sont associés au processus; de soutenir cet exercice par des procédures plus claires et concrètes afin de garantir une meilleure harmonisation des activités et de la collaboration; et d'élaborer des orientations concernant une assurance-qualité fondée sur des données probantes pour permettre une validation efficace des résultats présentés (paragr. 34).</p>	<p>Intégralement mise en œuvre</p> <p>PROGRAM a publié des orientations sur le sujet en juin 2019 et amélioré le module de présentation des rapports d'exécution d'IRIS/SM de façon à pouvoir collecter des données sur les sources d'information utilisées pour étayer les résultats par pays communiqués par l'intermédiaire du système.</p>
12	<p>Voyages</p> <p>Nous avons recommandé à l'OIT de déterminer quelles sont les causes les plus courantes du non-respect de la règle des 14 jours à observer pour l'établissement du processus des demandes de voyage et d'appliquer des stratégies d'atténuation appropriées afin d'accroître le taux de conformité à la règle, ce qui aurait pour effet d'améliorer l'efficacité des voyages officiels et statutaires (paragr. 71).</p>	<p>Intégralement mise en œuvre</p> <p>En 2019, le Bureau a entrepris de faire un bilan global de la situation qui a permis de mettre en évidence plusieurs causes, par exemple les demandes d'assistance inattendues émanant des mandants, les visas de sécurité en attente dans certains pays, les problèmes de visa ou encore les missions rapprochées.</p> <p>Nonobstant les circonstances exceptionnelles qui peuvent justifier le non-respect de la règle, le Bureau a décidé de remédier à cette situation par divers moyens, notamment un suivi plus étroit et un complément de formation. En outre, il a mis au point et s'apprête à déployer une application qui permettra de renforcer les procédures d'autorisation et de suivi pour tous les voyages en mission et de compléter la formation du personnel pour veiller au respect des règles.</p>

	Recommandation	Validation par le Commissaire aux comptes
	ILC.106/FIN – 2016	
13	<p>Cadre de responsabilité</p> <p>Nous avons recommandé la mesure suivante à l'OIT, qui l'a acceptée: améliorer le cadre de responsabilisation de façon à y inclure les mécanismes et outils redditionnels nécessaires pour qu'il soit plus facile de consigner et de suivre les résultats en matière de responsabilisation et d'améliorer la transparence (paragr. 26).</p>	<p>En cours de mise en œuvre</p> <p>L'avis du Directeur général IGDS n° 137 «Cadre relatif à la responsabilité au BIT» et la ligne directrice du Bureau IGDS n° 195 «Le cadre de responsabilisation du BIT: Normes et mécanismes principaux» vont être révisés, compte tenu des progrès réalisés quant au cadre de gestion du risque institutionnel, au cadre de contrôle interne et à la déclaration relative au contrôle interne, et en veillant particulièrement à y intégrer les outils spécifiques servant à mesurer le comportement professionnel, à l'évaluer et à en rendre compte – outre la présentation actuelle des mécanismes de responsabilisation fondés sur les définitions des bureaux et des fonctions. Les documents IGDS mis à jour devraient être publiés en 2020, compte tenu, entre autres, de leur compatibilité avec le nouveau cadre de résultats, des évolutions récentes dans le domaine de l'éthique, du déploiement d'IRIS dans le monde entier et de la disponibilité des outils et tableaux de bord y afférents.</p>
14	<p>Informations et réclamations concernant les achats</p> <p>Nous avons recommandé les mesures suivantes à l'OIT, qui les a acceptées:</p> <p>a) instituer une politique relative aux plaintes et aux réclamations des fournisseurs afin d'améliorer la gestion des achats et de créer les conditions d'une plus grande responsabilisation et d'une meilleure relation entre l'Organisation et ses fournisseurs;</p> <p>b) élaborer une politique relative aux sanctions contre des fournisseurs pour appuyer les opérations d'achat et renforcer les lignes directrices relatives aux achats – le tout dans le cadre du dispositif de contrôle et de responsabilisation et conformément aux</p>	<p>Partiellement mise en œuvre</p> <p>L'alinéa a) de la recommandation a été entièrement mis en œuvre, le Bureau ayant publié des procédures relatives au «debriefing» des fournisseurs et à la contestation des adjudications.</p> <p>En ce qui concerne l'alinéa b), l'OIT et d'autres organisations du système des Nations Unies basées à Genève (OMS, ONUSIDA, UIT, OIM et OMM) sont convenues de la création d'un Conseil mixte chargé des sanctions qui sera saisi des cas de fournisseurs soupçonnés de pratiques interdites, et qui fonctionnera conformément aux procédures énoncées dans le cadre de sélection des fournisseurs adopté par le Comité de haut niveau sur la gestion et le Conseil des chefs de</p>

	Recommandation	Validation par le Commissaire aux comptes
	exigences de la pratique actuelle des Nations Unies (paragr. 33).	secrétariat en 2011. Le Bureau examinera les modalités pratiques du conseil et établira les procédures internes nécessaires à sa mise en œuvre.
15	<p>Politique et procédures de responsabilisation en matière de gestion des actifs</p> <p>Nous avons recommandé la mesure suivante à l'OIT, qui l'a acceptée: élargir la politique de responsabilisation en matière de gestion des actifs en y incorporant des dispositions concernant la description des circonstances de la perte d'un bien et des lignes directrices pour la documentation des biens perdus, et en indiquant les différents niveaux de responsabilité administrative et financière ainsi que le rôle qui incombe au Comité pour une gestion responsable en matière de préservation des biens de l'Organisation – le but visé étant d'améliorer la qualité du contrôle des actifs et des responsabilités dans ce domaine (paragr. 38).</p>	<p>Partiellement mise en œuvre</p> <p>Une version révisée de la procédure interne relative à la gestion du mobilier et du matériel a été rédigée, diffusée pour commentaires et devrait être publiée en 2020. Elle comprend des critères clairement définis quant aux principales circonstances de la perte d'un bien, des lignes directrices pour la documentation des biens perdus et une définition des niveaux de responsabilité administrative et financière selon les circonstances de la perte du bien.</p>
16	<p>Éthique</p> <p>Nous avons recommandé les mesures suivantes à l'OIT, qui les a acceptées:</p> <p>a) mettre à jour la politique relative à la protection des fonctionnaires qui signalent des abus en y incorporant le processus d'enquête en deux étapes et en y précisant le niveau de preuve nécessaire pour donner lieu à des mesures disciplinaires, ainsi que les sanctions correspondant à chaque infraction, de façon à se conformer plus étroitement à l'impératif de régularité de la procédure;</p> <p>b) intégrer dans les Principes de conduite pour le personnel les directives de gouvernance les plus récentes du Bureau concernant l'éthique, afin de rendre la politique en la matière plus efficace et mieux adaptée aux besoins du personnel;</p> <p>c) incorporer, dans la politique relative aux conflits d'intérêts, des dispositions concernant les incompatibilités de</p>	<p>Partiellement mise en œuvre</p> <p>La politique de lutte contre la fraude a été révisée en octobre 2017 afin de tenir compte des recommandations du Commissaire aux comptes et de procéder à d'autres mises à jour.</p> <p>La politique relative à la protection des fonctionnaires qui signalent des abus a été révisée en novembre 2019. Dans la nouvelle politique, intitulée «Signalement des manquements et protection contre les représailles» (IGDS n° 551), il est indiqué que toute demande de protection contre des représailles fait l'objet d'un examen préliminaire confié au responsable des questions d'éthique et, en cas d'allégation de représailles à première vue fondée, d'une enquête menée par l'IAO.</p> <p>Le Bureau révisé actuellement les Principes de conduite pour le personnel et la politique relative aux conflits d'intérêts.</p>

	Recommandation	Validation par le Commissaire aux comptes
	<p>fonctions au sein du Bureau, afin de fournir un cadre plus clair et plus complet de l'exercice des responsabilités, ce qui permettra de renforcer l'intégrité du comportement professionnel;</p> <p>d) incorporer dans la Politique de lutte contre la fraude de 2009 un mécanisme interne et des modalités précises régissant la conduite d'une enquête équitable et impartiale sur les cas susceptibles d'impliquer le Directeur général (paragr. 46).</p>	
17	<p>Gestion axée sur les résultats – Évaluation de la manière dont les interventions de l'OIT menées au titre des objectifs stratégiques induisent des changements</p> <p>Nous avons recommandé à l'OIT les mesures suivantes:</p> <p>a) procéder à l'évaluation de ses plus récentes réalisations au titre des objectifs stratégiques afin, dans un premier temps, d'identifier les sujets de préoccupation nécessitant un soutien continu puis de les présenter selon la hiérarchie établie par l'Organisation en matière de responsabilisation, afin de recueillir des commentaires et de décider des changements de niveau supérieur à réaliser en priorité dans un délai convenu;</p> <p>b) formuler les objectifs stratégiques en utilisant la terminologie du changement avant la fin de la période de planification, de façon à énoncer l'amélioration par rapport à la situation de référence sous forme de changements de niveau supérieur, spécifiques, mesurables et assortis de délais, en tenant compte des hypothèses et des risques associés, dans une perspective d'avenir (paragr. 64).</p>	<p>Intégralement mise en œuvre</p> <p>Le programme de travail et le cadre de résultats pour 2020-21, qui ont été approuvés par le Conseil d'administration le 4 novembre 2019, présentent une théorie du changement fondée sur la Déclaration du centenaire de l'OIT pour l'avenir du travail, accompagnée d'indicateurs et de cibles à trois niveaux: impact à long terme, résultats et produits.</p> <p>Les objectifs stratégiques de l'OIT correspondent à l'impact escompté à long terme de son action.</p> <p>Le cadre de mesure comprend des indicateurs d'impact (alignés sur les indicateurs des ODD) pour les quatre objectifs stratégiques, afin de suivre sur le long terme les effets des activités de l'OIT. En outre, les données collectées au niveau des indicateurs de résultat permettront d'évaluer et de présenter les progrès réalisés au regard de chaque objectif stratégique, comme suit:</p> <ul style="list-style-type: none"> • indicateur de résultat 1 – objectif stratégique relatif au dialogue social et au tripartisme; • indicateurs de résultat 3, 4 et 5 – objectif stratégique relatif à l'emploi;

	Recommandation	Validation par le Commissaire aux comptes
		<ul style="list-style-type: none"> indicateurs de résultat 2, 6 et 7 – objectif stratégique relatif aux principes et droits fondamentaux au travail; indicateur de résultat 8 – objectif stratégique relatif à la protection sociale.
18	<p>Gestion axée sur les résultats – Concordance entre les résultats et les objectifs stratégiques</p> <p>Nous avons recommandé à l'OIT les mesures suivantes:</p> <p>a) déterminer et hiérarchiser les changements ou résultats attendus, réalisables dans un délai donné, les formuler d'après les critères SMART et les présenter en regard des objectifs stratégiques auxquels ils contribuent;</p> <p>b) faire en sorte que les objectifs stratégiques et les résultats expriment les changements de niveau supérieur et les changements immédiats souhaités qui sont réalisables pendant la période prévue, et les formuler d'après les critères SMART (paragr. 70).</p>	<p>Intégralement mise en œuvre</p> <p>Voir l'explication donnée à la recommandation n° 17 ci-dessus.</p>
19	<p>Gestion axée sur les résultats – Lien entre produits et résultats, et responsabilité d'exécution</p> <p>Nous avons recommandé à l'OIT les mesures suivantes:</p> <p>a) distinguer et hiérarchiser les produits qui contribuent le plus aux résultats, exposer clairement sur quel résultat les produits ont une incidence et identifier le ou les niveaux de l'Organisation qui sont chargés de leur réalisation, afin de préciser les responsabilités;</p> <p>b) entamer à tous les niveaux de l'Organisation un processus consistant à repenser la structure du programme et budget, de telle façon que la théorie du changement et les rapports de causalité entre les produits, les résultats et l'impact/les objectifs stratégiques puissent être présentés clairement afin</p>	<p>Intégralement mise en œuvre</p> <p>Le programme de travail pour 2020-21 a été établi sur la base d'une théorie du changement qui articule produits, résultats et impact.</p> <p>Les prochaines étapes du processus sont en cours, notamment la mise en place d'équipes de coordination des résultats chargées de piloter et de superviser l'exécution du programme selon une démarche fondée sur la collaboration et l'interdisciplinarité, le renforcement du système de suivi et de présentation de rapports, et le perfectionnement de la budgétisation stratégique.</p>

	Recommandation	Validation par le Commissaire aux comptes
	d'améliorer la mesurabilité et de renforcer l'obligation de rendre des comptes sur les résultats (paragr. 75).	
20	<p>Gestion axée sur les résultats – Mesure des objectifs stratégiques et des produits</p> <p>Nous avons recommandé les mesures suivantes à l'OIT, qui les a acceptées:</p> <p><i>a)</i> engager des discussions sur la mesure des objectifs stratégiques et produits convenus au moyen d'indicateurs, de bases de référence et de cibles SMART, en se fondant sur les résultats d'évaluation de la réalisation des objectifs stratégiques et des changements de niveau supérieur convenus;</p> <p><i>b)</i> décider des produits communs les plus importants, réalisables pendant la période biennale, qui devront être fournis à différents niveaux de l'Organisation et contribueront et serviront à mesurer les progrès accomplis en matière de résultats, et formuler les indicateurs SMART correspondants;</p> <p><i>c)</i> veiller à ce que les produits recouvrent les produits et services du Bureau et non les résultats auxquels ils contribuent, et à ce que ces produits et les indicateurs correspondants soient repris de manière cohérente dans les plans de travail établis à l'échelle de l'Organisation, afin de permettre une évaluation uniforme des résultats;</p> <p><i>d)</i> élaborer des directives sur la mesure des objectifs stratégiques et des produits en se fondant sur ce qui a été convenu (paragr. 79).</p>	<p>Intégralement mise en œuvre</p> <p>Voir l'explication donnée à la recommandation n° 17 ci-dessus.</p>

	Recommandation	Validation par le Commissaire aux comptes
21	<p>Gestion axée sur les résultats – Harmonisation des politiques et outils de gestion axée sur les résultats et de leur application dans le programme et budget, les programmes par pays de promotion du travail décent et les projets de coopération pour le développement</p> <p>Nous avons recommandé à l'OIT de veiller à ce que les départements/bureaux participant à l'élaboration du programme et budget, aux PPTD et à des projets de coopération pour le développement engagent des discussions sur l'application actuelle de la GAR, afin de déterminer les causes principales des différences en matière de politiques, d'outils et d'application, et de procéder à l'harmonisation nécessaire pour garantir à l'avenir une meilleure agrégation des résultats (paragr. 84).</p>	<p>Intégralement mise en œuvre</p> <p>En s'appuyant sur les travaux de l'équipe spéciale chargée de la GAR, le Bureau a procédé de façon satisfaisante à l'agrégation des résultats stratégiques. Cette information figure dans le rapport sur l'exécution du programme de l'OIT 2018-19, dont l'examen par le Conseil d'administration devait avoir lieu en mars 2020 et a dû être reporté en raison de la crise liée au COVID-19. Ce rapport est disponible sur le site Web du Conseil d'administration, ici.</p> <p>Le Bureau révisé actuellement ses orientations relatives aux PPTD afin de les harmoniser avec les nouvelles directives du Groupe des Nations Unies pour le développement durable sur les cadres de coopération.</p>
22	<p>Gestion axée sur les résultats – Transposer les résultats du programme et budget dans les plans de travail</p> <p>Nous avons recommandé à l'OIT les mesures suivantes:</p> <p>a) améliorer la présentation des produits les plus importants figurant dans le programme et budget et dans les plans de travail axés sur les résultats, de façon à faire clairement apparaître que les produits figurant dans le programme et budget et dans ces plans de travail sont les mêmes, et ce afin d'en améliorer l'imputabilité et le suivi;</p> <p>b) formuler ses plans de travail axés sur les résultats de façon à montrer clairement comment les résultats figurant dans le programme et budget sont repris dans ces plans de travail, en</p>	<p>Intégralement mise en œuvre</p> <p>En s'appuyant sur les travaux de l'équipe spéciale chargée de la GAR et sur le nouveau programme de travail pour 2020-21, le Bureau a tenu une réunion de haut niveau sur les plans de travail axés sur les résultats en novembre 2019 au cours de laquelle ont été abordées les questions soulevées dans cette recommandation. Des orientations spécifiques ont été formulées à cette occasion et par la suite, en vue de faciliter l'application du programme de l'OIT en 2020-21.</p>

	Recommandation	Validation par le Commissaire aux comptes
	<p>y indiquant les résultats et/ou produits qui contribuent à la réalisation des résultats définis dans le programme et budget;</p> <p>c) élaborer des plans de travail appropriés pour les unités à chaque niveau de l'Organisation, en veillant à ce que les départements/bureaux du siège et les bureaux extérieurs y indiquent comment leurs produits sont liés et contribuent aux produits des plans de travail axés sur les résultats, et fournissent ainsi l'information essentielle pour établir ce lien;</p> <p>d) améliorer les directives actuelles concernant les plans de travail axés sur les résultats afin de clarifier comment les résultats du programme et budget sont transposés dans ces plans de travail et les plans de travail des unités pour renforcer le suivi des progrès accomplis et des résultats ainsi que l'établissement de rapports sur ce sujet, et de fournir une base à l'élaboration des plans de travail individuels puis à l'évaluation du comportement professionnel du personnel (paragr. 90).</p>	
23	<p>Gestion axée sur les résultats – Utilisation des formats de présentation des plans de travail axés sur les résultats et des plans de travail des unités</p> <p>Nous avons recommandé à l'OIT les mesures suivantes:</p> <p>a) organiser un forum à l'intention des équipes de coordination de résultat, des départements et des bureaux extérieurs concernés, afin qu'ils examinent ensemble les plans de travail existants, recensent les difficultés et conviennent de la conception/du format du plan de travail axé sur les résultats et des modèles de plan de travail d'unité en vue de répondre efficacement aux exigences en matière de planification, de suivi et d'établissement de rapports à tous les niveaux de l'Organisation;</p>	<p>Intégralement mise en œuvre</p> <p>Voir l'explication donnée à la recommandation n° 22 ci-dessus.</p>

	Recommandation	Validation par le Commissaire aux comptes
	<p>b) veiller à ce que les équipes de coordination de résultat élaborent, pour les plans de travail axés sur les résultats et les plans de travail d'unité, des modèles garantissant que les résultats du programme et budget seront transposés clairement au niveau des plans de travail des unités, et garantissant également l'obligation de rendre des comptes sur les produits, le suivi de leur réalisation, laquelle doit respecter les délais fixés, et l'établissement de rapports sur les résultats;</p> <p>c) émettre des directives sur l'établissement obligatoire des plans de travail, directives qui devront définir les responsabilités en matière d'élaboration, d'examen, d'approbation et de suivi de ces plans, afin de servir de base à la mise en œuvre, à l'examen, à l'établissement de rapports sur les résultats et à l'évaluation du comportement professionnel (paragr. 96).</p>	
24	<p>Gestion axée sur les résultats – Système d'information appuyant l'exécution et les résultats des programmes</p> <p>Nous avons recommandé à l'OIT d'organiser une évaluation des besoins des équipes de coordination de résultat et des départements/bureaux pour toutes les étapes du cycle de gestion des programmes, ainsi que l'examen des fonctionnalités d'IRIS/SM, de SM/IP, d'IRIS/OGA et d'IRIS, afin d'identifier et d'apporter les améliorations nécessaires (paragr. 102).</p>	<p>Intégralement mise en œuvre</p> <p>Le progiciel de gestion intégrée (PGI) qu'utilise le Bureau pour sa gestion stratégique (module SM/M) a été amélioré de façon à faciliter la mise en œuvre du nouveau programme de travail pour 2020-21.</p>

	Recommandation	Validation par le Commissaire aux comptes
25	<p>Gestion axée sur les résultats – Suivi des résultats des programmes – Système général et mécanismes de suivi</p> <p>Nous avons recommandé à l'OIT d'élaborer un cadre de suivi des programmes qui comprenne les outils nécessaires pour une évaluation transparente, fiable, uniforme et fondée sur des données probantes des progrès accomplis dans la réalisation des résultats attendus (paragr. 106).</p>	<p>En cours de mise en œuvre</p> <p>Le Bureau est en train de mettre au point un système de suivi institutionnel destiné à faciliter la mise en œuvre du programme de travail 2020-21, dont le déploiement est prévu pour septembre 2020.</p>

7. Appendice

Informations complémentaires non vérifiées

Détail de l'actif net, des recettes et des dépenses par fonds pour 2019 (milliers de dollars É.-U.)

	Actif net au 31.12.2018	Recettes 2019	Dépenses 2019	Gain/(perte) de change 2019	Résultat net 2019	Financement du déficit	Ajustements apportés à l'actif net	Actif net au 31.12 2019
Fonds ayant un budget approuvé:								
Budget ordinaire	84,512	385,843	(403,153)	15,254	(2,056)	76,415	(28,066)	130,805
CINTERFOR	1,212	1,946	(1,961)	(4)	(19)	–	(2)	1,191
Centre de Turin	17,407	47,447	(46,149)	185	1,483	–	(694)	18,196
Sous-total	103,131	435,236	(451,263)	15,435	(592)	76,415	(28,762)	150,192
Activités financées par des contributions volontaires:								
Projets de coopération pour le développement	(1)	279,991	(279,412)	(579)	–	–	1	–
CSBO	50,339	15,358	(13,890)	(129)	1,339	–	(11)	51,667
Sous-total	50,338	295,349	(293,302)	(708)	1,339	–	(10)	51,667
Fonds subsidiaires								
Recettes au titre de l'appui aux programmes	80,320	30,277	(12,980)	(461)	16,836	–	(309)	96,847
Publications	1,733	237	(141)	(4)	92	–	(2)	1,823
Systèmes informatiques	1,665	26	–	(4)	22	–	1	1,688
Recherche	13,113	205	2,699	(31)	2,873	–	42	16,028
Dons, subventions et frais remboursables	5,798	2,559	(2,646)	(22)	(109)	–	(4)	5,685
Terrains et bâtiments	499,794	30,082	(30,793)	1,425	714	–	99,689	600,197
Bâtiment et logement	25,234	24,545	(25,869)	132	(1,192)	–	(19)	24,023
Fonds de roulement	35,461	–	–	436	436	(35,897)	–	–
Compte d'ajustement des recettes	63,606	2,425	(714)	232	1,943	(40,518)	(4)	25,027
Excédent de l'exercice précédent	802	13	–	7	20	–	(1)	821
Comptes de programmes spéciaux	7,192	97	(723)	57	(569)	–	(7)	6,616
Indemnités de fin de contrat	9,779	8,278	(5,202)	(45)	3,031	–	767	13,577
CAPS	56,273	54,124	(48,347)	(247)	5,530	–	(1)	61,802
Passif au titre de l'assurance-maladie après la cessation de service	(1,593,940)	–	(69,030)	–	(69,030)	–	(179,335)	(1,842,305)
Réserve pour le financement de l'assurance-maladie après la cessation de service	7,366	1,590	–	(17)	1,573	–	(1)	8,938
Autres fonds	3,038	6,325	(3,365)	(7)	2,953	–	1,774	7,765
Sous-total	(782,766)	160,783	(197,111)	1,451	(34,877)	(76,415)	(77,410)	(971,468)
Élimination des fonds intersectoriels	(60)	(133,132)	133,132	–	–	–	60	–
Total	(629,357)	758,236	(808,544)	16,178	(34,130)	–	(106,122)	(769,609)