



Rapport du Bureau des services de contrôle interne

1. Comme le veut la coutume en début d'année, on trouvera ci-après les grandes lignes du plan de travail général du Bureau des services de contrôle interne pour l'année à venir, qui est soumis au Comité du Programme, du Budget et de l'Administration du Conseil exécutif pour information.
2. La mission du Bureau est de fournir des services indépendants et objectifs d'assurance et de consultation qui ont pour but de valoriser et d'améliorer les activités de l'Organisation. Il aide celle-ci à atteindre ses objectifs en adoptant une approche systématique et disciplinée pour évaluer et améliorer l'efficacité des processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance.

ORGANISATION ET PORTÉE

3. Le Bureau, basé au Siège, est chargé du contrôle des activités de l'Organisation à tous les échelons et dans tous les bureaux.
4. Le Bureau applique les normes internationales de pratique professionnelle promulguées par l'Institut des Vérificateurs internes. Ces normes ont été adoptées dans tout le système des Nations Unies et impriment une orientation indépendante et rigoureuse destinée à garantir l'efficacité des contrôles.
5. Le Bureau, qui relève directement du Directeur général, effectue des vérifications internes, mène des enquêtes sur les allégations d'irrégularités et de harcèlement et procède à l'évaluation des programmes. Pour s'acquitter de sa tâche, il a accès rapidement et sans restriction à tous les dossiers et à tous les membres du personnel, et il est autorisé à examiner tous les systèmes, processus, opérations et activités de l'Organisation.

BUDGET ET DOTATION EN PERSONNEL

6. À fin 2011, le Bureau comptait 13 postes (11 de la catégorie professionnelle et 2 de la catégorie des services généraux). Son personnel possède des compétences dans les domaines de la médecine, de la santé publique, de la comptabilité, des finances, des technologies de l'information, de l'évaluation, du droit et de l'administration des affaires, ce qui lui permet d'assurer un contrôle sur les questions aussi bien programmatiques qu'opérationnelles. Le travail est effectué par des équipes qui ont les compétences requises pour chaque projet. Toutefois, comme le Bureau a déjà eu l'occasion de l'indiquer, la dotation en personnel n'a pas suivi l'accroissement de la charge de travail, notamment en

ce qui concerne les enquêtes en cas d'allégations de harcèlement ou de fraude. Le Bureau s'est donc vu contraint de réorienter des ressources destinées à des activités opérationnelles classiques de vérification intérieure des comptes pour procéder à des enquêtes urgentes et de réduire ses activités couvrant les bureaux de pays auxquels est allouée la plus grande partie des ressources de l'Organisation.

7. Face à ces menaces et conscient de la nécessité de « faire plus avec moins », le Bureau a déjà envisagé et mis en œuvre une série d'améliorations opérationnelles pour accroître la couverture de la vérification intérieure dans le cadre des ressources actuelles. Les initiatives visant à accroître l'efficacité ont notamment consisté à adopter un nouveau modèle d'évaluation des risques pour améliorer l'allocation des ressources aux domaines à plus haut risque et à recourir à des questionnaires et à des contrôles sur pièces ainsi qu'à des rapports abrégés pour la vérification du respect de la réglementation.

8. Par ailleurs, à la suite des préoccupations exprimées par les États Membres, le Commissaire aux Comptes et le Comité consultatif indépendant d'experts de la Surveillance, notamment, au sujet de la vérification des activités des bureaux de pays, le Directeur général a approuvé un plan en deux phases visant à renforcer sensiblement le Bureau des services de contrôle interne au cours de l'exercice 2012-2013. En 2012, il est prévu d'engager deux agents supplémentaires de la catégorie professionnelle pour pouvoir mettre beaucoup plus l'accent sur la vérification du respect de la réglementation dans les pays et de créer deux nouveaux postes d'enquêteur pour accroître l'appui à la fonction des enquêtes. La deuxième phase, qui devrait être mise en œuvre en 2013, prévoit une nouvelle augmentation de la capacité programmatique technique du Bureau avec l'engagement de trois agents supplémentaires de la catégorie professionnelle et la création d'un nouveau poste administratif justifié par la taille accrue de l'équipe.

9. L'augmentation des ressources devrait permettre une réduction sensible de la durée moyenne de l'intervalle entre deux vérifications successives des bureaux de pays (la durée actuelle du cycle atteignant jusqu'à une quinzaine d'années). Le but est de ramener le cycle de vérification à cinq ans environ, ce qui permettra une évaluation indépendante plus fréquente de l'environnement de contrôle interne. L'attention accrue vouée à la vérification au niveau des pays conduira à accroître la responsabilité comptable en termes de présence locale. S'il est possible de financer la dotation en personnel proposée et de recruter les agents en temps voulu, la couverture des entités de l'OMS pouvant être soumises à vérification devrait augmenter de 40 % en 2012, selon les estimations, avec une nouvelle augmentation de 20 % en 2013, comparativement au nombre moyen de vérifications des comptes effectuées par le Bureau au cours de la période 2009-2011.

10. La mise en œuvre du plan proposé pour l'exercice 2012-2013 suppose un budget estimatif d'environ US \$11,5 millions, compte tenu des nouveaux postes qu'il est prévu de créer en 2012 et 2013 et de l'augmentation effective du personnel et des dépenses. Par ailleurs, le Bureau récupérera de l'ONUSIDA et d'autres entités de l'OMS les coûts afférents aux activités de vérification entreprises à leur intention.

VÉRIFICATION ET ÉVALUATION

11. Les processus gestionnaires de l'OMS s'inspirent du principe de la gestion fondée sur les résultats. Le budget programme pour l'exercice 2012-2013 et le processus de réforme de l'OMS offriront le cadre et l'orientation stratégique pour le fonctionnement de l'OMS et les comptes à rendre à moyen terme en matière de résultats. Le Bureau continuera à évaluer et améliorer les processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance en procédant à des vérifications et à des évaluations

dans le contexte du cadre de gestion fondée sur les résultats. Si la planification des activités restera fondée sur les risques, 2012 sera placée sous le signe d'initiatives majeures, comme la mise en œuvre du cadre de contrôle interne, l'introduction de la gestion des risques institutionnels et l'impact de la réforme gestionnaire de l'OMS.

12. Le Secrétariat présente une structure décentralisée. Le Bureau tient compte des centres de responsabilité et de comptabilité différents lors de l'établissement des priorités et de la planification de ses activités. Une certaine souplesse est nécessaire car des activités normalement programmées peuvent parfois être interrompues ou reportées en raison d'événements imprévus.

13. Le Bureau devra suivre l'orientation fournie par le processus de réforme de l'OMS tout en continuant à mettre l'accent sur la structure, les systèmes et les processus sur lesquels on se base pour obtenir des résultats. Cette approche peut être divisée d'une manière générale en exécution des programmes, soutien opérationnel et, le cas échéant, évaluation.

14. Pour garantir que les ressources disponibles privilégient les domaines à plus haut risque, le Bureau utilise un modèle d'évaluation des risques sur lequel s'appuient les avis professionnels émis quant à l'établissement des priorités dans le plan de travail annuel. Ce modèle comporte trois éléments de base : le cadre de vérification inspiré de la base de données du Système mondial de gestion ; une série de paramètres de risque pondérés qui sont systématiquement appliqués pour parvenir à un classement des risques ; et un examen plus approfondi à la recherche de facteurs de risque spécifiques.¹

15. **Exécution des programmes.** S'il a l'intention d'effectuer des études de gestion de certains programmes au Siège et dans les bureaux régionaux, le Bureau mettra l'accent en priorité en 2012 sur le renforcement de la couverture des risques dans les bureaux de pays. Dans les plus grands d'entre eux, les études de gestion seront associées à une étude du soutien gestionnaire et opérationnel. Cette approche intégrée permet au Bureau de définir aussi bien les risques programmatiques et opérationnels que les autres problèmes susceptibles d'entraver l'obtention des résultats escomptés au niveau des bureaux de pays. C'est le plan de travail du programme ou du bureau de pays considéré qui sert de point de départ à la vérification dans le domaine de l'exécution des programmes. Une fois les problèmes d'exécution définis, le Bureau évalue ce qu'il y a lieu de mettre en place pour atténuer les risques correspondants.

16. **Soutien opérationnel.** Les divers systèmes administratifs, financiers, logistiques et d'information de l'Organisation soutiennent l'exécution des programmes. Ils doivent s'inscrire dans le cadre d'une structure de contrôle interne comportant des règles, des règlements, des politiques et des procédures. La structure doit aussi être efficiente, efficace et économique afin de faciliter l'exécution des programmes, principale tâche de l'Organisation. Le Bureau continuera de collaborer avec le Secrétariat pour appuyer l'application du cadre de contrôle interne et l'introduction de la gestion des risques institutionnels, selon qu'il conviendra.

17. En fixant les priorités pour 2012, le Bureau développera l'utilisation des moyens d'action novateurs introduits en 2011. Les études opérationnelles sont effectuées au Siège sur la base des outils et des données du Système mondial de gestion, sans déplacement dans les bureaux de pays ; les modèles de contrôle des risques pour le Système mondial de gestion ont été mis au point par le Bureau

¹ Le modèle d'évaluation des risques est décrit de manière plus détaillée dans le document EBPBAC13/4 dont l'annexe contient une liste des paramètres du modèle d'évaluation des risques.

afin de définir les domaines à plus haut risque ; on aura davantage recours à l'exploration et à l'analyse des données ; et l'accent sera davantage mis sur le respect des obligations et les contrôles.

18. **Planification des ressources institutionnelles.** Le Système mondial de gestion a été introduit en juillet 2008 au Siège et dans le Bureau régional du Pacifique occidental, puis en janvier 2010 dans les Bureaux régionaux de l'Europe, de la Méditerranée orientale et de l'Asie du Sud-Est, et en janvier 2011 dans le Bureau régional de l'Afrique. En 2012, le Bureau des services de contrôle interne continuera de vérifier que les risques importants ont été identifiés et que les contrôles essentiels ont été mis en place et fonctionnent de manière efficace dans le cadre de l'environnement de contrôle général.

19. **Évaluation.** Les lignes directrices en matière d'évaluation ont été révisées afin de préciser davantage les rôles, les responsabilités et l'utilisation des produits d'évaluation dans un cadre de politique d'évaluation à l'échelle de l'Organisation. La version définitive du projet de politique d'évaluation a été intégrée à l'ensemble du processus de réforme de l'OMS. Les sujets des évaluations que le Bureau effectuera en 2012 seront choisis au moyen de critères quantitatifs et qualitatifs mais devront peut-être être revus compte tenu de l'importance actuellement accordée à l'amélioration de la couverture par la vérification et aux résultats des recommandations des États Membres à cet égard dans le cadre de l'ensemble du processus de réforme de l'OMS.

ENQUÊTES

20. Le Bureau mène, au coup par coup, des enquêtes au sujet d'irrégularités présumées et d'autres activités irrégulières, qui exigent parfois d'interrompre ou de reporter le travail de vérification programmé. L'introduction d'une nouvelle politique sur la prévention du harcèlement à l'OMS en septembre 2010 a entraîné pour le Bureau une charge supplémentaire en termes de ressources financières et humaines.

21. Conformément à la nouvelle politique, c'est au Bureau que doivent être déposées les plaintes officielles, dans les cas où il n'est pas possible ou approprié de régler le problème de manière informelle ou lorsqu'on n'a pas trouvé de solution satisfaisante. Le cas échéant, une enquête sera effectuée parfois en recourant à des experts extérieurs et les résultats seront soumis au Directeur général qui se prononcera sur la suite à donner.

MISE EN ŒUVRE

22. Le Bureau suit la mise en œuvre de l'ensemble de ses recommandations afin de vérifier soit que des mesures ont été prises par la direction, soit que la direction a accepté le risque qu'il y avait à ne pas agir. La base de données du Bureau permet de notifier périodiquement à la direction toutes les recommandations auxquelles il n'a pas encore été donné suite, ce qui facilite un suivi plus étroit de chaque recommandation individuelle et de son application effective. Le Bureau continuera de chercher à réduire le temps que prend l'exécution des recommandations prioritaires.

COORDINATION

23. Le Bureau s'attachera à nouer des relations étroites avec le nouveau Commissaire aux Comptes, notamment pour faciliter la transition en 2012. Des réunions périodiques sont prévues pour coordonner les travaux de vérification et éviter les doublons. Le Bureau continuera de rester en contact étroit avec

le vérificateur général des Services de contrôle et d'évaluation internes au Bureau panaméricain de la Santé, selon qu'il conviendra, dans la mesure où le Bureau des services de contrôle interne se fonde sur les travaux effectués par le Bureau panaméricain pour la couverture des risques dans la Région des Amériques. Des contacts seront également maintenus avec d'autres institutions des Nations Unies et organisations internationales dans le cadre des réunions des représentants des services de contrôle interne, du Groupe d'évaluation des Nations Unies et de la Conférence des enquêteurs internationaux.

24. Le Bureau continuera de coopérer pleinement avec le Comité consultatif indépendant d'experts de la Surveillance en lui fournissant des informations détaillées sur son plan de travail annuel et le texte des rapports de vérification et d'évaluation demandés. Le Comité, créé en mai 2009,¹ conseille le Comité du Programme, du Budget et de l'Administration du Conseil exécutif et, sur demande, le Directeur général sur les questions relatives à la surveillance. Le Comité a accès sans restriction aux dossiers et archives de l'OMS.

POURSUITE DES AMÉLIORATIONS OPÉRATIONNELLES

25. Le Bureau poursuivra les efforts engagés en 2010 afin d'améliorer son fonctionnement opérationnel dans le cadre de plusieurs projets internes portant sur le développement du personnel, les politiques et les lignes directrices qui s'y rapportent, ainsi que l'amélioration des méthodologies et des procédures. Les travaux de vérification font l'objet d'une coordination périodique dans le cadre de réunions de planification interne, et des projets de perfectionnement sont constamment organisés pour optimiser les efforts et l'utilisation des ressources.

26. Le renforcement prévu des services de contrôle interne au cours de l'exercice 2012-2013 correspond aux objectifs du processus de réforme de l'OMS et devrait offrir une base solide pour l'objectif à plus long terme d'une assurance globale accrue quant à l'adéquation de l'environnement risque/contrôle au niveau des pays.

27. Pour évaluer le respect général des normes internationales de pratique professionnelle promulguées par l'Institut des Vérificateurs internes, le Bureau a également l'intention de procéder en 2012 à une étude d'assurance de la qualité fondée sur une auto-évaluation, comme le prévoient les normes de l'Institut.

MESURES À PRENDRE PAR LE COMITÉ DU PROGRAMME, DU BUDGET ET DE L'ADMINISTRATION

28. Le Comité du Programme, du Budget et de l'Administration est invité à prendre note du rapport.

= = =

¹ Résolution EB125.R1.