

---

## **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 général de travail 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 coordonne la fonction d'évaluation à l'échelle de l'Organisation, conformément à la politique d'évaluation de l'OMS.<sup>1</sup> 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.

---

<sup>1</sup> Approuvée par le Conseil exécutif dans sa décision EB131(1).

## BUDGET ET DOTATION EN PERSONNEL

6. À la fin de 2013, le Bureau comptait 20 postes<sup>1</sup> (17 de la catégorie professionnelle et trois de la catégorie des services généraux), soit trois postes de plus qu'en 2012. Son personnel possède des compétences dans les domaines de la médecine, de la santé publique, de la vérification, de la comptabilité, des finances, des technologies de l'information, de l'évaluation, du droit, des enquêtes 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. Parmi les nouveaux personnels en cours de recrutement figurent un vérificateur supplémentaire et deux autres techniciens pour répondre à la charge de travail croissante dans le domaine des évaluations et examens de résultats, ainsi qu'un agent administratif supplémentaire pour faire face à la taille accrue de l'équipe.

7. Le Bureau a continué à introduire des améliorations opérationnelles pour accroître la couverture et l'efficacité de la vérification interne dans le cadre des ressources actuelles. Celles-ci ont notamment consisté à continuer d'affiner le modèle d'évaluation des risques pour améliorer l'allocation des ressources aux domaines à plus haut risque, à revoir la méthodologie des contrôles sur pièces et des audits opérationnels, à adopter des rapports abrégés pour la vérification du respect de la réglementation et à mettre en place un système de gestion électronique des documents de travail.

8. Le Bureau continue à mettre en œuvre – un peu plus lentement que prévu toutefois – la deuxième phase du plan approuvé par le Directeur général pour renforcer considérablement le Bureau des services de contrôle interne au cours du présent exercice. Cela fait suite aux 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. En 2014, le plan pour les ressources humaines prévoit une nouvelle augmentation de la capacité programmatique technique du Bureau, avec l'engagement de deux agents supplémentaires de la catégorie professionnelle pour faire face à la charge de travail croissante liée à la mise en œuvre de la politique d'évaluation de l'OMS.

9. Le renforcement des ressources humaines en 2012-2013 a permis au Bureau d'accroître la couverture des bureaux de pays de l'OMS et de fournir à la direction des preuves substantielles de faiblesses récurrentes en matière de contrôle et de problèmes systémiques devant être résolus par des solutions globales. Cette attention accrue portée à l'environnement de contrôle interne a conduit à un renforcement du cadre de contrôle et permettra d'améliorer le niveau général de responsabilisation.

10. Le budget requis pour mettre en œuvre le plan proposé pour l'exercice 2014-2015 s'élève à US \$12,7 millions, compte tenu des nouveaux postes qui ont été pourvus en 2013 et qu'il est prévu de créer en 2014 et de l'augmentation effective du personnel et des dépenses. Par ailleurs, le Bureau récupèrera auprès de l'ONUSIDA<sup>2</sup> et d'autres entités de l'OMS les coûts afférents aux activités de vérification entreprises à leur intention (Centre international de Calcul et UNITAID, par exemple).

---

<sup>1</sup> Au moment de la rédaction du présent rapport, cinq postes en étaient à divers stades du processus de recrutement.

<sup>2</sup> L'ONUSIDA finance actuellement un poste de la catégorie professionnelle (P.5).

## 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 2014-2015 et le processus de réforme de l'OMS offriront le cadre et l'orientation spécifique 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 fondé sur les résultats. Si la planification des activités reste fondée sur les risques, 2014 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 a une structure décentralisée. Le Bureau tient compte de la répartition géographique des centres de responsabilité et de comptabilité lors de l'établissement des priorités et de la planification de ses activités. De la même façon, le Bureau prend également en considération les priorités relatives dans les trois domaines d'activité prévus dans son processus de planification (vérification, enquêtes et évaluation). Cette approche se traduit par une répartition des ressources entre l'exécution des programmes, le soutien opérationnel et plus particulièrement les initiatives visant à favoriser une culture de l'évaluation. Des réserves sont prévues pour offrir la souplesse nécessaire, car des activités normalement programmées peuvent parfois être interrompues ou reportées en raison d'événements imprévus.

13. 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 et le registre des risques de l'Administration ; 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.<sup>1</sup> Le Bureau analyse aussi le projet de plan de travail pour 2014 par rapport « aux risques de haut niveau à l'échelle de toute l'Organisation » définis dans l'annexe du document EB133/10, ainsi que par rapport aux registres des risques de niveau moindre au fur et à mesure que ceux-ci sont établis. L'exécution du plan de travail et les constatations pertinentes permettent ainsi, par le biais des activités de vérification interne y relatives, d'avoir un retour d'information sur l'assurance que les risques de haut niveau sont effectivement atténués.

14. **Exécution des programmes.** En 2014, le Bureau continuera à assurer la couverture des risques au niveau des bureaux de pays, mais il est prévu de mettre davantage l'accent sur l'évaluation des résultats de certains programmes prioritaires au Siège et dans les bureaux régionaux. Pour les programmes les plus importants, les audits combineront une étude des résultats programmatiques et une étude du soutien gestionnaire et opérationnel. Cette approche intégrée, dont l'intérêt a été attesté au niveau des bureaux de pays, 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 de chaque programme. 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.

---

<sup>1</sup> Le modèle d'évaluation des risques est décrit de manière plus détaillée dans le document EBPBAC13/4 ; on trouvera à l'annexe du présent document une liste des paramètres du modèle d'évaluation des risques.

15. **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 pour atteindre les résultats escomptés. Le Bureau continuera de collaborer avec le Secrétariat pour appuyer l'évolution de l'application du cadre de contrôle interne et l'introduction de la gestion des risques institutionnels, selon qu'il conviendra.

16. En fixant les priorités pour 2014, le Bureau continuera d'utiliser les moyens d'action novateurs qui ont été introduits pour assurer la couverture des opérations des bureaux de pays et des fonctions transversales, en ayant recours aux examens sur pièces effectués depuis le Siège à l'aide des outils et des données du Système mondial de gestion. Les modèles de contrôle des risques pour le Système mondial de gestion mis au point par le Bureau afin de recenser les domaines à plus haut risque seront rattachés aux nouveaux cadres de contrôle interne et de responsabilisation en cours d'élaboration ; on aura davantage recours à l'exploration et à l'analyse des données et l'accent sera mis davantage sur le respect des obligations et des contrôles.

17. **Planification des ressources institutionnelles.** En 2014, le Bureau continuera de vérifier que les risques importants liés au Système mondial de gestion ont été identifiés et qu'ils sont atténués par des procédures de contrôle appropriées dans le cadre de l'environnement de contrôle général.

18. **Évaluation.** Suite à l'approbation de la politique d'évaluation en mai 2012, le Bureau a élaboré de nouvelles lignes directrices afin de préciser davantage les rôles, les responsabilités et l'utilisation des produits d'évaluation dans le cadre d'une politique d'évaluation à l'échelle de l'Organisation. Les sujets des évaluations que le Bureau effectuera en 2014 seront choisis au moyen de critères quantitatifs et qualitatifs. Le Bureau prendra en considération les projets actuels concernant la réalisation d'évaluations décentralisées<sup>1</sup> et les orientations données à cet égard par les États Membres dans le cadre du processus général de réforme de l'OMS.

## ENQUÊTES

19. 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. La dotation en personnel pour les fonctions d'enquête a été renforcée mais, comme indiqué lors des années précédentes, les enquêtes sur les allégations de harcèlement ont entraîné pour le Bureau une charge supplémentaire en termes de ressources financières et humaines.

20. Au besoin, à la suite d'un processus de vérification interne, des enquêtes sont effectuées, parfois en faisant appel à des experts extérieurs, et les résultats sont soumis au Directeur général ou, le cas échéant, au directeur régional pertinent qui se prononce sur la suite à donner.

---

<sup>1</sup> Voir le document EB134/38 pour plus de précisions sur les évaluations prévues et soumises à l'examen des États Membres, conformément à la politique d'évaluation de l'OMS.

## **MISE EN ŒUVRE**

21. Le Bureau suit la mise en œuvre de l'ensemble de ses recommandations afin de vérifier soit que des mesures ont bien 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. Pour répondre à des observations spécifiques formulées par les États Membres, le Bureau continuera de chercher à réduire le temps que prend l'exécution des recommandations prioritaires et rendra compte de l'exécution de chaque recommandation individuelle par rapport au « plan d'action » pertinent, dans le cadre d'un suivi plus étroit des recommandations laissées sans suite à partir de 2014.

## **COORDINATION**

22. Le Bureau continuera d'entretenir des relations de travail étroites avec le Commissaire aux Comptes, notamment pour faciliter les plans de vérification pour 2014. Des réunions périodiques sont prévues pour coordonner les travaux de vérification et éviter les doublons. Le Bureau restera aussi 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 de réunions des représentants des services de contrôle interne, du Groupe d'évaluation des Nations Unies et de la Conférence des enquêteurs internationaux.

23. 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 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 consultatif indépendant d'experts de la Surveillance a accès sans restriction aux dossiers et archives de l'OMS.

## **POURSUITE DES AMÉLIORATIONS OPÉRATIONNELLES**

24. Le Bureau poursuivra les efforts engagés pour 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.

25. La poursuite du renforcement prévu des services de contrôle interne en 2014 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.

26. Le Bureau a recours à un logiciel de vérification disponible dans le commerce, qui est aussi utilisé actuellement dans de nombreuses institutions du système des Nations Unies et dans le secteur privé, pour exécuter des fonctions de vérification interne afin d'améliorer la gestion, la planification et

l'exécution des missions individuelles accomplies. Cet environnement devrait servir à améliorer la qualité de la documentation utilisée dans les vérifications, les enquêtes et les évaluations ainsi que l'efficacité du compte-rendu des travaux exécutés.

27. Pour évaluer le respect général des normes internationales de pratique professionnelle promulguées par l'Institut des vérificateurs internes, le Bureau a procédé en septembre-octobre 2013 à une étude d'assurance de la qualité fondée sur une auto-évaluation, qui sera suivie d'une validation externe à la fin de 2013, comme l'exigent 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.

## ANNEXE

**PARAMÈTRES DU MODÈLE D'ÉVALUATION DES RISQUES**

Les facteurs de risque suivants relatifs au contrôle ont été sélectionnés et pondérés par le Bureau des services de contrôle interne, car ce sont les paramètres les plus pertinents pour évaluer l'impact d'une entité pouvant être soumise à vérification sur le risque pour l'Organisation en ce qui concerne la réalisation de ses objectifs :

**Siège et Bureaux régionaux**

- Budget des contributions pour 2012-2013<sup>1</sup>
- Taux d'exécution du budget des contributions pour 2012-2013 (à ce jour)
- Examens précédents du vérificateur intérieur des comptes et du Commissaire aux Comptes
- Soutien en faveur des objectifs du Millénaire pour le développement
- Nombre de membres du personnel par rapport au budget programme
- Nombre de tâches prioritaires dans les plans de travail par rapport au budget programme, si disponible
- Variation du budget des contributions au cours des deux derniers exercices
- Indices de perception de la corruption 2012 (Transparency International)
- États fragiles (Liste harmonisée des pays en situation de fragilité – Banque mondiale)
- Résultats et conclusions des vérifications antérieures sur le risque résiduel
- Rapports de contrôle précédents (enquêtes)
- Information en retour des responsables/domaine de préoccupation particulier

**Autres paramètres appliqués aux bureaux de pays de l'OMS**

- Durée pendant laquelle les membres essentiels du personnel (Directeurs des bureaux de pays de l'OMS) restent en poste
- Nombre de sous-bureaux
- Participation à des fonds fiduciaires multidonateurs/ou sous-bénéficiaires du Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme

**Paramètres appliqués à des domaines fonctionnels transversaux**

- Registre des risques institutionnels – évaluation des risques – impact
- Registre des risques institutionnels – évaluation des risques – probabilité
- Résultats et conclusions des vérifications antérieures sur le risque résiduel
- Risque d'audit spécial (enquêtes)
- Dépense/niveau d'investissement
- Niveau d'automatisation (subjectif)
- Risque inhérent (subjectif)
- Risque d'audit spécial (enquêtes)
- Information en retour des responsables/domaine de préoccupation particulier

= = =

---

<sup>1</sup> Le budget prévu pour l'exercice 2014-2015 n'est pas encore disponible dans le Système mondial de gestion.