



Suivi de la mise en œuvre des recommandations du Commissaire aux Comptes et du vérificateur intérieur des comptes

Rapport du Secrétariat

1. Comme l'avaient demandé les membres du Comité du Programme, du Budget et de l'Administration à leur treizième réunion en janvier 2011,¹ le présent document fait le point des mesures prises par le Secrétariat pour assurer la mise en œuvre intégrale des recommandations figurant dans les rapports du Commissaire aux Comptes et du vérificateur intérieur des comptes.

CONTRÔLES INTERNES ET CONFORMITÉ

2. Le Secrétariat est sensible aux recommandations formulées par le vérificateur intérieur des comptes et le Commissaire aux Comptes et continue à améliorer constamment l'efficacité des contrôles internes ainsi que la gestion des risques et à renforcer la culture du respect des règles et de la responsabilisation au sein de l'Organisation. L'accès, dans le Système mondial de gestion, à des informations administratives et gestionnaires concernant l'ensemble de l'Organisation a permis au Secrétariat, au vérificateur intérieur des comptes et au Commissaire aux Comptes d'identifier, de proposer et d'appliquer des améliorations des mécanismes de contrôle et de réagir plus rapidement aux vulnérabilités et aux risques. Cet accès a aussi facilité l'organisation de vérifications opérationnelles par l'examen de documents, sans qu'il soit nécessaire d'effectuer des visites sur site, comme indiqué dans le rapport actuel du vérificateur intérieur des comptes.²

3. Avec la finalisation de la mise à jour du cadre de contrôle interne, dont le Comité avait pris note sous la forme d'un résumé à sa dix-neuvième réunion en janvier 2014,³ une étape importante a été franchie. Afin de garantir, comme l'a demandé le Comité,⁴ une mise en œuvre cohérente et globale du

¹ Document EB128/3, point 4.3 de l'ordre du jour.

² Document A67/46.

³ Document EBPBAC19/3.

⁴ Document EB134/3, paragraphe 14.

cadre, un comité directeur composé de membres du personnel du Siège et des Régions a été créé pour en assurer la supervision et la coordination.

4. Un guide pour les gestionnaires et une liste de vérification du contrôle interne sont en cours de finalisation pour appuyer l'application du cadre de contrôle interne. Ces instruments s'appuient sur des mécanismes qui existent déjà aux différents niveaux de l'Organisation. Ils permettront aux administrateurs, dans le cadre de l'autorité qui leur est déléguée, de connaître précisément les politiques et procédures applicables et de savoir de quels contrôles ils sont responsables et quelles sont leurs obligations en matière de suivi et de notification.

5. La délégation d'autorité par le Directeur général aux Directeurs régionaux et aux Sous-Directeurs généraux a été révisée pour y inclure le respect du cadre de contrôle interne dans leurs domaines de compétence respectifs ainsi qu'une référence aux lettres de déclaration qui doivent être signées par tous les Directeurs régionaux et les Sous-Directeurs généraux au moment de la clôture et de la vérification annuelles des états financiers de l'OMS. En outre, il existe désormais un « pacte de responsabilisation » entre le Directeur général et les Sous-Directeurs généraux qui énonce des objectifs de performance clairs, y compris la mise en œuvre de mécanismes de contrôle interne. Ce nouvel instrument sera introduit au cours de l'année 2014.

6. Le nouveau Département Conformité, gestion des risques et éthique, désormais opérationnel, a avancé dans la mise au point d'un cadre et de processus harmonisés de gestion des risques, qui seront bientôt instaurés dans l'ensemble de l'Organisation. Un repérage plus fiable et plus systématique des risques permettra de veiller à ce que les mécanismes de contrôle appropriés aient été institués pour atténuer ces risques. Ce Département a aussi l'importante tâche d'informer le personnel sur les questions relatives au respect des règles et au contrôle.

7. Le Secrétariat continue de mettre au point et d'harmoniser des modes opératoires normalisés et il va apporter de nouvelles améliorations à la gestion des services et au développement des compétences du personnel à tous les niveaux. Pour remédier aux faiblesses du contrôle, il faudra aussi investir davantage dans le Système mondial de gestion et dans les outils de suivi et de notification qui l'accompagnent, et améliorer la validation et les contrôles dans le cadre du système.

MESURES PRISES EN APPLICATION DES RECOMMANDATIONS DÉCOULANT DES VÉRIFICATIONS

8. Au cours des 12 mois précédant mars 2014, le Bureau des services de contrôle interne a clos 16 rapports de vérification, dont 10 dataient d'avant 2012.¹

9. Des progrès ont été réalisés en 2013 s'agissant des recommandations formulées il y a longtemps en ce qui concerne la gestion et la surveillance du fonds de l'Assurance-maladie du personnel (document IOS 09/808) ; seules trois recommandations restent en suspens. Des problèmes demeurent concernant l'accès aux traitements pour les membres du personnel de certains bureaux locaux et des conventions sont actuellement établies pour l'évacuation du personnel et l'amélioration de l'accès aux soins dans les bureaux locaux, en particulier ceux de la Région africaine.

¹ Depuis la finalisation du rapport du vérificateur intérieur des comptes (A67/46), de nouvelles vérifications en suspens ont été closes. Le vérificateur intérieur des comptes fera le point de la situation lors de son allocution liminaire devant les organes directeurs en mai 2014.

10. La vérification relative à la couverture d'assurance mondiale au Siège (document IOS 08/779) portait sur la question de savoir si la gestion de la couverture d'assurance de l'OMS offrait une protection à la fois efficace et rentable. Pour faire suite à ces recommandations, il a fallu procéder, dans le cadre des vérifications, à de nombreuses consultations auprès d'un large éventail de parties concernées et réaliser un examen complet des polices d'assurance de l'OMS dans plusieurs domaines. Comme il s'agit d'un domaine particulier, l'Organisation a recruté en 2013 un spécialiste des assurances afin qu'il dirige une petite équipe chargée de gérer les risques d'assurance. Cette nouvelle équipe a pris des initiatives dans plusieurs domaines transversaux, suivant une approche globale. Les recommandations pertinentes qui restent à finaliser devraient pouvoir être mises en œuvre avant la fin 2014.

11. Le Bureau des services de contrôle interne avait indiqué qu'il fallait renforcer les contrôles existants concernant la gestion des congés et des absences (document IOS 11/878). Depuis la publication de ce rapport, plusieurs mesures ont été prises pour donner suite aux recommandations issues de cette vérification et pour instaurer les mécanismes de contrôle nécessaires aux différents niveaux. Ainsi, le contrôle des congés et des absences a été renforcé et des mesures ont été prises dans les cas de fautes relatives aux congés. Pour que toutes les recommandations puissent être appliquées, il faut procéder à certaines modifications du Système mondial de gestion.

12. Des efforts ont également été consentis pour appliquer les recommandations relatives à la gestion des voyages (document IOS 10/846). Une attention particulière a été accordée à l'amélioration des documents et de la formation concernant la politique et les processus relatifs aux voyages. Dans certains cas, cependant, des tâches restent à accomplir, en particulier pour les points qui exigent des améliorations du Système mondial de gestion, tels que l'élaboration et la publication de nouveaux rapports de gestion pour le Système. En outre, certaines recommandations n'ont pas encore été appliquées dans leur intégralité car l'Organisation doit encore déterminer comment elle souhaite gérer les voyages à l'avenir.

13. Le Centre mondial de services de Kuala Lumpur a fait l'objet de plusieurs missions de vérification depuis sa création. En ce qui concerne la vérification des comptes créditeurs et débiteurs des employés (document IOS 10/847), le contrôle des comptes personnels est renforcé grâce à la création, dans l'Unité État des traitements, d'une équipe spécialement chargée de contrôler et de suivre tous les problèmes en suspens relatifs aux comptes personnels. En outre, les capacités de notification sont améliorées et des systèmes et processus plus solides sont mis au point. Il est prévu de clore en 2014 les dernières recommandations issues de cette vérification.

14. L'approche fondée sur les risques, adoptée pour l'ensemble des processus internes relatifs à l'état des traitements et recommandée à l'issue de la vérification de l'état des traitements au Centre mondial de services (document IOS 12/885), a permis de clore plusieurs recommandations au cours de l'année écoulée. Les points qui restent en suspens appellent des solutions à plus long terme car ils impliquent des changements dans d'autres domaines, par exemple la révision des feuilles de paie et des capacités de stockage des documents électroniques.

15. En 2013, le vérificateur intérieur des comptes a publié des rapports sur les ressources humaines (document IOS 12/900), les achats (document IOS 13/926) et les comptes à payer (document IOS 13/937) au Centre mondial de services, et le Commissaire aux Comptes a évalué les processus de contrôle du Centre. Ce niveau de vérification du Centre montre toute l'attention qui est accordée à la bonne gestion des risques et des dispositifs de contrôle pour l'ensemble des opérations.

16. En ce qui concerne les vérifications des comptes dans les pays, l'analyse des recommandations du vérificateur intérieur et de celles du Commissaire aux Comptes a montré qu'il fallait remédier plus efficacement aux faiblesses récurrentes des mécanismes de contrôle. Dans quelques bureaux de pays, les mécanismes de contrôle interne ne fonctionnent pas encore de façon satisfaisante dans certains domaines, par exemple la gestion de la coopération financière directe, l'achat de services, la gestion des actifs et la gestion des avances (système de comptabilité financière principalement utilisé pour les paiements de faible valeur dans les pays). Lors de plusieurs vérifications, des observations ont également été formulées concernant la nécessité d'améliorer l'intégrité des informations de gestion, par exemple grâce à un système proactif d'enregistrement et d'approbation des transactions dans le Système mondial de gestion.

17. Les mesures prises aux niveaux mondial, régional et national et décrites dans les paragraphes qui suivent permettent de pallier les manques dans ces domaines.

18. Un instrument a été introduit dans le Système mondial de gestion et le suivi auprès des bureaux de pays et des ministères de la santé a été amélioré, selon les besoins, afin que les obligations en matière d'établissement de rapports sur la coopération financière directe soient mieux respectées. De nouvelles orientations et prescriptions ont été établies concernant les propositions de coopération financière directe afin que les activités proposées soient dûment justifiées et correspondent exactement aux stratégies de l'OMS dans les pays et aux plans de travail qui s'y rapportent. Un examen des politiques pertinentes au niveau mondial est en cours en vue de favoriser une utilisation plus responsable des fonds obtenus dans le cadre de la coopération financière directe. En 2014, le Bureau des services de contrôle interne effectuera une vérification concernant l'utilisation des contributions relevant de la coopération financière directe à l'échelle mondiale, ce qui facilitera encore la résolution globale des problèmes dans ce domaine.

19. Un nouveau système mondial de gestion des actifs à l'aide de codes-barres a été instauré et il permet à l'Organisation de se conformer aux normes comptables internationales du secteur public dans ce domaine. Quelques problèmes de gestion des actifs demeurent toutefois au niveau des pays, en particulier dans la Région africaine. Les mesures actuellement appliquées pour renforcer la responsabilisation concernant les actifs fixes sont les suivantes : migration des données relatives aux biens d'équipement des bureaux régionaux et des bureaux de pays dans le Système mondial de gestion, renforcement des moyens et formation du personnel concerné par la gestion des actifs, et mise en œuvre systématique de modes opératoires normalisés pour la gestion des actifs.

20. Certaines difficultés liées à l'achat de services, qui représentent actuellement environ 85 % des achats de l'OMS, peuvent être attribuées à la décentralisation au sein de l'Organisation, à un environnement de travail difficile à certains endroits et à la complexité générale de ce domaine. Il existe actuellement plusieurs types de contrats de services et chacun est lié à un type d'achat donné qui dépend de la nature du service fourni. Conscient du fait que l'achat des services et les besoins programmatiques doivent être étroitement liés, le Secrétariat redéfinit actuellement les politiques relatives à l'utilisation des différents types de contrats de services et les procédures d'approbation qui s'y rapportent, afin d'assurer une meilleure gestion des risques. Parallèlement, la qualité des informations soumises est améliorée grâce à la formation et à l'orientation du personnel et au renforcement des mesures relatives au respect des règles. Dans le cadre du projet de transformation du Système mondial de gestion, les points de contrôle des processus d'achat seront également examinés.

21. L'instauration dans plusieurs Régions d'unités chargées de veiller au respect des règles, en fournissant un appui aux membres du personnel et en vérifiant que les règles ont été respectées dans les domaines à haut risque, constitue une évolution importante.

22. Le renforcement du suivi et de la supervision des comptes d'avance entamé en 2013 se poursuivra pendant toute l'année 2014. Au Siège, un fonctionnaire est désormais spécialement chargé de superviser les apurements mensuels et de collaborer avec les bureaux régionaux afin qu'un nombre maximum de comptes soient apurés à temps et qu'aucun élément ancien ne reste en suspens. Fin décembre 2013, le taux de conformité était de 92 % pour les 625 comptes d'avance. Une analyse plus approfondie de l'utilisation des comptes d'avance à l'OMS sera menée à bien en 2014 afin d'améliorer le respect des délais pour les apurements, de réserver le recours aux comptes d'avance à l'acquisition ponctuelle d'articles de faible valeur, et de préciser et appliquer les politiques et les procédures.

23. La Région africaine continue à progresser dans la clôture des recommandations grâce à un mécanisme interne plus solide qui permet d'assurer un suivi et d'aider les bureaux à mettre en œuvre des mesures tendant à renforcer l'environnement de contrôle. Parmi les cinq rapports achevés en 2012 (concernant les bureaux de l'OMS en Angola (document IOS 11/872), en Ouganda (document IOS 12/883), en République centrafricaine (document IOS 12/891) et au Mozambique (document IOS 12/903) et le Bureau régional de l'Afrique (document IOS 11/874)), celui relatif au bureau de l'OMS en Ouganda est clos et tous les autres le seront d'ici la mi-2014 sauf celui sur le bureau de l'OMS en République centrafricaine, où le personnel concentre l'essentiel de ses efforts à la situation d'urgence actuelle. Des progrès satisfaisants sont également réalisés pour donner suite aux vérifications plus récentes ; la vérification concernant la Guinée (document IOS 12/904) a récemment été close et celles relatives au Libéria (IOS 12/908) et au Sénégal (IOS 13/921) devraient bientôt l'être.

24. Dans la Région de la Méditerranée orientale, deux rapports de vérification publiés en 2012 restent ouverts : celui sur l'environnement de contrôle interne au Bureau régional de la Méditerranée orientale après la mise en service du GSM (document IOS 12/893) et celui sur le bureau de liaison de l'OMS pour la Somalie (document IOS 12/897). Pour le premier, il ne reste plus que trois recommandations à traiter avant la clôture mais pour le second plusieurs observations restent encore en suspens. Afin de renforcer les moyens de faire respecter les règles et de traiter les questions relatives au contrôle, comme recommandé lors de la vérification, un nouveau poste a été créé au Bureau régional et un membre du personnel a été désigné, dans ce cadre, pour couvrir Djibouti, la Somalie, le Soudan et le Yémen étant donné que ces pays sont confrontés à des difficultés car ils sont déstabilisés par des conflits internes.

25. La Commission de Vérification des Comptes de la République des Philippines, qui exerce les fonctions de Commissaire aux Comptes, a déjà effectué la moitié de son mandat de quatre ans. Elle a mené à bien des vérifications au Siège, au Centre mondial de services, dans cinq bureaux régionaux (Pacifique occidental en 2012 ; Afrique, Méditerranée orientale et Europe en 2013 ; et Asie du Sud-Est en 2014) et dans cinq bureaux de pays (Bangladesh, Ghana, Philippines, Soudan et Turquie).

26. À l'occasion de ces visites, le Commissaire aux Comptes a obtenu des informations de tous les niveaux de l'Organisation dans le cadre de l'examen qu'il a réalisé en vue de certifier le rapport financier pour l'année qui s'est achevée le 31 décembre 2013. Le rapport du Commissaire aux Comptes à la Soixante-Septième Assemblée mondiale de la Santé présentera les principaux points des notes de gestion et la situation concernant les recommandations précédentes.¹

¹ Document A67/45.

MESURES ENVISAGÉES

27. Le Secrétariat tient à réduire les délais de clôture des vérifications. Néanmoins, quelques recommandations ambitieuses sont complexes à mettre en œuvre et exigent de modifier les politiques en profondeur, de consentir des investissements, de modifier les systèmes ou de mener des consultations auprès d'un large éventail de parties intéressées. Dans ces cas, il n'est pas toujours possible de prendre les mesures nécessaires dans un court délai. Dans les pays, en particulier, les circonstances difficiles dans lesquelles l'OMS doit parfois travailler peuvent ralentir le traitement des recommandations. En outre, il s'écoule inévitablement un certain temps entre la décision d'améliorer les dispositifs de contrôle, l'application des mesures nécessaires et l'effet concret de ces mesures.

28. Plusieurs domaines du contrôle interne, tels que le respect des obligations en matière d'établissement de rapports sur la coopération financière directe, relèvent à la fois de la responsabilité des bureaux de pays de l'OMS et de celle des États Membres concernés. Le respect des obligations exige donc des efforts conjoints. La situation est difficile, en particulier s'agissant des opérations dans les pays confrontés à des situations d'urgence complexes et les États fragiles où les risques pour l'OMS sont inévitablement plus grands, mais où il est particulièrement important de contribuer à répondre aux besoins sanitaires des populations touchées.

29. Le Secrétariat reconnaît que d'autres mesures doivent encore être prises pour que le cadre de contrôle interne soit mis en œuvre dans l'ensemble de l'Organisation. Cependant, l'OMS est fermement attachée à apporter des améliorations, comme l'a exprimé le Directeur général à plusieurs reprises. De nombreuses initiatives sont actuellement prises pour surmonter les difficultés présentes à tous les niveaux et pour toutes les fonctions. Il s'agit, en particulier, d'améliorer le suivi de toutes les recommandations figurant dans les rapports de vérification des comptes, d'officialiser les outils et les pratiques pour la gestion des risques, d'introduire le cadre de contrôle interne révisé, de transformer le Système mondial de gestion, d'améliorer les plans de communication et de formation, et de renforcer les modes opératoires normalisés.

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

30. Le Comité est invité à prendre note du rapport.

= = =