



ORGANISATION MONDIALE DE LA SANTE

CINQUANTE-QUATRIEME ASSEMBLEE MONDIALE DE LA SANTE
Point 15.1 de l'ordre du jour provisoire

A54/21
26 mars 2001

Rapport financier intérimaire non vérifié pour l'an 2000

Rapport du Commissaire aux Comptes

Le Directeur général a l'honneur de transmettre ci-après à la Cinquante-Quatrième Assemblée mondiale de la Santé le rapport intérimaire du Commissaire aux Comptes sur les comptes de l'Organisation mondiale de la Santé pour l'exercice 2000-2001 (annexe).

ANNEXE

LETTRE D'ENVOI

14 mars 2001

Madame/Monsieur le Président de l'Assemblée mondiale de la Santé
Organisation mondiale de la Santé
CH-1211 Genève 27
Suisse

Madame/Monsieur le Président,

J'ai l'honneur de présenter à la Cinquante-Quatrième Assemblée mondiale de la Santé mon rapport intérimaire sur les comptes de l'Organisation mondiale de la Santé pour l'exercice 2000-2001. Les états financiers figurant dans le rapport financier intérimaire pour l'an 2000 n'ont pas été vérifiés et aucune opinion n'est exprimée les concernant.

En transmettant mon rapport, je tiens à préciser que, conformément au Règlement financier de l'Organisation mondiale de la Santé, j'ai donné au Directeur général l'occasion de présenter des observations sur mon rapport et que je le sou mets en ayant été assuré qu'elle n'a pas d'observations significatives à formuler.

Veillez agréer, Madame/Monsieur le Président, les assurances de ma haute considération.

(signé)

S. A. FAKIE
COMMISSAIRE AUX COMPTES
CONTROLEUR GENERAL, REPUBLIQUE D'AFRIQUE DU SUD

**RAPPORT INTERIMAIRE DU COMMISSAIRE AUX COMPTES
A LA CINQUANTE-QUATRIEME ASSEMBLEE MONDIALE DE LA SANTE :
VERIFICATION DES COMPTES DE L'ORGANISATION MONDIALE
DE LA SANTE POUR L'EXERCICE 2000-2001**

INTRODUCTION

1. La vérification des comptes de l'Organisation mondiale de la Santé (OMS) a été confiée au Contrôleur général de la République d'Afrique du Sud pour les exercices 2000-2001 et 2002-2003 en vertu de la résolution WHA52.8 adoptée par la Cinquante-Deuxième Assemblée mondiale de la Santé.
2. Le présent rapport a pour objet d'informer assez tôt l'Assemblée mondiale de la Santé des questions principales découlant de la vérification extérieure des comptes. L'Assemblée mondiale de la Santé s'est félicitée, dès le début, de l'établissement d'un rapport intérimaire et la Commission de Vérification des Comptes a approuvé le maintien de cette pratique.
3. Le travail de vérification des comptes n'a pas été effectué dans l'intention d'exprimer une opinion sur les états financiers intérimaires figurant dans le rapport financier intérimaire non vérifié pour l'an 2000 (document A54/20). Mon rapport ne contient aucun commentaire ni observation sur les informations spécifiques figurant dans le rapport financier intérimaire non vérifié.

MANDAT

4. La vérification des comptes est effectuée conformément à l'article XIV du Règlement financier ainsi qu'au mandat additionnel pour la vérification extérieure des comptes qui se trouve en appendice au Règlement. Conformément à ce mandat, le Commissaire aux Comptes exprime une opinion sur les états financiers pour l'exercice et fait rapport sur les opérations financières et autres questions qui y figurent.

DEMARCHE

5. La vérification des comptes a été effectuée conformément aux normes communes du Groupe de vérificateurs externes des comptes de l'Organisation des Nations Unies, des institutions spécialisées et de l'Agence internationale de l'Energie atomique.
6. Le travail de vérification effectué au Siège et dans un bureau régional au cours de la période a notamment porté sur les aspects suivants :
 - une phase de planification stratégique ;
 - des sondages fondamentaux et analytiques intérimaires concernant les opérations et les soldes des comptes ; et
 - les procédures visant à vérifier le respect du Règlement financier et de la réglementation.

7. Une approche de vérification complète qui englobe des aspects de valeur ajoutée a été suivie dans le travail susmentionné. En outre, le mandat du Commissaire aux Comptes donne l'occasion d'apporter une valeur ajoutée au processus de responsabilité comptable afin d'aider l'OMS à respecter son mandat de façon économique et efficace. A cet égard, deux examens de valeur ajoutée ont été effectués pendant la période intérimaire, à savoir :

- une vérification informatique de l'environnement des contrôles généraux dans un bureau régional ;
et
- un examen spécialisé de la fonction de vérification intérieure.

OBSERVATION GENERALE

8. La vérification intérimaire a révélé que, dans l'ensemble, les relevés financiers sont fiables, bien tenus et que l'Organisation a effectué des contrôles internes adéquats. Il existe toutefois des domaines dans lesquels j'estime que d'autres améliorations peuvent être apportées aux systèmes et procédures actuellement en vigueur. J'ai fait ressortir huit domaines dans le présent rapport afin de fournir à l'Organisation des observations constructives qui ne doivent pas être considérées comme négatives.

9. Il a également été tenu compte des importantes initiatives en matière de réforme en cours, notamment dans le domaine du cadre financier, de la budgétisation stratégique, de l'exécution, de la surveillance et de l'évaluation des programmes, ainsi que de la gestion des ressources humaines. Plusieurs initiatives spécifiques en matière de réforme qui sont déjà en cours ont été étudiées dans le cadre de la vérification intérimaire et il en est question ci-dessous dans mes observations. Les efforts consentis par le Directeur général et son personnel à cet égard sont manifestes et il faut s'en féliciter.

COMMUNICATION ET RESPONSABILITE COMPTABLE

Commission de Vérification des Comptes

10. La Commission de Vérification des Comptes a tenu sa troisième réunion en janvier 2001 et a poursuivi ses efforts importants pour améliorer la responsabilité comptable et la gouvernance à l'OMS. C'est à cette réunion que les aspects clés des plans de vérification extérieure des comptes pour l'exercice 2000-2001 ont été approuvés.

11. A la suite d'une demande formulée par la Commission à sa deuxième réunion en mai 2000, une vue d'ensemble sous forme de tableau faisant le point de l'exécution des recommandations de la vérification extérieure des comptes a été soumise à l'examen de la Commission. Il s'agit là d'une initiative positive et il faut saluer la décision de faire figurer systématiquement ce point à l'ordre du jour des prochaines réunions de la Commission.

12. Je me félicite de la relation constructive qui s'est instaurée avec la Commission et des améliorations qui continueront d'être apportées à l'avenir aux dispositions concernant la responsabilité comptable.

Comité directeur de la vérification des comptes

13. Le Comité directeur de la vérification des comptes a continué de se réunir, lorsqu'il y avait lieu, au cours de la période visée afin de faciliter l'efficacité du processus de vérification des comptes. Ces réunions ont porté sur des questions telles que la planification de la vérification, la coordination et les procédures connexes.

Vérification intérieure des comptes et surveillance

14. Les liens avec le Bureau de la vérification intérieure des comptes et de la surveillance ont été maintenus au cours de la période afin d'assurer la coordination des activités. Il a été tenu compte du travail de vérification intérieure dans la mesure où il a trait aux objectifs et aux préoccupations de la vérification ainsi qu'au mandat du Commissaire aux Comptes.

15. En outre, il a été procédé à un examen de la fonction de vérification intérieure et il est fait rapport sur cette question ci-dessous aux paragraphes 47 à 57.

Etablissement du rapport

16. Les conclusions intérimaires figurant dans le présent rapport ont fait l'objet d'un examen approfondi avec les membres concernés de la direction. Le projet de rapport a également été soumis au Directeur général pour lui donner l'occasion de présenter ses observations avant la transmission du rapport final au Président de l'Assemblée mondiale de la Santé.

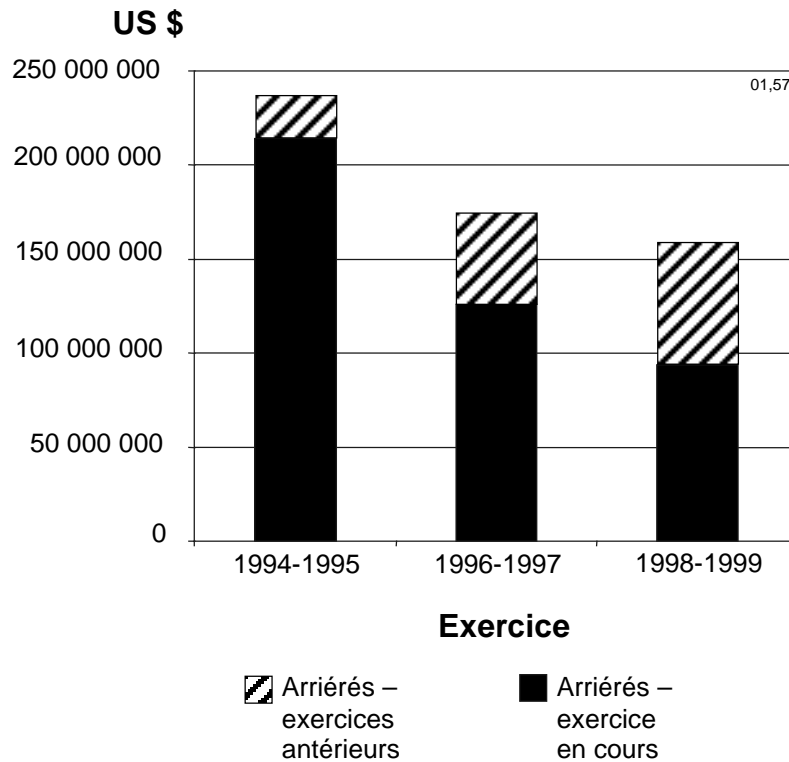
ARRIERES DE CONTRIBUTIONS

17. La tendance concernant le niveau des arriérés de contributions et l'importance du règlement des contributions par les Membres dans les délais prévus a déjà retenu mon attention dans mes précédents rapports. Au cours de la première année du présent exercice, la situation a continué à s'améliorer et le taux de recouvrement des contributions enregistré par l'OMS est le plus élevé de ces dix dernières années.

18. Le montant total des contributions pour l'exercice 2000-2001 s'établit à US \$842 610 440. Les contributions sont dues en deux tranches égales de US \$421 305 000 le 1^{er} janvier 2000 et le 1^{er} janvier 2001. Au 31 décembre 2000, un montant total de US \$365 083 120, représentant 86,6 % des contributions fixées, avait été recouvré, ce qui traduit une amélioration de 2 % comparativement au taux de recouvrement obtenu en 1999 et de 10 % par rapport au taux de 1998.

19. Si le montant total des arriérés de contributions a diminué au cours de la période, le niveau des arriérés de contributions des années précédentes a augmenté comparativement au montant total des arriérés, car certains Etats Membres ne réduisent pas leurs arriérés. Cette situation est reflétée ci-dessous à la Figure 1.

Figure 1 : Arriérés de contributions : comparaison de la situation au cours des trois derniers exercices



20. L'amélioration du taux de recouvrement des contributions de l'an 2000 est encourageante et il faut se féliciter des efforts accomplis à cet égard. Le niveau des arriérés de contributions des exercices précédents reste toutefois préoccupant.

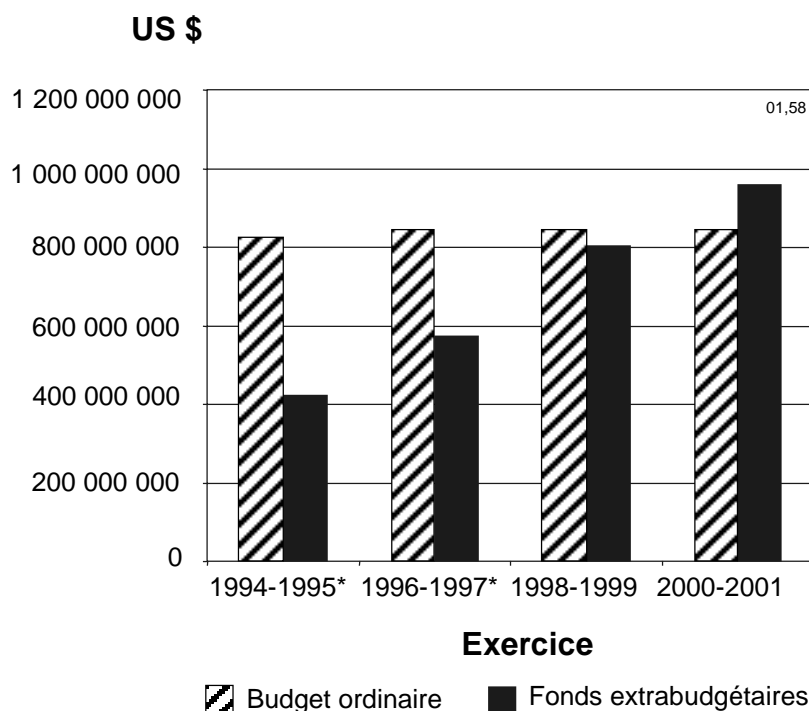
21. Le Règlement financier et les Règles de Gestion financière récemment révisées contiennent une disposition sur la possibilité pour les Etats Membres de régler leurs contributions en monnaie locale sous certaines conditions et dans les limites fixées. Il faut espérer que cette disposition ainsi que les propositions du Secrétariat concernant des arrangements spéciaux dans le cas des Etats Membres redevables d'arriérés et exposés à l'application de l'article 7 aideront les parties intéressées à réduire le montant de leurs arriérés.

CONTRIBUTIONS EXTRABUDGETAIRES

Tendances

22. La Figure 2 présente le niveau du budget ordinaire et des recettes extrabudgétaires au cours des trois derniers exercices ainsi que les chiffres prévus au budget de l'exercice 2000-2001.

Figure 2 : Budget ordinaire et fonds extrabudgétaires :
exercices 1994-1995, 1996-1997 et 1998-1999
et montants prévus au budget 2000-2001



Note : * A l'exclusion du programme mondial de lutte contre le SIDA.

Les chiffres utilisés pour l'exercice prenant fin en 2001 sont ceux qui figurent dans le budget programme 2000-2001. Dépenses à financer par d'autres fonds utilisés comme indication de la tendance des fonds extrabudgétaires.

23. Comme l'indique la Figure 2, les recettes extrabudgétaires ont continué d'augmenter sensiblement alors que le budget ordinaire n'a pas bougé au cours des trois derniers exercices. Le projet de budget programme pour l'exercice 2002-2003, tel qu'il a été soumis au Conseil exécutif en janvier 2001, indique que cette tendance se maintiendra, des dépenses prévues de l'ordre de US \$1,4 milliard devant être financées au titre des autres fonds.

24. L'estimation des dépenses à financer par les autres fonds indiqués dans le budget programme pour l'exercice 2000-2001 dépasse pour la première fois le montant du budget ordinaire. Au 31 décembre 2000, le montant total des fonds extrabudgétaires reçus atteignait déjà quelque US \$672,4 millions, ce qui représente 70 % du montant prévu indiqué dans le budget programme.

Dépenses administratives et dépenses d'appui

25. L'augmentation sensible des fonds extrabudgétaires a un impact sur l'Organisation. L'une des principales conséquences est qu'une augmentation du niveau des ressources extrabudgétaires, alors que le budget ordinaire reste inchangé, peut avoir un effet disproportionné sur le niveau global des activités administratives et d'appui financées par le budget ordinaire. Il est reconnu que le Secrétariat a pris des mesures pour accroître son efficacité et que des mesures dans ce sens ont été appliquées au cours des deux

années d'exercice. Mais avec une telle tendance, si un niveau approprié de ressources n'est pas consacré à ces dépenses administratives et à ces dépenses d'appui, il pourrait devenir difficile de supporter des déséquilibres supplémentaires.

26. Pour déterminer le niveau réel des dépenses administratives et des dépenses d'appui liées à l'augmentation des ressources extrabudgétaires, des précisions supplémentaires sont nécessaires sur les dépenses encourues pour pouvoir évaluer dans quelle mesure la tendance est supportable.

Origine des contributions volontaires

27. On a enregistré des cas où le personnel de la comptabilité, de la trésorerie et des différents Groupes a eu du mal à retracer l'origine des fonds ou à identifier les recettes directement déposées par certains donateurs, principalement à cause de renseignements insuffisants fournis par les donateurs et les banques. Ce phénomène a occasionné un important travail de suivi et des retards dans l'allocation finale des contributions aux fonds appropriés. Un tel phénomène peut retarder l'attribution des fonds et, par conséquent, la mise en oeuvre des activités techniques.

28. Il est proposé qu'un système intégré, destiné à consigner les données sur les contributions volontaires et auquel les unités techniques, les unités d'appui administratif et les services de mobilisation des ressources et les services financiers auraient accès, pourrait améliorer l'efficacité dans ce domaine. Le Secrétariat a poursuivi ses efforts visant à sensibiliser les donateurs à ce problème et à améliorer les moyens de communication.

EXECUTION, SURVEILLANCE ET EVALUATION DES PROGRAMMES

29. L'introduction d'un processus de budgétisation stratégique, incorporant les principes de la budgétisation fondée sur les résultats ainsi qu'un plan intégré de surveillance, d'évaluation et de notification des résultats, a été préconisée par les Etats Membres ces dernières années, et l'OMS a entrepris plusieurs réformes à cet égard afin qu'un tel système soit entièrement mis en place au cours de l'exercice 2002-2003. Dans les précédentes vérifications des comptes, il a été rendu compte des progrès obtenus dans l'application de ces mesures, et le travail de suivi a continué dans le cadre de cette vérification intérimaire.

30. Le projet de budget programme pour 2002-2003 a été établi sur la base des principes de la budgétisation fondée sur les résultats. Il énonce les buts, les objectifs, les résultats escomptés et les indicateurs pour chaque domaine d'activité.

31. Des règles et des procédures normalisées pour l'exécution et la surveillance des programmes ont été élaborées et appliquées à partir de janvier 2000. Un échantillon de plans de travail au Siège et dans la Région considérée a été examiné sur la base de ces règles et procédures. Alors que certains plans de travail respectent les critères minimaux fixés, d'autres en revanche ne reflètent pas exactement l'ensemble des activités de l'unité, n'ont pas été entièrement liés aux résultats escomptés figurant dans le budget programme ou ne fournissent pas suffisamment d'indicateurs ou d'éléments sur les résultats. S'il est reconnu que l'exercice 2000-2001 est un exercice de transition, le respect des principes directeurs pour la planification pour 2000-2001 pourrait être amélioré.

32. Au Siège et dans la Région visitée, le système AMS de gestion des activités est utilisé pour l'exécution et la surveillance des programmes. L'une des caractéristiques principales de l'AMS est d'être

intégré au système AFI d'information administrative et financière qui permet de relier les dépenses effectives concernant chaque résultat escompté aux dépenses prévues, en rattachant chaque engagement à un élément de planification du plan de travail. Si l'ensemble des documents concernant les engagements doivent comporter un code AMS, on a relevé un nombre important d'engagements dépourvus d'un tel lien, ce qui montre que l'information financière consignée dans le système AMS n'est pas toujours fiable. Le Secrétariat procède à une analyse de la pratique en matière de codage devant porter sur certaines des questions liées aux engagements rejetés et non liés. Les composantes responsables devraient aussi appliquer les procédures nécessaires en vue d'un examen régulier et systématique des engagements rejetés et non liés.

33. Les dépenses de personnel constituent le poste distinct le plus important et, par conséquent, pour justifier les résultats des programmes du point de vue des coûts, il faut que les dépenses de personnel soient réparties de manière appropriée. Cette répartition est généralement fondée sur une allocation estimée en pourcentage qui intervient au stade de la planification. Afin d'assurer l'établissement de rapports financiers exacts, il faudrait envisager l'application de mesures visant à vérifier régulièrement si les allocations effectuées au cours de la planification reflètent bien le temps effectivement consacré et apporter les ajustements qui s'imposent.

34. Dans les principes directeurs pour la planification opérationnelle pour 2000-2001, il a été envisagé d'établir des rapports de surveillance pour les Directeurs régionaux et les Directeurs exécutifs tous les six mois. On a constaté que ces rapports n'avaient pas été établis pour les six premiers mois de l'an 2000. Le Secrétariat a indiqué que les premiers rapports de surveillance seraient établis pour les douze mois prenant fin au 31 décembre 2000 et qu'ils devaient être soumis à la fin de février 2001.

35. Certains usagers du système AMS au Siège et dans la Région ont exprimé des réserves sur le système qu'ils jugent peu convivial et laborieux. Le système est donc mal accepté par les usagers. Le Secrétariat a entrepris un examen complet de la fonctionnalité du système AMS.

36. L'année précédente, il a été signalé qu'un projet visant à mettre sur pied un système unifié pour l'évaluation des programmes avait été entrepris et qu'en attendant, le Directeur général avait choisi trois domaines qui devaient faire l'objet d'évaluations approfondies en 2000-2001. Le travail de suivi effectué dans le cadre de la vérification intérimaire a révélé que le Directeur général avait suspendu une de ces évaluations en raison de la réception de fonds d'un donateur pour un objet similaire alors que les deux autres devaient être terminées en novembre 2001. L'approche proposée pour les évaluations futures est exposée en détail dans le document EB107/INF.DOC./3.

37. Il convient de reconnaître les progrès déjà accomplis dans le domaine difficile de l'exécution, de la surveillance et de l'évaluation des programmes et d'encourager l'engagement constant du personnel dans l'ensemble de l'Organisation en faveur d'une bonne exécution.

QUESTIONS FINANCIERES ET AUTRES

Délégations de pouvoirs

38. Le Règlement financier a récemment été révisé et les Règles de Gestion financière revues en conséquence et confirmées par le Conseil exécutif à sa cent septième session en janvier 2001. Le Secrétariat a indiqué que le processus de mise en oeuvre du Règlement financier et des Règles de Gestion financière révisées, y compris un examen de toutes les délégations de pouvoirs, est en cours et devrait être

bientôt terminé. Nous encourageons à mener à bien dans les plus brefs délais ce processus afin que les mesures prises soient fondées sur des autorisations appropriées et que les relations en matière de responsabilité comptable soient bien comprises.

Manuel de l’OMS

39. Dans mon précédent rapport, j’avais signalé que le Manuel de l’OMS n’était plus du tout à jour. Nous reconnaissons que des améliorations immédiates ont été apportées pour mettre à jour les sections sur les ressources humaines et l’administration financière. Toutefois, compte tenu du processus de réforme en cours, un examen plus complet s’impose, notamment sur des aspects importants comme les structures organiques, les procédés et les pratiques modernes de gestion et des définitions bien claires des responsabilités. Ainsi, le Secrétariat a indiqué que, dans le cadre du processus d’examen complet du Règlement financier, des Règles de Gestion financière et des pratiques administratives de l’Organisation, le Manuel de l’OMS ferait l’objet d’une refonte et d’une révision fondamentale de manière à être complet et à refléter le Règlement financier et les Règles de Gestion financière nouveaux dans le cadre de l’OMS.

Inventaire

40. Il a été question de l’enregistrement et de l’évaluation des stocks dans mon précédent rapport. S’il serait idéal à long terme d’introduire un système intégré pouvant être rapproché de la comptabilité, il a été proposé d’apporter un certain nombre d’améliorations immédiates. Le Secrétariat s’est occupé de la question et des recommandations ont été formulées, notamment en ce qui concerne la clôture des comptes pour l’an 2000. La vérification intérimaire des comptes effectuée dans la Région concernait principalement les systèmes, bien qu’elle ait révélé que des améliorations étaient à conseiller en ce qui concerne la précision, la fiabilité et l’évaluation des dossiers concernant les stocks. Cette question fera l’objet d’une vérification plus détaillée, compte tenu de la vérification fondamentale qui est prévue pour le reste de l’exercice.

Contrôle des attributions de crédits et examen des engagements non réglés

41. En vertu du Règlement financier, les engagements ne peuvent pas dépasser le montant prévu dans l’attribution de crédits. Un examen de la gestion et de l’attribution de crédits au cours de la première année de l’exercice a permis de mettre en lumière des cas où les engagements dépassent les crédits attribués, bien que ces dépassements aient été réduits considérablement à la fin de l’année. La situation concernant la responsabilité en matière de gestion des attributions de crédits a été clarifiée et des rapports complémentaires sont en cours d’élaboration et contribueront à l’examen de la situation des engagements non réglés.

42. L’amélioration de la gestion des engagements non réglés a été significative, comme en témoigne la réduction des économies sur les engagements non réglés traités en l’an 2000. Le travail de vérification lié aux systèmes qui a été effectué au Siège et dans la Région a toutefois révélé qu’un examen plus systématique et régulier des engagements non réglés tout au long de l’exercice permettrait de renforcer encore les contrôles et la gestion des fonds. Le Secrétariat a reconnu l’importance de cette question et va envisager les moyens d’apporter des améliorations dans ce domaine.

Comptes personnels

43. L'examen d'un échantillon de comptes personnels au Siège et dans la Région a permis de mettre à jour plusieurs soldes non réglés depuis longtemps. Des mesures ont déjà été prises pour assurer un examen plus approfondi et rapide des comptes personnels.

Bureaux de liaison

44. Un examen des dispositions prises concernant les fonds avancés aux bureaux de liaison dans la Région visitée a révélé certaines faiblesses au niveau de la responsabilité comptable. Il s'agissait notamment des avances non réglées pendant des périodes prolongées, de relevés non signés par les fonctionnaires responsables, de justificatifs inadéquats et de l'absence de preuves concernant le respect des procédures d'offre publique d'achat. La direction régionale a entrepris une étude visant à examiner le rôle et la responsabilité des attachés de liaison ainsi que les dispositions sur la rigueur comptable à leur intention ; des mesures transitoires ont également été prises pour améliorer les dispositions concernant la responsabilité financière.

RESSOURCES HUMAINES

Evaluation du comportement professionnel

45. Il faut relever l'élaboration d'un nouveau système d'évaluation du comportement professionnel dans le cadre de la réforme plus large des ressources humaines présentée dans le document EB107/15.

46. L'examen des dossiers du personnel a démontré que, dans de nombreux cas, l'évaluation annuelle prévue par le système actuel n'a pas été effectuée. Dans tous ces cas, l'augmentation annuelle d'un échelon à l'intérieur de la classe a néanmoins été accordée. Le Secrétariat l'a reconnu en précisant que la coordination serait accrue en vue d'une amélioration de la notification, du suivi et de la transparence.

EXAMEN DE LA FONCTION DE VERIFICATION INTERIEURE

Portée et approche

47. Il s'agissait de procéder à une évaluation objective du Bureau de la vérification intérieure des comptes et de la surveillance (IAO) compte tenu des bonnes pratiques généralement acceptées. Les recommandations en matière d'assurance de la qualité fondées sur les normes de pratiques professionnelles de la vérification intérieure mises au point par l'Institut des Auditeurs internes (IIA) qui ont été utilisées à cette fin sont acceptées par l'IAO. Il convient de noter que l'examen dépassait le cadre d'une évaluation systématique du niveau de fiabilité de la vérification intérieure par rapport au champ de la vérification extérieure.

48. L'IAO procède également à des enquêtes de surveillance en plus de la vérification intérieure. Cette fonction suppose notamment d'enquêter sur des infractions, notamment des violations de la réglementation, des actes de mauvaise gestion, d'inconduite et de gaspillage, des abus de pouvoir et des comportements illicites de membres du personnel ou de personnes ou d'entreprises travaillant avec l'OMS. Les enquêtes de surveillance ont toutefois été exclues du champ du présent examen.

Définition de la vérification intérieure des comptes

49. L'IIA a redéfini récemment la fonction de vérification intérieure des comptes : il s'agit d'une activité indépendante et objective de consultation destinée à donner un niveau d'assurance et à apporter une valeur ajoutée et à améliorer le fonctionnement d'une organisation. Elle aide l'organisation à accomplir ses objectifs en appliquant une approche systématique et disciplinée en vue d'évaluer et d'améliorer l'efficacité des méthodes de gestion des risques, de contrôle et d'administration générale.

50. Cette nouvelle définition suppose le passage d'un rôle autrefois limité à l'appréciation du contrôle à un rôle plus large, comportant l'amélioration des méthodes en vue de permettre à l'organisation d'atteindre ses objectifs. La portée de la vérification intérieure des comptes s'étend désormais aux concepts plus larges de bonne gestion institutionnelle et de gestion et de maîtrise des risques, en partant du principe qu'au sein d'une organisation, ce sont les deux raisons d'être essentielles du contrôle.

Initiatives récentes

51. Reconnaissant la nécessité d'apporter des améliorations au plan des méthodes, l'IAO a publié au cours des 18 derniers mois un certain nombre de directives. Celles-ci n'ont pas toutes été entièrement appliquées, mais une étude limitée des dossiers de vérification des comptes en cours a indiqué que le personnel du service avait contribué à apporter des améliorations à des degrés divers, même s'il reste encore des progrès à faire.

52. De plus, l'IAO a organisé un atelier formel de planification en décembre 2000 au cours duquel des questions tant administratives que techniques, ou de service à la clientèle et d'assurance de la qualité, ont été évoquées. Y ont participé plusieurs services ayant fait l'objet d'une vérification et, si les décisions prises n'ont pas été encore consignées officiellement sous forme de plans d'action assortis de calendriers et de responsables désignés, il semble que l'IAO ait recensé un certain nombre de problèmes, dont certains sont évoqués dans le présent rapport.

Principales conclusions

53. L'IAO fonctionne de manière indépendante de par son statut institutionnel et son mandat, ce qui lui permet d'effectuer des vérifications impartiales et objectives. Les qualifications, les compétences et l'expérience du personnel sont généralement adaptées à ses fonctions, mais devront être réévaluées à mesure que le niveau d'assurance exigé par l'administration évoluera. Au cours de l'étude, la majorité des responsables interrogés ont exprimé à des degrés divers leur satisfaction par rapport à la qualité et à l'éventail des rapports produits et ont reconnu qu'ils étaient pour beaucoup dans les améliorations apportées récemment à leurs méthodes de travail.

54. Il subsiste un certain nombre de domaines dans lesquels soit l'IAO n'a pas suivi l'évolution récente du domaine de la vérification interne, soit les exigences de l'administration sont telles que l'IAO est amené à reconsidérer certaines de ses pratiques. En voici quelques exemples éloquentes :

- a) Les méthodes actuelles d'évaluation des risques, qui constituent la base pour la programmation des ressources, ne correspondent pas aux pratiques modernes de vérification des comptes ni aux normes IIA. Elles ne prévoient pas, par exemple, l'identification formelle de toutes les activités pouvant être soumises à vérification, ni l'identification des facteurs de risque pertinents et l'évaluation de leur importance relative, ce qui permettrait d'assigner un rang de priorité plus élevé aux activités de contrôle en fonction du risque.

b) L'IAO se concentre encore dans une large mesure sur les risques financiers et comptables, fidèle à son rôle traditionnel d'appréciation du contrôle et de la conformité, mais commence toutefois à évoluer vers une assurance globale. En outre, l'IAO n'a ni élargi entièrement ses activités à l'administration générale et à la gestion des risques, ni commencé à aligner formellement ses activités sur les objectifs institutionnels. D'autre part, l'IAO se concentre généralement sur des fonctions et non sur des méthodes communes à plusieurs fonctions.

c) L'approche et la méthodologie, y compris l'utilisation de la technologie, n'ont pas été formellement étudiées. Par conséquent, l'organisation, la conception et le contenu des documents de travail ayant trait à la vérification ne sont pas normalisés. Ces documents ne sont pas non plus révisés pour veiller à ce qu'ils aillent véritablement dans le sens du rapport de vérification et que toutes les procédures de vérification nécessaires aient été appliquées.

d) Les rapports établis sont généralement basés sur un contrôle par exceptions, c'est-à-dire qu'ils signalent les faiblesses et formulent des recommandations. Toutefois, lorsque des critères spécifiques existent (prescriptions, réglementations, contrôles, normes, etc.), aucune assurance particulière n'est fournie à l'administration quant à la mesure dans laquelle ces critères sont respectés.

e) L'IAO n'a pas adopté de méthode ou de technique formelle en matière d'amélioration continue. Aucune étude d'assurance de qualité extérieure, effectuée par des pairs, n'a récemment été réalisée et l'on n'a pas non plus élaboré ni utilisé d'indicateurs formels adaptés à l'évaluation des performances pour évaluer l'efficacité et l'efficience de ses activités.

Recommandations de haut niveau

55. Les recommandations ci-après devraient, si elles sont convenablement appliquées, améliorer l'efficience et l'efficacité de l'IAO, ce qui devrait à son tour permettre au Bureau de mieux aider l'administration à atteindre les objectifs institutionnels :

a) Il faudrait que soient précisées la nature et l'étendue de l'assurance demandée, ainsi que les autres services consultatifs possibles que le Directeur général, la Commission de Vérification des Comptes et l'administration attendent. De plus, il faudrait se donner les moyens de faire en sorte que les structures chargées de la bonne gestion et de la surveillance se conforment en permanence aux meilleures pratiques adoptées au plan international.

b) Il faudrait analyser les compétences et l'expérience des ressources disponibles afin de déterminer la mesure dans laquelle elles seront capables de fournir l'assurance requise. Il faudrait ensuite se procurer toutes compétences ou capacités dont on estime manquer de la manière la plus efficiente et la plus efficace.

c) Les activités de vérification intérieure des comptes – depuis l'évaluation des risques au niveau des services au contrôle de la gestion des Départements, en passant par la réalisation d'études individuelles, le compte rendu et le suivi – devraient être effectuées au minimum conformément aux normes IIA. Simultanément, des efforts devraient être faits pour recenser les meilleures pratiques qui ne sont pas encore incorporées dans les normes IIA et les appliquer.

d) Il faudrait fixer et contrôler des indicateurs de performance clés et appliquer des techniques d'amélioration continue – non seulement pour l'IAO, mais également pour les administrateurs chargés de cette fonction.

e) Les méthodes de communication existantes devraient être développées pour assurer un dialogue permanent, transparent et constructif entre l'IAO et ses principaux interlocuteurs, comprenant notamment le Directeur général, la Commission de Vérification des Comptes et l'administration. La communication pourrait être encore renforcée par la consultation des audités lors des vérifications individuelles, au cours des phases de planification, de travail de terrain et de compte rendu.

56. Certaines des recommandations ci-dessus sont relativement faciles à appliquer, mais d'autres sont plus fondamentales et nécessiteront une gestion du changement. Par conséquent, il est recommandé d'établir un projet officiel, assorti d'objectifs spécifiques, de calendriers et de responsables désignés (y compris des membres du personnel à court terme), de l'exécuter et d'en assurer le suivi.

57. Le Bureau du Directeur général a indiqué qu'il étudierait attentivement les recommandations en vue d'élaborer un plan d'exécution reposant sur les conclusions de cette étude.

VERIFICATION INFORMATIQUE DE L'ENVIRONNEMENT DES CONTROLES GENERAUX DANS UN BUREAU REGIONAL

58. Une vérification informatique des contrôles généraux a été effectuée au Siège en 1998, avec un suivi en 1999. Les conclusions de cette vérification figuraient dans mon précédent rapport et le Secrétariat m'a tenu informé des progrès accomplis à cet égard. L'étude spécialisée a désormais été poussée plus loin, avec un examen des contrôles généraux dans un bureau régional. Cette étude servira également de base pour des études plus restreintes au cours des vérifications qui seront effectuées dans les autres Régions afin d'établir les points communs entre les Régions à cet égard.

59. Les contrôles généraux constituent un cadre de contrôle d'ensemble concernant les activités liées aux technologies de l'information et permettent d'assurer avec un degré d'assurance raisonnable que les objectifs d'ensemble du contrôle interne ont été atteints. Ils servent de base au contrôle de tous les systèmes d'application et permettent de garantir le bon fonctionnement des procédures programmées, y compris en ce qui concerne la conception, la mise en oeuvre, la sécurité, l'utilisation et la modification des programmes et dossiers. Si les contrôles généraux sont insuffisants ou inefficaces, le risque de voir compromis les contrôles d'application est important.

60. Les résultats de la vérification, qui ont été exposés de manière détaillée dans un rapport complet, montrent que, si certains contrôles existent dans l'environnement général, des faiblesses importantes y subsistent également. Plusieurs domaines où des améliorations pourraient être apportées aux mécanismes généraux de contrôle ont été recensés et sont récapitulés ci-après :

a) Planification, politiques, procédures et normes

- La nécessité de pouvoir disposer d'une politique officielle en matière de sécurité, d'un plan de récupération en cas d'incident majeur, d'un plan de continuité des opérations, d'un plan stratégique pour les technologies de l'information, de procédures de contrôle applicables aux changements de

programme, de procédures d'exploitation et de politiques et de procédures pour l'élaboration et la mise à jour d'un dictionnaire de données devrait être examinée avec attention et prise en compte.

- Il faudrait étudier la méthode de durée utile pour le développement des systèmes ainsi que la politique de contrôle et de gestion du développement des systèmes d'application dans l'ensemble de l'Organisation.

b) Contrôles d'accès physique

- L'accès physique et le contrôle de l'environnement pourraient être améliorés de sorte à restreindre l'accès à la salle des ordinateurs et autres matériels connexes uniquement au personnel autorisé.

c) Contrôles de réseau

- Il faudrait examiner les rapports produits par les modules de surveillance de réseau pour contrôler le fonctionnement des réseaux et les défauts du système. Des modems à fonction de rappel devraient également être envisagés afin de diminuer le risque d'accès non autorisé via le modem.

d) Opérations et procédures de sauvegarde

- Des procédures de sauvegarde et reconstitution officielles et approuvées, des registres de sauvegarde, des dossiers d'exploitation et des procédures de notification des incidents devraient être institués.
- Un centre de sauvegarde devrait être utilisé pour conserver les bandes de sauvegarde, les procédures d'exploitation, le plan de récupération en cas d'incident grave du système et la documentation des systèmes.

e) Accès logique et sécurité

- Les contrôles d'accès logique du système Administration et finances du bureau régional (RO/AFI), l'AMS, le système Personnel et le système Voyages, réunions et administration pourraient être améliorés.
- Une politique officielle de lutte contre le piratage informatique, des procédures de résiliation et des procédures d'enregistrement des utilisateurs devraient être mises au point. En outre, un programme antivirus devrait être installé sur les serveurs à langage relationnel (SQL).

f) Données

- Une politique d'archivage devrait être envisagée. Des contrôles améliorés, par exemple des totaux de contrôle, devraient être introduits pour vérifier que l'image mémoire créée au bureau régional pour AFI est exacte et complète lorsque le Siège actualisera le système financier.

g) Structure organisationnelle

- L'accès des programmeurs aux programmes et aux données dans l'environnement de production sur le serveur Windows NT devrait être contrôlé. Les responsabilités du personnel informatique à court terme devraient être officiellement précisées dans un mandat (description de poste).

- Il conviendrait de bien discerner les tâches correspondant aux fonctions essentielles de l'administrateur de la base de données et celles des programmeurs d'application. En outre, il faudrait traiter le problème que pose le niveau élevé de dépendance à l'égard de certains membres clés du personnel informatique.
- La création d'un comité directeur de l'informatique au niveau de l'administration devrait être envisagée et des réunions organisées régulièrement pour contrôler la fonction technologie de l'information.

h) Contrôles de changement de programme

- Les procédures à cet égard devraient être convenablement étudiées. L'assurance de la qualité devrait faire partie du processus de changement de programme et les changements de programme devraient être suivis et étudiés.

61. Les observations du Directeur régional ont été reçues le 16 février 2001 ; celui-ci a déclaré avoir pris et envisagé plusieurs mesures correctrices. L'efficacité de ces mesures sera évaluée en temps opportun. Certaines questions soulevées devraient être traitées au niveau mondial par le Secrétariat et elles ont été portées à l'attention de l'administration afin de pouvoir être abordées dans le cadre de la mise en oeuvre des recommandations contenues dans l'étude des mécanismes généraux de contrôle au Siège.

VERIFICATION EFFECTUEE DANS UN BUREAU REGIONAL

62. Au cours de la première année de l'exercice, nos services se sont rendus dans un bureau régional pour déterminer les activités à cibler et la portée du travail à effectuer au niveau régional pendant l'exercice en cours. Conformément à la pratique établie, nous avons prévu de nous rendre dans tous les bureaux régionaux au cours de l'exercice ainsi que dans certains bureaux de pays.

REMERCIEMENTS

63. Je tiens à remercier le Directeur général, les Directeurs régionaux et le personnel de l'Organisation mondiale de la Santé de leur coopération et de l'aide qu'ils m'ont apportée au cours de ma tâche de vérification des comptes.

(signé)

S. A. Fakie
Commissaire aux Comptes
Contrôleur général, République d'Afrique du Sud

Pretoria, Afrique du Sud
14 mars 2001

= = =