
Progrès accomplis dans 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, le présent document décrit les mesures à prendre pour assurer la mise en œuvre intégrale des recommandations figurant dans les rapports du Commissaire aux Comptes et du vérificateur intérieur des comptes.¹ Le Comité consultatif indépendant d'experts de la Surveillance rencontre régulièrement le Commissaire aux Comptes et le vérificateur intérieur des comptes et passe en revue avec le Secrétariat les mesures prises pour donner suite aux recommandations issues des vérifications. Le temps que prend la mise en œuvre de toutes les recommandations est une source de préoccupation. Il a également été constaté que des observations analogues sont parfois constatées lors des vérifications pour divers bureaux de l'OMS, ce qui semble indiquer que certaines défaillances en matière de contrôle seraient récurrentes. C'est le cas des recommandations concernant l'application correcte des procédures actuelles concernant les contrats avec des tierces parties, et des procédures régissant les paiements à des partenaires chargés de l'exécution dans le cas d'une coopération financière directe.

2. Les recommandations formulées à l'issue des vérifications (tant du Commissaire aux Comptes que du vérificateur intérieur des comptes) entrent dans deux grandes catégories :

- Politiques/procédures que les vérificateurs estiment devoir être modifiées ou renforcées pour faire face aux risques d'erreurs ou de fraude, ou favoriser une plus grande efficacité.
- Non-respect des politiques et procédures existantes.

¹ Pour des informations sur la mise en œuvre de chaque recommandation, voir les documents A65/32 et A65/33.

POLITIQUES ET PROCÉDURES DEVANT ÊTRE MODIFIÉES

3. Un exemple de recommandation entrant dans la première catégorie concerne la mise en œuvre d'un système de gestion des risques institutionnel à l'OMS, qui permettrait à l'Organisation d'adopter une approche systématique de l'identification et de la gestion des risques importants.¹ Cette recommandation a conduit à prendre un certain nombre de mesures, dont la mise en œuvre d'un processus qui permette d'identifier et de gérer systématiquement les risques administratifs et financiers.

4. Comme l'a fait observer le Comité consultatif indépendant d'experts de la Surveillance, des progrès ont été accomplis dernièrement concernant la mise en œuvre d'un processus d'identification des risques de haut niveau.² Cela a également supposé un suivi régulier par l'équipe de la direction générale au Secrétariat, qui a supervisé une réorientation de ce processus, en élargissant un processus purement administratif à la gestion des risques pour l'ensemble de l'Organisation. D'autres exemples de progrès dans la mise en œuvre des changements qu'il a été recommandé d'apporter aux politiques et procédures sont exposés ci-après.

Voyages

5. Un certain nombre de changements des politiques ont été acceptés et mis en œuvre vers la fin de 2011, pour donner suite aux recommandations formulées par le Bureau des services de contrôle interne. Les changements concernaient des précisions sur les droits des personnes non considérées comme membres du personnel mais pouvant prétendre au remboursement des frais de voyage, et les procédures renforcées concernant la vérification des dépenses relatives au voyage ; la responsabilité du personnel d'encadrement dans l'approbation des voyages a également été renforcée. En outre, le personnel chargé de l'administration des voyages a reçu une formation complémentaire devant lui permettre de bien comprendre les procédures.

Comptes personnels et avances sur salaire

6. Certaines faiblesses au niveau du contrôle ont été répertoriées et des mesures ont été prises pour vérifier que toutes les avances sont bien contrôlées et suivies. Les responsabilités et obligations redditionnelles concernant l'approbation des avances ont été clarifiées et renforcées.

NON-RESPECT DES POLITIQUES ET PROCÉDURES EXISTANTES

7. Les exemples entrant dans la seconde catégorie, dans lesquels on a observé le non-respect de procédures, ont trait à des rapports de vérification récents concernant les opérations dans les bureaux régionaux et de pays, rapports qui font état de problèmes de respect des procédures concernant les achats, la gestion des ressources humaines, la planification, et la gestion des comptes bancaires locaux.

8. Pour faire écho à ces préoccupations, une importante initiative a été mise en place pour revoir entièrement le cadre de contrôle interne de l'OMS. L'Organisation a mis en place un grand nombre de contrôles internes ; or certains sont maintenant dépassés par suite des changements organiques

¹ Voir le document A60/34.

² Voir le document EBPBAC15/4.

intervenues. En outre, les contrôles de système mis en place lors du passage au Système mondial de gestion ne fonctionnent pas toujours correctement. C'est le cas de la vérification automatisée qui a remplacé les vérifications manuelles et qui avait pour but d'améliorer la productivité. Dans la pratique, l'efficacité a souffert d'un manque de compréhension de la part des usagers ou du fait que les vérifications visant à contrôler le respect des procédures n'avaient pas été suffisantes. Les vérifications récentes ont mis en lumière ces problèmes.

9. Le Secrétariat a pris un certain nombre de mesures en vue d'achever l'actualisation complète de son cadre de contrôle interne, à savoir :

- a) la réunion et l'actualisation complètes des manuels de l'OMS, qui peuvent désormais être pleinement consultés sur l'Intranet de l'OMS, avec des liens renvoyant aux procédures et à la documentation connexe ;
- b) l'élaboration d'une nouvelle matrice pour toutes les procédures administratives et de gestion internes, qui recense les principaux points de contrôle et définit clairement les responsabilités des membres du personnel intervenant dans chaque procédure ;
- c) l'identification des processus prioritaires et l'actualisation des procédures pertinentes en utilisant la matrice susmentionnée. Une partie de ces travaux sont maintenant achevés, y compris, par exemple, ceux ayant trait aux procédures concernant les frais de voyage et de représentation. Il est prévu que l'actualisation de tous les processus prioritaires sera terminée d'ici la fin juin 2012 ;
- d) la mise au point d'un véritable « tableau de bord de la gestion », contenant des indicateurs de performance clés, s'agissant des processus prioritaires et de certaines procédures administratives, pour permettre aux gestionnaires de vérifier systématiquement et régulièrement le respect des procédures. Ce tableau de bord de la gestion sera relié au Système mondial de gestion et étendu à l'ensemble des bureaux d'ici la fin 2012. Il sera également utilisé comme outil pour améliorer la responsabilisation gestionnaire.

10. Une formation complémentaire est encore nécessaire, de même que de nouveaux investissements dans des outils de notification, pour s'assurer que tous les membres du personnel aient une bonne compréhension de leurs responsabilités. Les travaux dans ce sens se poursuivront tout au long de 2012. L'objectif est que les principaux responsables puissent certifier que tous les contrôles et les procédures ont été correctement appliqués, de façon à permettre des certifications annuelles à l'échelle de toute l'Organisation à travers un « état des contrôles internes » présenté par le Directeur général.

11. On espère que ce projet satisfera à un certain nombre de recommandations des vérificateurs concernant les contrôles et les procédures ; le Comité consultatif indépendant d'experts de la Surveillance suivra également de très près les progrès de la mise en œuvre de ce nouveau cadre de contrôle, qui est aussi un élément important des réformes gestionnaires actuellement entreprises par l'Organisation.

12. Tous les bureaux de l'OMS sont impliqués dans ce projet et certains ont déjà mis en œuvre des vérifications et contrôles supplémentaires sur les points faibles particuliers répertoriés au niveau des pays. Par exemple, le Bureau régional de l'Europe a mis en œuvre un système d'autorisation centralisé pour tous les contrats dépassant US \$15 000, en plus du processus d'approbation gestionnaire existant. Le Bureau du Pacifique occidental a mis en œuvre un contrôle analogue et a récemment entrepris une

formation afin de mieux sensibiliser les chefs de bureau de pays à leurs responsabilités sur le plan de la gestion financière. Toutes les Régions ont fait des efforts pour remédier aux insuffisances en ce qui concerne la gestion des comptes d'avances au niveau des pays, y compris en organisant une formation supplémentaire. Un soutien additionnel dans ce domaine est fourni par les bureaux régionaux ; le Bureau régional de l'Asie du Sud-Est, par exemple, a lancé une nouvelle initiative de formation concernant les processus essentiels. Tous ces efforts viendront compléter le cadre de contrôle, assurant ainsi la cohérence dans l'application des contrôles à l'échelle de l'Organisation et une attribution claire des responsabilités en matière de gestion financière.

13. Certaines vérifications ont donné lieu à des recommandations de portée plus large, qui sont compliquées à mettre en œuvre, qui impliquent des changements majeurs au plan des politiques ou qui ont des incidences importantes en matière de ressources. C'est le cas du rapport du Bureau des services de contrôle interne concernant la gestion de la Caisse d'Assurance-Maladie du Personnel et de la gestion par l'OMS de ses polices d'assurance.

14. En ce qui concerne la Caisse d'Assurance-Maladie du Personnel, une initiative visant à mettre en place et à approuver une nouvelle structure de gouvernance a été menée à terme en 2011. La nouvelle structure garantira une surveillance financière et administrative plus fréquente et plus stricte de l'assurance-maladie en y associant des experts extérieurs. Compte tenu de l'augmentation prévue des obligations futures liées aux soins de santé destinés aux membres du personnel en activité et retraités, et aux personnes à leur charge, et compte tenu de l'augmentation des coûts de la santé, la mise en œuvre de cette nouvelle structure est un élément important pour la protection à long terme du personnel de l'Organisation, et pour la stabilité financière à long terme de celle-ci.

15. Pour donner suite aux recommandations issues des vérifications concernant les polices d'assurance de l'OMS relatives au personnel, aux responsabilités en rapport avec les sous-traitants, aux bâtiments, aux voyages et aux véhicules, ainsi que celles concernant l'assurance contre les conséquences catastrophiques d'actes de malveillance, l'Organisation a commencé à réévaluer les risques concernés et à restructurer les dispositions appropriées en matière d'assurance. Ce processus est terminé en ce qui concerne les dispositions en matière de risque et d'assurance concernant les sous-traitants, les conseillers temporaires, les bénévoles et les représentants au sein des organes directeurs. En ce qui concerne les membres du personnel, le projet est en suspens en attendant l'issue du processus de réforme de l'OMS car la modification des types de contrat et des droits du personnel aurait des répercussions sur les responsabilités qu'il incombera à l'Organisation de financer.

16. Le dernier rapport du Commissaire aux Comptes,¹ présenté dans le cadre du travail de vérification réalisé pendant l'exercice 2010-2011, a soulevé plusieurs points préoccupants. Certains ont été résolus alors que d'autres doivent faire l'objet d'un suivi plus approfondi. En outre, le Commissaire aux Comptes a achevé une série d'examens détaillés portant sur certains bureaux régionaux (les Bureaux régionaux de l'Asie du Sud-Est, de l'Europe et de la Méditerranée orientale) ou des sujets particuliers (par exemple une évaluation de la mise en œuvre du Système mondial de gestion).

17. L'examen de la performance du Système mondial de gestion contenait un certain nombre d'observations sur l'historique de sa mise en œuvre, assorti de recommandations concernant : i) certains des modules mis en œuvre ; et ii) la gouvernance à la fois du Système et des processus de technologie de l'information. Ces dernières recommandations serviront à améliorer l'efficacité des

¹ Document A65/32.

travaux en cours en vue de la première remise à niveau du Système mondial de gestion. Il a été donné suite à la plupart des observations concernant des modules particuliers et plusieurs recommandations sont examinées ci-après.

Compte d'avances électronique (système de gestion financière de pays)

18. Il a fallu mettre en place une solution sur mesure pour la gestion financière au niveau des pays, car il fallait tenir compte de la diversité des systèmes locaux, ainsi que de la complexité des systèmes bancaires ou des infrastructures locales. Ce système a cependant été pleinement intégré au Système mondial de gestion, garantissant à l'Organisation pour la première fois un enregistrement actualisé et une visibilité des dépenses au niveau des pays.

19. Le Commissaire aux Comptes a fait observer avec raison que, dans les très petits bureaux, il existe un risque que la même personne soit impliquée dans plusieurs processus, ce qui affaiblit le contrôle financier. L'Organisation s'efforce de renforcer ses capacités administratives et financières dans les pays mais, lorsque la dotation en personnel ne peut être augmentée, des vérifications supplémentaires seront effectuées par le bureau régional concerné. En outre, certaines améliorations en matière de compte rendu et de systèmes sont actuellement apportées au système des comptes d'avances électroniques pour améliorer le contrôle de l'ensemble du processus.

Gestion des programmes

20. Bien que le Secrétariat soit d'accord avec la plupart des commentaires du Commissaire aux Comptes, il ne souscrit pas à la recommandation en vertu de laquelle le Système mondial de gestion devrait intégrer toutes les règles institutionnelles. Une certaine flexibilité est nécessaire pour tenir compte des réalités opérationnelles ; en rendant toutes les règles obligatoires dans le cadre du Système mondial de gestion, on retarderait l'exécution des programmes.

CONCLUSION

21. Dans l'ensemble, le rapport du Commissaire aux Comptes contient de nombreuses recommandations valables dont il sera tenu compte dans la planification pour la mise à niveau du Système mondial de gestion, prévue pour le milieu de 2013. Le rapport du Commissaire aux Comptes contient également plusieurs autres recommandations relatives aux états financiers pour la période 2010-2011, qui seront examinées attentivement avec le nouveau Commissaire aux Comptes (le Président de la Commission de Vérification des Comptes des Philippines) et mises en œuvre en conséquence.

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

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

= = =