Organisation panaméricaine de la Santé
Organisation mondiale de la Santé
BUREAU RÉGIONAL DES Amériques

169e SESSION DU COMITÉ EXÉCUTIF

Session virtuelle, 24 septembre 2021

Point 4.1 de l'ordre du jour provisoire

CE169/8
6 juillet 2021
Original : anglais

RAPPORT DU BUREAU DE L'AUDIT INTERNE POUR 2020

Introduction

1. Le Bureau de l'audit interne (OIA) – anciennement le Bureau de contrôle interne et services d'évaluation – présente ce rapport de synthèse annuel pour l'année civile 2020.[1] Ce rapport donne une vue d'ensemble des activités d'OIA en 2020 et présente ses perspectives sur les contrôles internes, la gestion des risques et les questions connexes au sein de l'Organisation panaméricaine de la Santé (OPS).

2. La mission d'OIA consiste à aider la Direction à protéger et à améliorer les opérations du Bureau sanitaire panaméricain (BSP) dans ses efforts pour atteindre les objectifs de l'Organisation. OIA fournit un avis indépendant sur la question de savoir si les processus de gestion des risques et les contrôles internes connexes sont conçus de manière adéquate et fonctionnent efficacement. Le travail d'OIA couvre toutes les fonctions opérationnelles et institutionnelles du BSP, y compris les systèmes et processus informatiques.

3. OIA entreprend des missions d'audit interne et des projets de consultation et fournit des conseils ad hoc sur les risques émergents au Directeur du BSP et à la Direction. En outre, OIA participe en qualité d'observateur aux comités et groupes de travail internes du BSP. Il s'agit notamment : *a)* du Comité de protection des actifs et de prévention des pertes, *b)* du Comité permanent sur la gestion du risque institutionnel et la mise en conformité, *c)* du Comité permanent sur l'intégrité et la gestion des conflits, *d)* du Comité de contrôle du matériel et *e)* du réseau des administrateurs. Par l'entremise de ces activités, OIA s'attache à fournir des conseils prospectifs au BSP et à encourager le partage des connaissances et l'identification rapide des risques émergents.

[1] À compter du 16 juillet 2020, le Bureau de contrôle interne et services d'évaluation a été renommé Bureau de l'audit interne (OIA) à la suite du transfert de la fonction d'évaluation de OIA au Département de la planification et du budget, renommé par la suite Département de la Planification, du Budget et de l'Évaluation (PBE).

4. Un changement important dans le champ d'action du bureau de l'audit interne a pris effet en 2020, avec le transfert de la fonction d'évaluation au Département de la Planification, du Budget et de l'Évaluation (PBE), comme indiqué au paragraphe 45 ci-dessous.

Indépendance, ressources et « lignes » d'assurance

5. Pour guider l'activité d'audit interne et contribuer à maintenir son caractère indépendant, OIA suit le cadre international de pratiques professionnelles de l'Institut des auditeurs internes (IIA). L'IIA distingue trois « lignes » d'assurance[2] en ce qui concerne la gestion des risques et les contrôles internes visant à atténuer les risques. Les première et deuxième lignes relèvent de la responsabilité de la Direction : la première ligne concerne le fonctionnement des contrôles internes au quotidien et la deuxième ligne recouvre le suivi et la mise en conformité de la gestion. La troisième ligne correspond à l'assurance indépendante apportée par l'audit interne. En d'autres termes, la première ligne fait référence aux fonctions de direction auxquelles les risques appartiennent, la deuxième aux fonctions de direction qui supervisent les risques et la troisième au bureau d'audit interne indépendant qui examine les risques et formule des conseils à leur sujet.

6. Le modèle des trois lignes établit une séparation claire entre les responsabilités de la direction et l'audit interne. Le BSP assure la conception, le maintien et le suivi des systèmes de gestion des risques et de contrôle interne, tandis qu'OIA formule des avis sur l'efficacité et l'efficience de ces systèmes. Le travail d'audit interne d'OIA est donc purement consultatif par nature, et il s'abstient nécessairement de prendre des décisions afin de préserver son indépendance par rapport aux activités qu'il examine. L'indépendance est essentielle pour qu'OIA évite tout conflit d'intérêts avec son rôle consultatif. Les audits internes et les services consultatifs d'OIA ne remplacent pas les responsabilités du BSP dans l'exercice de ses fonctions opérationnelles et de gestion.

7. Deux modalités institutionnelles importantes, à savoir le lien hiérarchique direct entre OIA et le Directeur du BSP et le partage de ses constatations avec le Comité exécutif, protègent OIA contre toute ingérence de la Direction dans la planification, l'exécution et la communication de ses travaux. Pour garantir l'indépendance opérationnelle d'OIA, le vérificateur institutionnel est responsable des ressources humaines et financières du bureau, qui sont gérées conformément aux règles et règlements de l'OPS.

8. Dans l'exercice de ses fonctions en 2020, OIA n'a rencontré aucune entrave à son indépendance ni aucun obstacle ayant une incidence sur la portée de son travail et son accès aux dossiers et aux informations. En outre, les ressources en personnel et les autres ressources d'OIA étaient suffisantes pour la mise en œuvre de son plan de travail pour 2020 : aucun aspect de ses activités planifiées n'a été réduit ou reporté en raison de

[2] Ces lignes étaient à l'origine appelées « lignes de défense », mais en juillet 2020, l'IIA a abandonné la référence à la « défense » au motif que cela impliquait un état d'esprit excessivement averse au risque (par opposition à un état d'esprit de recherche d'opportunités).

contraintes de ressources. À la fin de 2020, les ressources en personnel d'OIA se composaient de trois postes professionnels et d'un poste des services généraux. Cela marquait une réduction par rapport à l'année précédente d'un poste professionnel (en raison du transfert de la fonction d'évaluation à PBE) et d'un poste des services généraux (dans le cadre des mesures de réduction des coûts à l'échelle de l'Organisation).

9. OIA a adapté ses méthodes de travail en 2020 pour répondre aux défis de la pandémie de COVID-19. Avec le moratoire sur les voyages et l'introduction du télétravail à grande échelle, OIA a réalisé des audits sur pièces des bureaux à distance des représentants de l'OPS/OMS (PWR) et des centres panaméricains. La mise en œuvre du système d'information pour la gestion du Bureau sanitaire panaméricain (PMIS) a facilité les audits à distance, dans la mesure où le système Workday de l'Organisation permet un accès adéquat aux transactions comptables et opérationnelles. De même, les discussions à distance nécessaires à l'audit interne ont été facilitées par un logiciel de vidéoconférence en face à face.

Élaboration et mise en œuvre du plan de travail de l'audit interne

10. En consultation avec le Directeur du BSP, le vérificateur institutionnel définit un plan de travail annuel d'audit interne basé sur les risques. Afin d'assurer la couverture d'audit périodique de tous les bureaux des représentants de l'OPS/OMS, l'approche de planification comprend des visites cycliques dans les petits bureaux qui, en général, ne seraient pas sélectionnés uniquement sur la base de l'évaluation des risques. Le plan de travail est intentionnellement flexible afin de pouvoir répondre aux risques émergents. Le Directeur du BSP approuve le plan de travail initial de l'audit interne ainsi que toutes les modifications qui y sont apportées.

11. OIA définit des objectifs précis pour chaque mission d'audit interne en procédant à une évaluation des risques pertinents. Pour chaque mission, OIA prépare un rapport qui est adressé au Directeur du BSP et dont une copie est envoyée au personnel concerné. Les rapports contiennent les constatations sur les risques et les questions de contrôle interne, ainsi que les plans d'action du BSP pour y répondre.

12. En 2020, OIA a mené huit missions, dont une mission de conseil, qui ont couvert diverses opérations et activités. Quatre missions avaient une orientation thématique, et quatre étaient axées sur des opérations au niveau des pays. L'annexe du présent rapport dresse la liste des missions entreprises en 2020, avec leurs notations. Pour la troisième année consécutive, aucun audit interne individuel n'a obtenu une notation « insatisfaisant ». En ce qui concerne les audits des bureaux de représentants, 2020 a été la quatrième année consécutive sans notation « insatisfaisant ». Les principales constatations des missions individuelles sont présentées dans les paragraphes 17 à 38 ci-dessous.

Coordination d'OIA avec d'autres sources d'assurance

13. OIA a continué à coopérer avec d'autres sources d'assurance. En 2020, OIA a coordonné ses activités de planification avec le Commissaire aux comptes de l'OPS (le National Audit Office du Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord). Cette coordination a permis de maximiser l'efficience et l'efficacité de l'audit au sein du BSP en contribuant à éviter les doublons et les lacunes dans la couverture de l'audit, contribuant ainsi à la protection du principe de l'audit unique du système des Nations Unies. OIA a également fourni des copies de tous ses rapports d'audit interne au Bureau des services de contrôle interne (BSCI) de l'Organisation mondiale de la Santé (OMS), basé à Genève. En 2020, le BSCI de l'OMS a continué de s'appuyer sur les travaux d'OIA et n'a pas effectué de missions d'audit interne dans la Région des Amériques.

14. OIA coopère également avec la deuxième ligne d'assurance contre les risques du BSP (voir paragraphes 5 et 6 ci-dessus) en examinant les tableaux de bord de suivi du contrôle interne et en assurant le suivi des constatations du processus de gestion des risques institutionnels du BSP. Chaque constatation de l'audit interne et le plan d'action de gestion correspondant sont liés au registre de gestion des risques institutionnels. Cela facilite la mise en correspondance des risques avec la réalisation des objectifs de l'OPS et les contrôles internes connexes d'atténuation des risques.

15. En 2020, OIA a continué à recevoir des conseils du Comité d'audit de l'OPS. Il a également participé au réseau des représentants des services d'audit interne des entités des Nations Unies et des institutions financières multilatérales afin d'assimiler les meilleures pratiques d'autres organisations internationales.

Principales constatations de l'audit interne en 2020

16. Les paragraphes 17 à 38 ci-dessous résument les principales constatations des missions d'audit interne entreprises par OIA en 2020. Des observations générales sur l'environnement de contrôle interne figurent aux paragraphes 46 à 49.

Missions thématiques

17. OIA a attribué aux constatations générales de l'« **Audit interne des frais de déplacement des participants externes à des événements organisés par le BSP » (rapport OIA 07/20)** la notation de partiellement satisfaisant avec certaines améliorations nécessaires. L'annexe comprend un guide des notations des audits. Cette mission était une extension thématique d'un audit interne de 2019 sur les dépenses de voyage pour les missions du personnel de l'OPS (rapport d'audit interne 03/19). Elle couvrait la période allant de janvier 2016 à décembre 2020, les tests transactionnels étant axés sur les années antérieures à 2020 compte tenu du nombre limité de déplacement pendant la situation de pandémie de 2020. OIA a fait trois constatations qualifiées de prioritaire à l'attention de la Direction.

18. La première constatation concernait les billets d'avion achetés tardivement. OIA avait constaté un problème similaire relatif aux billets d'avion pour les voyages en mission lors de l'audit de 2019. En ce qui concerne les déplacements des participants externes, 77 % des billets d'avion pour des voyages non liés au service, dans l'échantillon analysé par OIA, avaient été achetés dans les 15 jours précédant la date de départ. Bien que la réservation des vols dépende parfois des notifications d'homologues extérieurs au BSP et ne soit donc pas du ressort du Bureau, le schéma des réservations tardives généralisées donnait à penser qu'il serait possible d'améliorer le calendrier de la planification des événements. Les frais supplémentaires encourus constituent le principal risque lié à la réservation tardive des vols.

19. La deuxième constatation concernait la documentation des indemnités journalières de voyage versées aux participants non membres du personnel. OIA a constaté que divers formats de documentation étaient utilisés dans l'ensemble du BSP, y compris des feuilles de calcul facilement modifiables (et donc potentiellement instables). Les risques découlant de cette constatation étaient le traitement non systématique des versements d'indemnités journalières et l'instabilité possible des informations. D'autres problèmes liés aux paiements d'indemnités journalières comprenaient le paiement de ces indemnités à des participants à des réunions tenues virtuellement et, par conséquent, sans nécessité de voyager. OIA a suggéré de clarifier la politique afin d'éviter les cas de paiements non nécessaires.

20. La troisième constatation concernait l'enregistrement de la présence des participants aux événements. OIA a constaté que les documents relatifs à la présence aux manifestations étaient relativement parcellaires, et que certains événements ne comportaient aucun registre des participants. Des registres rigoureux et normalisés des participants aux événements sont essentiels pour garantir que les paiements liés à un événement sont versés de bonne foi et exacts.

21. OIA a noté que, dans les circonstances sans précédent de la pandémie de COVID-19, qui a considérablement réduit les voyages à partir de 2020, le BSP a réussi à tirer parti de la technologie pour organiser des réunions virtuelles. En conséquence, les dépenses liées aux déplacements des participants externes ont diminué de 80 % entre 2019 et 2020. OIA comprend qu'à l'avenir, avec le retour à des conditions de voyage plus normales, le BSP prévoit de continuer à tirer parti des avantages logistiques et économiques des méthodes d'organisation virtuelle des réunions.

22. OIA a commencé l'**« Audit interne de l'utilisation des contrats de consultants au sein du BSP » (rapport OIA 01/20)** au dernier trimestre de 2019, mais en raison de l'ampleur requise pour la vérification, le Bureau a reporté cette mission au premier trimestre de 2020. L'audit a porté sur la période allant de 2014 à 2019. OIA a attribué aux constatations globales la notation de partiellement satisfaisant, avec des améliorations majeures nécessaires. En décembre 2019, le BSP comptait 479 contrats de consultant, soit une augmentation de 81 % par rapport aux 265 contrats de consultant de décembre 2014. En revanche, le nombre de postes de personnel à durée déterminée est resté stable sur la

même période. Ces changements reflètent une évolution de la structure des ressources humaines du BSP vers un plus grand ratio de collaborateurs occasionnels (y compris les consultants) par rapport aux membres du personnel à durée déterminée. OIA a présenté des constatations sur deux questions devant faire l'objet d'une attention prioritaire de la part du BSP : *a)* le non-respect de la définition qui est donnée des consultants dans le Manuel électronique et *b)* le degré de concurrence dans l'attribution des contrats de consultants.

23. La politique de l'Organisation au moment de l'audit définissait un consultant comme « une personne qui est une autorité ou un spécialiste reconnu dans un domaine spécifique, engagée dans le cadre d'un contrat temporaire pour travailler en tant que conseiller ou consultant technique. Un consultant doit avoir des compétences ou des connaissances que ne possède pas normalement le personnel de l'Organisation et il exerce des fonctions pour lesquelles il n'existe pas de besoin permanent à l'OPS » (Manuel électronique de l'OPS/OMS, section III.16.2). OIA a constaté un non-respect généralisé de cette définition de la politique, dans la mesure où de nombreux consultants ont été engagés pour exercer des fonctions portant sur une durée indéterminée ou des activités non spécialisées telles que des tâches administratives de routine. OIA a constaté que 34 % des contrats de consultants de son échantillon test avaient été établis initialement pour une durée inférieure à 12 mois, mais avaient ensuite été prolongés pour des périodes supérieures à 12 mois. Certains consultants ont fourni leurs services pendant des périodes de plusieurs années, en travaillant aux heures normales de bureau dans des espaces de bureau dédiés, d'une manière similaire aux modalités de travail des membres du personnel. Le risque existe que les consultants travaillant dans de telles conditions soient perçus comme des membres du personnel *de facto*, entraînant des responsabilités pour l'Organisation. Il y a eu des circonstances atténuantes, notamment des limitations à l'embauche de membres du personnel en 2020, qui ont accru le recours de l'Organisation à des collaborateurs occasionnels sur des périodes prolongées. OIA a conseillé à la Direction soit de faire respecter la politique relative aux contrats de consultant (ce qui implique un recours croissant à d'autres solutions telles que le contrat de professionnel à court terme), soit de redéfinir les objectifs du contrat de consultant.

24. La sélection concurrentielle des consultants constitue un contrôle interne fondamental qui encourage l'embauche des meilleurs talents disponibles. Toutefois, OIA a constaté des faiblesses dans les processus de mise en concurrence. La politique actuelle exige des responsables qui recrutent qu'ils publient des avis d'embauche de consultants pendant deux semaines lorsque la durée prévue du contrat est supérieure à 12 mois. Pour les missions de conseil plus courtes, le responsable qui recrute est tenu d'identifier et de comparer trois candidats possibles. Dans les deux cas, les responsables qui recrutent doivent soumettre un rapport sur la sélection des consultants qui documente et justifie la sélection d'un candidat. Dans le cadre de ses échantillons tests, OIA a constaté des problèmes au niveau des preuves de la mise en concurrence pour 40 % des contrats de consultant qu'il a examinés. Le processus de sélection n'était pas documenté pour 16 % des contrats ; 14 % des contrats ont été attribués à des membres du personnel retraités sans preuve suffisante de mise en concurrence (dans certains cas pour des périodes de plusieurs années du fait de la succession de plusieurs contrats de courte durée) ; et 10 % des contrats

ont été attribués à des stagiaires de l'OPS, sans preuve suffisante de mise en concurrence ou du fait que les candidats possédaient le niveau d'expérience requis aux termes de la politique de l'OPS. OIA a conclu que le processus de sélection des consultants reposait trop fréquemment sur des décisions non documentées et qu'il semblait y avoir un certain degré de favoritisme envers les retraités et les stagiaires de l'OPS.

25. OIA a attribué aux constatations de l'**« Évaluation du processus d'approbation des projets financés par des contributions volontaires » (rapport OIA 05/20)** la notation de partiellement satisfaisant, avec des améliorations majeures nécessaires. La Directrice du BSP a commandé cette mission à la suite de la demande des États Membres présentée dans le cadre du document *Réforme de la gouvernance de l'OPS* (document CE166/6) invitant le BSP à préparer une évaluation « de ses systèmes et processus actuels d'approbation et de contrôle, de supervision et de gestion des risques liés aux projets financés par des contributions volontaires… y compris les examens financiers, juridiques et techniques pertinents ». Les principales constatations d'OIA concernaient : *a)* les divergences entre la politique et la pratique pour l'administration des projets, *b)* la portée souvent limitée du processus d'approbation préalable interne, *c)* la non-application du processus de gestion des risques institutionnels du BSP aux projets et *d)* l'absence d'un registre centralisé et d'un système de suivi automatisé pour les informations relatives aux projets. Ces questions sont abordées dans les paragraphes suivants.

26. En ce qui concerne la divergence entre la politique et la pratique, OIA a constaté que le cadre de gestion des projets et les normes de fonctionnement connexes utilisés par le BSP étaient des documents autonomes, qui n'étaient pas intégrés dans le cadre stratégique et les outils de travail de l'Organisation. Ces deux documents nécessitaient une institutionnalisation plus formelle pour étayer l'administration des projets. En ce qui concerne l'approbation des projets, le cadre de gestion des projets exige « un examen et une approbation internes par les pairs » des projets dans le cadre d'un « processus d'examen à l'échelle de l'Organisation ». Conformément aux normes de fonctionnement, cet examen devait se concentrer sur les quatre objectifs suivants : « alignement des politiques, stratégie technique et conception du projet, solidité de la gestion [et] autonomie financière ». Le processus d'examen par les pairs à l'échelle de l'Organisation relevait de la responsabilité du Département des Relations extérieures, des Partenariats et de la Mobilisation des ressources (ERP), qui avait la latitude de faire appel à diverses sources d'expertise interne. OIA a trouvé des preuves que la participation de plusieurs départements du Siège dans les processus d'approbation des projets avait été relativement limitée. OIA a donc conseillé au BSP de renforcer le processus d'approbation en veillant à ce que des bureaux spécifiques du Siège soient consultés pour toutes les propositions dépassant des seuils financiers et de risque définis, et pas seulement sur une base discrétionnaire. Cela permettrait d'atténuer le risque de lacunes en matière d'information et d'expertise internes lors de la phase d'élaboration et d'approbation des projets.

27. OIA a constaté que l'évaluation des risques des projets du BSP avait été menée principalement lorsque les partenaires de financement externes l'exigeaient, et que les méthodologies déployées par les partenaires externes n'étaient pas harmonisées avec celles

du processus de gestion des risques institutionnels du BSP. Pour les 15 plus grands projets non urgents approuvés entre 2017 et 2020 (d'un montant total de US$ 119 millions), OIA n'a trouvé qu'un seul exemple documenté d'une évaluation complète des risques du projet impliquant la fonction de gestion des risques institutionnels au stade de l'élaboration. Les dangers découlant de l'approche d'évaluation non systématique des risques sont la non-identification des risques et la pondération inappropriée des risques identifiés. Un processus systématique d'évaluation des risques liés aux projets permettrait de garantir des conditions équitables et une base solide pour la comparaison des projets potentiels.

28. OIA a constaté que le BSP ne disposait pas d'un système complet entièrement automatisé pour assurer l'administration et le suivi de la mise en œuvre des projets, et que les informations relatives aux projets étaient dispersées dans les systèmes d'information et les bases de données du BSP. Les principales sources d'information sur les projets étaient le système Workday, les feuilles de travail conservées au Siège et dans les pays, les fichiers de courrier électronique et de correspondance et, pour les accords juridiques, le Bureau du Conseiller juridique et les différents coordonnateurs de projet. La fragmentation du stockage des informations relatives aux projets entrave le contrôle administratif en raison du temps nécessaire pour obtenir une vue d'ensemble des différents projets.

29. L'**« Examen de l'efficacité et de la souplesse administratives dans les pays clés » (rapport OIA 04/20)** était une mission de conseil demandée à OIA par le BSP, et non un audit interne. L'objectif de l'examen était d'évaluer l'efficacité et la souplesse des dispositions administratives des bureaux des représentants de l'OPS/OMS dans les pays clés. Les politiques de l'Organisation s'appliquent à l'ensemble du BSP et ne sont pas adaptées à des bureaux spécifiques. C'est ainsi qu'il convient de procéder, afin de garantir la cohérence organisationnelle et de préserver l'intégrité des contrôles internes sur une base systématique et comparable dans l'ensemble du BSP. Néanmoins, dans son cadre stratégique, le BSP dispose d'une latitude dans la prestation du soutien administratif. L'examen d'OIA a porté, entre autres, sur le caractère approprié des délégations de pouvoirs actuelles, sur la réactivité du Siège aux demandes d'assistance émanant des bureaux de représentant dans les pays clés et sur la mesure dans laquelle les bureaux dans les pays clés tiraient parti des efficiences administratives déjà disponibles aux termes des politiques actuelles.

30. Au moment de la mission, il y avait huit pays clés : Belize, Bolivie, Guatemala, Haïti, Honduras, Nicaragua, Paraguay et Suriname. Le Plan stratégique de l'Organisation panaméricaine de la Santé 2020-2025 stipule que les pays clés sont priorisés pour ce qui est de : *a)* l'élaboration d'une stratégie de coopération avec les pays et des plans et politiques de santé nationaux, *b)* l'allocation de marge de manœuvre budgétaire et de ressources financières pour garantir la pleine capacité opérationnelle pour soutenir ces pays, *c)* la fourniture d'une coopération technique aux niveaux régional et sous-régional, y compris pour les réponses d'urgence et *d)* les actions visant à s'assurer que tous les bureaux de pays clés sont sûrs et opérationnels à tout moment.

31. OIA a trouvé des preuves de la priorisation des mesures administratives visant à aider les bureaux de représentant dans les pays clés. Par exemple, le système de demande de service (SRS) enregistre les demandes de soutien administratif, y compris auprès du service d'assistance informatique. OIA a constaté qu'en 2019 et 2020, le BSP a mis en moyenne 63 jours pour résoudre les requêtes SRS émanant des bureaux de représentant dans les pays clés, contre 96 jours pour les autres bureaux de représentant. OIA a mené une enquête auprès des administrateurs et des représentants des bureaux de pays clés, et 83 % d'entre eux ont indiqué que le BSP avait donné la priorité aux actions visant à assurer la sécurité et la continuité opérationnelle de leurs bureaux.

32. OIA a constaté qu'il était possible d'améliorer l'efficacité administrative des opérations dans les pays clés en recourant à des services partagés. À compter de novembre 2019, le BSP a mis en œuvre un projet pilote dans le bureau du représentant au Brésil en vue de centraliser certains aspects des tâches administratives au niveau des pays. Au moment de l'examen réalisé par OIA, les bureaux de représentant en Argentine et au Suriname avaient rejoint le projet de services partagés, le bureau du Chili devant être le prochain participant. L'inclusion d'un plus grand nombre de pays clés dans le projet (c'est-à-dire, en plus du Suriname) devrait encourager une plus grande efficacité dans les bureaux de représentant dans les pays clés.

Audits internes des bureaux de représentant et des centres panaméricains de l'OPS/OMS

33. En 2020, OIA a entrepris trois audits de bureaux de représentant, en Haïti, en Jamaïque et au Nicaragua, ainsi qu'un audit interne du Centre latino-américain de périnatologie/santé de la femme et santé reproductive (CLAP), basé en Uruguay. L'objectif principal de ces audits était d'examiner l'efficacité et l'efficience des contrôles internes utilisés pour atténuer les risques administratifs et financiers. OIA a attribué aux constatations concernant le bureau au Nicaragua la notation de satisfaisant, et à celles concernant le CLAP et le bureau en Jamaïque la notation de partiellement satisfaisant avec certaines améliorations nécessaires, et à celles concernant le bureau à Haïti la notation de partiellement satisfaisant avec des améliorations majeures nécessaires. Des informations supplémentaires sont fournies à l'annexe du présent document. Pour la quatrième année consécutive, OIA n'a pas attribué de notation « insatisfaisant » aux constatations des audits des bureaux de représentant. OIA interprète cette tendance comme une indication de l'amélioration constante des contrôles internes dans les bureaux de représentant.

34. Parmi les problèmes récurrents dans les bureaux de représentant, on peut citer des faiblesses dans le suivi en temps voulu des lettres d'accord, le non-respect des politiques en matière d'embauche concurrentielle des consultants et d'autres membres du personnel temporaires et des lacunes dans l'enregistrement des participants aux événements de coopération technique. Certains de ces sujets ont été reflétés dans les constatations des audits thématiques d'OIA en 2020, comme indiqué ci-dessus. En Jamaïque, en raison de la nature du secteur hôtelier du pays, OIA a constaté une pratique fréquente consistant à procéder au paiement anticipé de l'intégralité des coûts aux hôtels dans le cadre des manifestations destinées à soutenir les activités de coopération technique. En outre,

indépendamment de la question des paiements anticipés, les factures des hôtels locaux n'étaient souvent pas suffisamment détaillées quant aux services rendus (y compris les preuves de la présence de participants externes). La pratique des paiements anticipés et l'acceptation de factures incomplètes de la part des fournisseurs n'étaient pas conformes à l'article XII/112.3 du Règlement financier de l'Organisation, qui stipule que les paiements ne sont pas effectués à l'avance, sauf disposition contraire du présent Règlement. Les paiements ne sont effectués que sur la base de pièces justificatives satisfaisantes.

35. Dans le cadre de l'audit interne du CLAP, OIA a constaté que la deuxième ligne d'assurance (suivi par le Siège) présentait des faiblesses, notamment sur le plan des systèmes informatiques. OIA n'a par ailleurs trouvé aucune preuve du suivi d'une évaluation complète du CLAP entreprise en 2016. L'évaluation avait recommandé un renforcement de la stratégie et de la structure du Centre pour en assurer la pérennité. Les questions en suspens comprenaient l'étendue de l'intégration programmatique du CLAP avec le Département de la Famille, de la Promotion de la santé et du Parcours de vie (FPL) au Siège, ainsi qu'une évaluation des avantages relatifs de la co-implantation actuelle du CLAP avec le bureau du représentant en Uruguay par rapport à une éventuelle relocalisation au Siège.

36. OIA a constaté des faiblesses dans l'institutionnalisation du Programme de Médicaments Essentiels (PROMESS) en Haïti. Ces faiblesses comprenaient des responsabilités informelles du personnel qui ne sont pas reflétées dans les descriptions de poste officielles, et l'utilisation du personnel d'agence, plutôt que des membres du personnel, pour des rôles importants dans l'administration de l'entrepôt. En outre, OIA a constaté un faible niveau de visibilité du programme au siège : PROMESS ne s'était pas vu attribuer d'espace dans les exercices périodiques de suivi et d'évaluation de la performance, échappant ainsi au niveau d'examen minutieux que son importance semblait justifier. OIA a également constaté des faiblesses dans l'administration du stock de médicaments de l'entrepôt, y compris dans les dispositions relatives à l'entreposage au froid. De l'avis d'OIA, le professionnalisme des opérations de l'entrepôt bénéficierait de la mise en œuvre d'un système de gestion de la qualité, tel que celui de la famille des systèmes de gestion de la qualité ISO 9000.

37. Parmi les autres constatations relatives au bureau du représentant en Haïti, OIA a constaté qu'il était possible d'étendre l'analyse de la gestion des risques institutionnels. Il a également constaté des faiblesses dans l'administration des lettres d'accord et dans le suivi des dons de contributions volontaires.

38. Le BSP a pris des mesures pour donner suite aux constatations découlant des audits de 2020 d'OIA. Au moment de la rédaction du présent rapport, bon nombre de ces constatations avaient déjà été traitées de manière satisfaisante.

Suivi des constatations de l'audit interne et plans d'action connexes

39. Trois fois par an, OIA assure le suivi avec le BSP de l'état d'avancement de la mise en œuvre des plans d'action de la Direction liés aux constatations de l'audit interne. L'objectif de ces exercices de suivi est d'aider la Direction à améliorer les contrôles internes visant à atténuer les risques en remédiant aux lacunes ou aux préoccupations identifiées dans les constatations de l'audit interne. En 2020, OIA a modifié l'orientation de ses rapports dans ce domaine. Par le passé, OIA ne se contentait pas d'identifier les éléments de risque, mais fournissait également des recommandations au BSP sur les moyens de résoudre ces problèmes. À compter de 2020, l'approche d'OIA a consisté à communiquer les risques liés à ses constatations et à susciter des plans d'action de la part du BSP pour remédier à ces risques. Ainsi, le BSP propose activement des mesures correctives plutôt que de simplement recevoir les recommandations d'OIA. OIA n'utilise donc plus le terme de « recommandations », préférant se référer aux « constatations de l'audit interne » et aux « plans d'action » connexes de la Direction. À la suite de ce changement d'orientation, OIA a pu renforcer son partenariat avec le BSP dans l'identification et la mise en œuvre de mesures correctives en réponse aux constatations de l'audit interne.

40. OIA classe l'importance de ses constatations en trois catégories : prioritaire, normale et faible. Ces catégories sont résumées comme suit :

a) **Prioritaire :** une action rapide est nécessaire pour s'assurer que l'OPS n'est pas exposée à des risques élevés. L'absence d'action pourrait avoir des conséquences majeures pour l'Organisation.

b) **Normale :** une action rapide est nécessaire pour s'assurer que l'OPS n'est pas exposée à des risques considérés comme modérés. L'absence de mesures pourrait contribuer à des conséquences négatives pour l'Organisation.

c) **Faible priorité :** une action est souhaitable et pourrait aboutir à un renforcement des contrôles internes ou à une meilleure optimisation des ressources. Les constatations de faible priorité sont généralement communiquées verbalement entre OIA et le BSP et ne sont pas incluses dans les rapports d'audit interne.

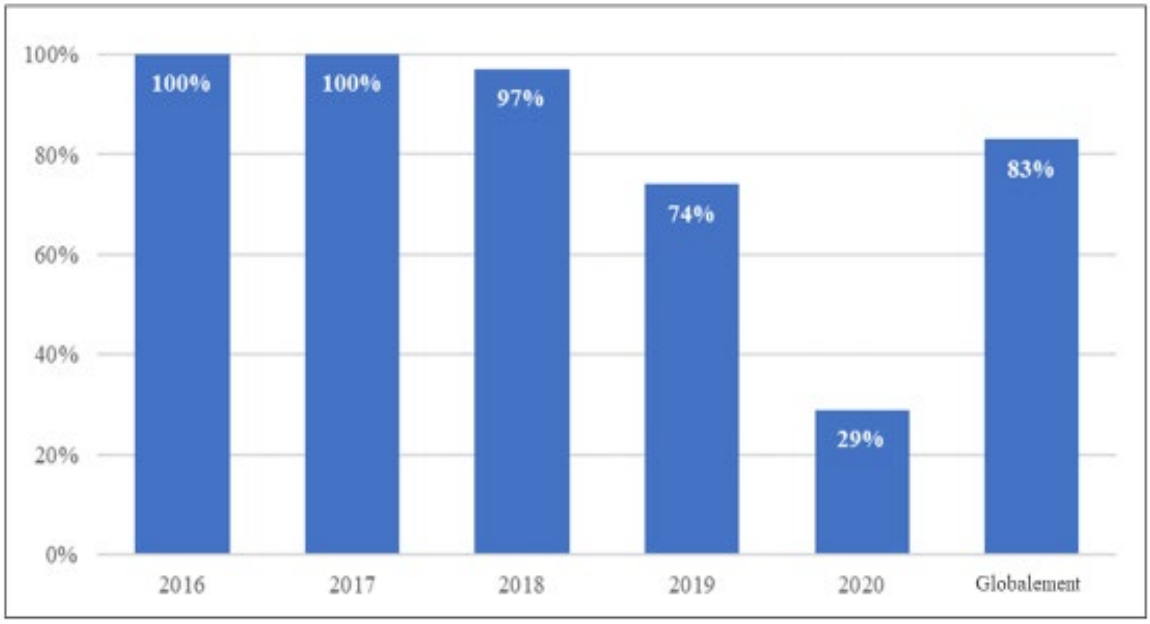
41. Les constatations prioritaires et normales ont été incluses dans le processus de suivi formel uniquement après que le Directeur du BSP a accepté les rapports d'audit interne individuels contenant les constatations. L'acceptation d'un rapport par le Directeur du BSP a généralement lieu deux mois après la publication du rapport.

42. En 2020, la Directrice du BSP a poursuivi sa pratique consistant à présider une réunion annuelle pour discuter avec la Haute direction, les directeurs de département et les représentants de bureaux dans les pays de l'état d'avancement des constatations de l'audit interne en suspens dans leurs domaines d'activité. Ces réunions ont permis d'accélérer la mise en œuvre de nombreuses actions correctives. Elles ont donné le « ton au sommet » en indiquant le sérieux avec lequel les plus hauts niveaux du BSP considèrent les constatations

de l'audit interne et les plans d'action correctifs de la Direction.

43. La figure 1 montre les taux de mise en œuvre des actions correctives pour la période de cinq ans se terminant le 31 décembre 2020. Le taux de mise en œuvre relativement faible pour les constatations de 2020 reflète le décalage habituel entre la publication des rapports d'audit interne, leur acceptation deux mois plus tard par la Directrice du BSP et le processus de suivi qui s'ensuit. OIA a constaté que les statistiques de la figure sont comparables à celles d'organisations internationales de taille et de complexité similaires.

Figure 1. État d'avancement des mesures correctives à la suite des constatations d'OIA au 31 décembre 2020



44. Dans le cadre du suivi, OIA accorde une attention particulière aux plans d'action de la Direction en attente depuis le plus longtemps. En décembre 2020, il n'y avait qu'une seule constatation pour laquelle les mesures correctives étaient en attente depuis plus de deux ans. Elle était classée comme prioritaire et concernait la sécurité des technologies de l'information. Bien que le BSP ait fait d'excellents progrès dans ce domaine, des clarifications et des mises à jour du cadre stratégique et procédural connexe n'avaient pas encore été mises en œuvre, notamment en ce qui concerne le suivi par le BSP des risques et de la sécurité des applications et bases de données non approuvées (« shadow ») en dehors du Système d'information pour la gestion du BSP (PMIS). Parmi les exemples de systèmes informatiques autonomes en dehors du PMIS, on peut citer le logiciel Sage pour l'administration des stocks de l'entrepôt PROMESS en Haïti, le système d'information périnatal (SIP) du CLAP, un outil de collecte de données en milieu hospitalier visant à améliorer la qualité des soins dispensés aux mères et aux nouveau-nés, et les bases de données de la Plateforme d'information sur la santé pour les Amériques (*Plataforma de Información en Salud para las Américas*, PLISA), qui vise à promouvoir des améliorations dans la production, la saisie, le traitement et la diffusion des informations sur la santé. OIA

attire donc l'attention sur l'importance de l'exhaustivité de la sécurité des technologies de l'information, en particulier pour les systèmes qui ne font pas partie des dispositifs de sécurité existants du PMIS.

Autres domaines de contrôle interne

45. L'article 12.1(d) du Règlement financier stipule que le Directeur du BSP doit maintenir une fonction de contrôle interne qui rend compte au Directeur. OIA assure l'audit interne et les éléments consultatifs de la fonction de contrôle interne. Les autres activités de contrôle (enquêtes et évaluations) sont réalisées par d'autres bureaux du BSP. En février 2020, la Directrice du BSP a autorisé le transfert de la fonction d'évaluation d'OIA au Département de la Planification et du Budget (renommé par la suite Département de la Planification, du Budget et de l'Évaluation, PBE), de manière à intégrer plus étroitement le travail d'évaluation au cycle de planification. OIA a aidé ses collègues de PBE en leur transmettant des informations et des connaissances institutionnelles sur les évaluations. OIA n'a pas entrepris d'enquêtes en 2020 ; les activités d'enquête ont été réalisées par le Bureau des enquêtes.

Opinion sur l'environnement global du contrôle interne au sein du BSP

46. Les contrôles internes sont des procédures, des activités et des modalités qui atténuent, transfèrent ou éliminent les risques et favorisent ainsi la réalisation des objectifs de l'Organisation. Parmi les exemples de contrôles internes, on peut citer les mesures visant à protéger les actifs physiques en prévenant la perte ou le vol, l'approbation préalable des décaissements conformément aux délégations de pouvoir, afin de garantir la bonne foi de l'objet des paiements, et le transfert ou le partage des risques au moyen de régimes d'assurance externes. Le cadre général situe les contrôles internes dans les politiques et procédures opérationnelles de l'Organisation.

47. OIA a observé des améliorations constantes dans l'environnement du contrôle interne du BSP en 2020. Ces améliorations se sont traduites par l'absence de notation « insatisfaisant » pour toutes les missions d'audit interne réalisées en 2020, comme le résume l'annexe. C'est la troisième année consécutive sans notation « insatisfaisant » dans l'ensemble, et la quatrième année sans notation « insatisfaisant » pour les bureaux de représentant dans les pays. Ces améliorations semblent découler en partie de meilleurs systèmes informatiques, notamment ceux issus du projet PMIS, et en partie d'une sensibilisation accrue du personnel à l'importance des contrôles internes. L'Organisation a répondu rapidement et avec souplesse à la pandémie de COVID-19 en 2020, en adoptant de nouveaux outils informatiques pour assurer la continuité des activités administratives et opérationnelles. De même, l'Organisation a répondu aux difficultés de trésorerie en 2020 en imposant un contrôle budgétaire strict sur les dépenses générales et les coûts des ressources humaines.

48. Sur la base de l'activité d'audit interne entreprise en 2020 et de sa participation au travail quotidien du BSP (par exemple, en qualité d'observateur dans les comités internes

et les groupes de travail), OIA n'a pas identifié de faiblesses significatives dans les contrôles internes qui compromettraient gravement la réalisation des objectifs stratégiques et opérationnels de l'Organisation. L'opinion globale d'OIA concernant l'environnement de contrôle interne du BSP en 2020 est qu'il a continué à fournir une assurance raisonnable pour ce qui est de l'exactitude et de la rapidité de l'enregistrement des transactions, des actifs et des passifs, ainsi que de la sauvegarde des actifs.

49. Comme indiqué ci-dessus aux paragraphes 5 et 6, le concept des trois lignes d'assurance définit les responsabilités institutionnelles en matière de contrôles internes visant à atténuer les risques. Les première et deuxième lignes d'assurance sont fournies par la Direction : la première ligne consiste en des contrôles internes au quotidien visant à atténuer les risques, et la deuxième en un suivi par la Direction. La troisième ligne, qui intervient derrière les activités de la Direction, est l'assurance fournie par les auditeurs internes. Comme les années précédentes, OIA continue d'attirer l'attention sur la possibilité de développer davantage la deuxième ligne d'assurance, c'est-à-dire les activités de suivi et de mise en conformité de la Direction. En 2020, le BSP a franchi les premières étapes d'un projet de cartographie de l'assurance, une initiative importante qui, parallèlement à l'évolution du processus de gestion des risques institutionnels, devrait contribuer à articuler plus clairement les interconnexions entre les objectifs, les risques et les contrôles internes d'atténuation des risques de l'Organisation.

Mesure à prendre par le Comité exécutif

50. Le Comité exécutif est invité à prendre note de ce rapport et à formuler tout commentaire qu'il juge pertinent.

Annexe

Annexe

MISSIONS D'AUDIT INTERNE, 2020

Missions thématiques	Numéro de référence	Notation globale**
Audit interne des frais de déplacement des participants externes aux événements organisés par le BSP	07/20	Partiellement satisfaisant, avec certaines améliorations nécessaires
Audit interne de l'utilisation des contrats de consultants au sein du BSP	01/20	Partiellement satisfaisant, avec des améliorations majeures nécessaires
Évaluation du processus d'approbation des projets financés par des contributions volontaires	05/20	Partiellement satisfaisant, avec des améliorations majeures nécessaires
Examen de l'efficacité et de la souplesse administratives dans les pays clés*	04/20	Sans objet*
Missions spécifiques à un pays	**Numéro de référence**	**Notation globale****
Audit interne du Programme PROMESS du bureau du représentant en Haïti	08/20	Partiellement satisfaisant, avec des améliorations majeures nécessaires
Audit interne du bureau du représentant en Jamaïque	06/20	Partiellement satisfaisant, avec certaines améliorations nécessaires
Audit interne du bureau du représentant au Nicaragua	03/20	Satisfaisant
Audit interne du Centre latino-américain de périnatologie/santé de la femme et santé reproductive (CLAP/WR), Uruguay	02/20	Partiellement satisfaisant, avec certaines améliorations nécessaires

* Mission de conseil.

** Échelle de notation :

Satisfaisant : les pratiques de gestion des risques et les contrôles internes ont été mis en place de manière adéquate et fonctionnent bien. Les problèmes identifiés par l'audit, le cas échéant, étaient peu susceptibles d'avoir une incidence sur la réalisation des objectifs de l'entité ou du secteur audité.

Partiellement satisfaisant, avec certaines améliorations nécessaires : les pratiques de gestion des risques et les contrôles internes sont généralement en place et fonctionnent, mais ils doivent être améliorés. Les problèmes identifiés par l'audit n'étaient pas susceptibles d'avoir une incidence significative sur la réalisation des objectifs de l'entité ou du secteur audité.

Partiellement satisfaisant, avec des améliorations majeures nécessaires : les pratiques de gestion des risques et les contrôles internes ont été mis en place et fonctionnent, mais ils nécessitent des améliorations majeures. Les problèmes identifiés par l'audit pourraient avoir une incidence significative sur la réalisation des objectifs de l'entité ou du secteur audité.

Insatisfaisant : les pratiques de gestion des risques et les contrôles internes n'ont pas été mis en place de manière adéquate ou ne fonctionnent pas bien. Les problèmes identifiés par l'audit pourraient gravement compromettre la réalisation des objectifs de l'entité ou du secteur audité, ou de l'Organisation.

- - -