



ORGANISATION PANAMÉRICAINNE DE LA SANTÉ
ORGANISATION MONDIALE DE LA SANTÉ



148^e SESSION DU COMITÉ EXÉCUTIF

Washington, D.C., É-U, du 20 au 24 juin 2011

Ordre du jour provisoire 5.2

CE148/19 (Fr.)

10 mars 2011

ORIGINAL : ANGLAIS

RAPPORT DU BUREAU DE SUPERVISION INTERNE ET SERVICES D'ÉVALUATION

Introduction et étendue des travaux

1. Le Bureau de supervision interne et services d'évaluation (IES) produit ce rapport de synthèse annuel sur ses travaux pour l'année civile 2010.
2. L'article 12.1(d) du Règlement financier stipule que le Directeur du Bureau sanitaire panaméricain (BSP) « doit maintenir une fonction d'audit interne qui est responsable de l'examen, évaluation et suivi de l'adéquation et de l'efficacité des systèmes généraux de contrôle interne de l'Organisation. A cet effet, tous les systèmes, processus, opérations, fonctions et activités au sein de l'Organisation doivent faire l'objet d'un examen, d'une évaluation et d'un suivi.
3. L'IES réalise des activités indépendantes et objectives de certification et de conseil conçues pour améliorer et ajouter de la valeur aux opérations de l'Organisation. Grâce à une approche systématique et axée sur le risque, l'IES aide l'Organisation à atteindre ses objectifs par l'audit et l'évaluation de l'efficacité et de l'efficience de la gouvernance de l'Organisation, des contrôles internes, des opérations et des processus.
4. La principale activité d'IES est de réaliser des missions d'audit interne et de supervision. Dans ce but, des objectifs précis ont été établis suite à une évaluation des principaux risques. Au moment de conclure une mission de supervision, l'IES prépare un rapport détaillé qui est soumis au Directeur du BSP et des copies sont envoyées aux personnes concernées au sein du BSP. Les rapports de missions contiennent des constatations et des recommandations pour prévenir les risques, maintenir ou renforcer les contrôles internes et promouvoir une gouvernance efficace. Ce rapport met en évidence des constatations et recommandations essentielles des missions de supervision effectuées en 2010. L'annexe A énumère les missions de l'IES en 2010.

5. En plus d'entreprendre des missions d'audit interne et d'évaluation, l'IES propose des conseils ad hoc pour la gestion sur les questions et les risques émergents. Il participe également, et ce à titre consultatif, à plusieurs comités internes.

Gestion du Bureau de supervision interne et des services d'évaluation

Indépendance et ressources

6. Le statut indépendant de l'IES au sein de l'Organisation est essentiel pour que le Bureau soit en mesure d'offrir un service de contrôle objectif et impartial. L'IES évite, par conséquent, toute implication dans la prise de décisions de gestion et ne fournit que des conseils et des recommandations. En 2010, l'IES n'a rencontré aucun obstacle au maintien de son rôle indépendant dans les structures organisationnelles et de gouvernance, ni aucun obstacle ou restriction dans aucune phase de son travail ou lors de l'accès aux dossiers et informations propres à l'exercice de ses fonctions. Pour guider son travail et préserver le caractère indépendant de ses activités, l'IES réalise ses évaluations conformément au cadre international des pratiques professionnelles de l'Institut des auditeurs internes (IIA) pour mener les audits internes et aux « Normes d'évaluation applicables dans le système des Nations Unies » (29 avril 2005) du Groupe d'évaluation des Nations Unies.

7. N'ayant été établi que récemment au sein du BSP, l'IES a attiré l'attention de l'Organisation sur l'importance de l'indépendance de sa fonction. L'IES maintient cette indépendance dans le contenu de ses rapports, dans ses contributions aux réunions de gestion et par l'élaboration d'un site intranet qui fournit des informations sur ses activités. Le Comité de l'audit, nouvellement créé et dont la première rencontre a eu lieu en 2010, a renforcé les structures de gouvernance de l'OPS et le rôle indépendant de l'IES.

8. À la fin de 2010, l'IES comptait sept membres du personnel, dont six en contrat à durée déterminée. Ce niveau de dotation a été suffisant pour que l'IES puisse entreprendre son Plan de travail annuel. Malgré la phase intense de recrutement de l'IES en 2010, un poste à durée déterminée (le poste P4 d'auditeur interne) est resté vacant jusqu'à fin 2010. Le recrutement pour ce poste a été difficile pour l'IES en raison du faible nombre de candidatures adaptées au poste. L'offre d'emploi vient d'être publiée à nouveau et l'IES s'attend à pourvoir le poste dans le courant du premier semestre 2011. Dans l'intervalle, l'emploi à court terme de membres du personnel et de consultants a assuré la continuité de la surveillance du Bureau.

9. En plus de coûts de dotation en personnel, l'IES engage des frais tels que ceux pour les déplacements et de petites fournitures de fonctionnement. En 2010, le financement de l'IES a été suffisant pour couvrir les dépenses nécessaires aux missions et aucun aspect des missions de l'IES n'a été restreint ou différé pour des raisons budgétaires.

Élaboration et mise en œuvre du Plan de travail de l'IES

10. Le vérificateur général, en coordination avec le Directeur du BSP, a établi un niveau de missions de contrôle annuel qui permet un niveau adéquat de contrôles internes (étant donné la taille et la complexité de l'OPS) avec un niveau raisonnable de ressources. L'IES envisage de mener dix missions d'audit interne par an (quatre avec une approche thématique et six se concentrant sur les Bureaux des pays et les Centres) et deux évaluations à grande échelle, complétées par trois ou quatre rapports d'évaluation à plus petite échelle et de portée limitée. Ces rapports de plus petite échelle offrent à l'IES un moyen de fournir une réponse rapide d'évaluation des risques et des enjeux émergents.

11. Le BSP utilise certaines pratiques de la gestion des risques, mais ces pratiques ont actuellement tendance à être fragmentées, sans aucun processus formel et systématique pour gérer les risques organisationnels. L'IES a également soutenu la création d'une gestion des risques à l'échelle de l'Organisation (ou à l'échelle de l'entreprise). Entre temps, l'IES a mis au point ses Plans de travail en fonction de ses propres évaluations des risques concernant des sujets devant faire l'objet de vérifications et évaluations éventuelles. L'IES suit la définition du risque de l'IIA en tant que « possibilité d'un événement qui aura un impact sur la réalisation des objectifs » et où « ce risque est mesuré en termes d'impact et de probabilité. » Afin de compléter sa planification en fonction du risque, l'IES consulte la Direction de BSP, l'auditeur externe et la fonction de supervision de l'Organisation mondiale de la Santé (OMS). Le Directeur du BSP commente et approuve le Plan de travail de l'IES.

12. Le Plan de travail de l'IES est flexible, capable d'évoluer pour répondre aux demandes des risques émergents. L'annexe A présente l'état d'avancement du Plan de travail pour 2010 de l'IES. L'IES a exécuté et a établi un rapport sur l'ensemble de ses missions prévues pour 2010, sauf pour une vérification interne du Centre d'information sur les sciences de la santé pour l'Amérique latine et les Caraïbes (BIREME), qui a été reportée à 2011.

Rôle consultatif et de coordination de l'IES avec d'autres sources de certification

13. L'IES contribue également à la gouvernance de l'Organisation, à la gestion des risques et aux contrôles internes en fournissant des conseils ad hoc pour la gestion et en participant à différents comités. L'IES siège, par exemple, au sein du Comité du Système

de gestion de l'intégrité et des conflits de l'OPS (ICMS) et du Comité de Protection des biens et de Prévention des pertes (APLP) en tant qu'observateur. L'IES a également convenu avec la direction qu'il participera au Comité d'examen des contrats en 2011 en tant qu'observateur. Grâce à ces activités, l'IES présente des recommandations anticipées, liées au risque, participant ainsi dans des domaines d'importance institutionnelle en temps opportun.

14. L'IES a continué de coopérer avec le vérificateur externe et avec le Bureau du contrôle interne (IOS) de l'OMS basé à Genève afin de maximiser l'efficacité et l'efficacité de toutes les sources de certification de l'OPS et d'éviter la duplication des efforts de certification. L'IES partage ses Plans de travail avec l'IOS et avec le vérificateur externe et il fournit des copies de tous ses rapports de vérification interne à l'auditeur externe. L'IES a également produit, sur demande, des informations générales sur sa structure et sur les effectifs pour 2010 au Corps commun d'inspection des Nations Unies.

Principales constatations et recommandations d'audit interne et d'évaluation pour 2010

Audits internes thématiques

Audit interne du transfert des connaissances, du départ de personnel et de la sauvegarde de la mémoire institutionnelle de l'OPS

15. L'objectif principal de cette vérification était d'évaluer l'adéquation des contrôles internes pour la sauvegarde de la mémoire institutionnelle lors du départ de personnel. L'IES a constaté que les contrôles internes existants étaient partiellement efficaces. L'IES a recommandé que la direction étende l'exigence de « Rapports de fin de service » des membres du personnel professionnel à toutes les catégories de personnel qui travaillent au sein de l'OPS depuis plus de six mois. Il a également suggéré que le contenu de ces rapports soit plus détaillé pour encourager une transmission plus complète des connaissances entre le personnel sur le départ et le nouveau personnel. L'IES a également encouragé la direction à mettre en œuvre des mécanismes formels supplémentaires pour enregistrer la mémoire institutionnelle. L'IES a constaté que les risques de perte de la mémoire institutionnelle se sont intensifiés avec l'accroissement de l'âge des effectifs du BSP. Un nombre important du personnel à durée déterminée doit prendre sa retraite dans les trois prochaines années—en date d'août 2010, 23% des membres du personnel professionnel à durée déterminée devait partir à la retraite dans ce délai, un nombre qui atteint 65% et 50% pour les classes P6 et D1, respectivement. Cette situation aura des conséquences qui vont au-delà de la perte de la mémoire institutionnelle et qui pourraient affecter les dépenses dans des domaines tels que les prestations complémentaires de retraite, limitant ainsi de manière significative les capacités de recrutement de l'OPS.

Examen à valeur ajoutée des dispositions de voyage du BSP

16. L'objectif principal de cette mission a été d'identifier et d'évaluer les défis posés par les pratiques et les coûts des dispositions de voyage actuels du BSP. L'IES a constaté que l'Organisation s'exposait à des risques significatifs dus aux importantes faiblesses dans ses dispositions de voyage. En particulier, l'IES a déterminé que les dispositions de voyage du BSP étaient traitées presque exclusivement à la main et qu'un processus de gestion électronique moderne devait être mis en place pour accroître leur efficacité et leur efficacité. L'IES a également constaté que les politiques de voyage du BSP étaient fragmentées et en décalage avec les pratiques standards dans le système commun des Nations Unies, dans des domaines tels que l'utilisation des indemnités forfaitaires et dans l'application de l'indemnité journalière de subsistance (DSA). En outre, l'IES a constaté des lacunes dans la surveillance par la direction des frais de déplacement. Cette situation a conduit à une dépendance excessive vis-à-vis des informations financières (en grande partie non corroborées) mises à disposition par le prestataire, en l'occurrence l'agence locale de voyage, plutôt que d'utiliser les informations financières générées en interne. Les meilleures pratiques dans d'autres organisations internationales ont montré un niveau plus élevé de ressources en personnel fixes affectées à la fonction Voyage que celles allouées par l'OPS. Ayant examiné les dispositions de voyage du BSP en 2010, l'IES a prévu d'entreprendre un audit interne complémentaire sur certains aspects de la planification des voyages pour 2011.

Examen de la gestion des risques au sein du BSP

17. Les principaux objectifs de cette vérification interne ont été d'évaluer la gestion des risques du BSP et de recommander une marche à suivre appropriée pour mettre en œuvre un système qui permette de la réaliser en compatibilité avec la gouvernance et les structures existantes de gestion. Dans le cadre de cet exercice, l'IES a également examiné les meilleures pratiques dans d'autres organisations internationales pour en tirer des leçons. Le Bureau a constaté que, malgré les recommandations répétées du vérificateur externe de l'OPS depuis 2004, le BSP n'avait pas encore entrepris l'élaboration d'un processus de gestion du risque formel et général de l'Organisation (ou de l'entreprise). La gestion isolée et fragmentée des activités de gestion des risques du BSP actuellement en cours d'utilisation ne donne aucune garantie sur la gestion des risques à l'échelle de l'Organisation. Par conséquent, l'IES a recommandé à la direction d'identifier, suivre et réguler l'exposition aux risques importants et qu'elle publie des rapports réguliers destinés à la Direction générale. Le processus devra être institutionnalisé par la consignation des informations nécessaires lors de la planification du Plan de travail biennal. L'IES a également recommandé que l'OPS envisage de suivre, dans les grandes lignes, le cadre de gestion des risques déjà mis au point par le Groupe Administration de l'OMS (GMG), tout en l'adaptant aux activités spécifiques de l'OPS (y compris les activités d'achat de

l'OPS). L'IES a souligné que le développement d'un processus de gestion des risques ne doit pas être perçu comme un simple (ou le seul) outil destiné à se conformer aux recommandations d'audit externe. Un processus formel de gestion des risques offre des avantages intrinsèques qui suffisent à justifier son développement et sa pratique.

Audit interne des contributions volontaires au sein de l'OPS

18. Les principaux objectifs de cette mission étaient d'examiner l'efficacité et l'efficacité des contrôles internes qui permettent d'atténuer les risques des contributions volontaires, les défis opérationnels impliqués lors de l'acceptation des contributions volontaires et la mise en œuvre des activités qui y sont liées ainsi que les initiatives de mobilisation des ressources actuellement en place au sein du BSP. L'IES a constaté que la place des contributions volontaires dans les modes de financement supplémentaires du budget intégré de l'OPS donne lieu à des considérations économiques et comportementales sensibles. La difficulté à déployer un financement à partir de contributions volontaires pour lesquelles les partenaires extérieurs ont assujéti des conditions et des préférences est particulièrement préoccupante. Cette question entraîne de larges implications organisationnelles dans des domaines tels que les processus de gestion fondée sur les résultats et dans le cadre du contrôle interne. Bien que l'IES ait constaté que le BSP avait particulièrement réussi à mobiliser des contributions volontaires, le Bureau a recommandé que la direction continue à renforcer sa stratégie de mobilisation de ressources et qu'elle améliore et approfondisse ses activités en fonction de son portefeuille de partenaires externes. L'IES a également constaté des lacunes dans le cadre de la gestion de projets de l'OPS, la nécessité de réviser la politique désuète pour les coûts de soutien au programme, ainsi qu'une gestion des accords de contributions volontaires souvent inefficace, incohérente et sujette aux retards. Les recommandations de l'IES répondaient à toutes ces questions.

Audits internes : Bureaux de pays et Centres

Bureau de l'OPS/OMS au Venezuela

19. Cette mission a évalué la robustesse des contrôles internes de base qui permettent d'atténuer les risques dans les domaines de l'administration et des finances. Le vérificateur externe avait constaté des problèmes dans ces domaines en juin 2009 et il avait expressément demandé à l'IES d'entreprendre un audit interne de suivi au début de 2010. L'IES a constaté que, malgré des améliorations suite à l'audit externe, les contrôles internes sont restés insatisfaisants. Ce Bureau de pays a connu un important roulement de ses administrateurs, avec six administrateurs ayant occupé le poste entre 2004 et 2009. L'IES a proposé plus de 50 recommandations visant à améliorer les rapports de gestion, allant de l'achat local à l'exhaustivité et à l'exactitude de la documentation douanière. La plupart de ces recommandations étaient chacune d'une importance modeste, mais

considérée comme un tout, elles abordaient ce que l'IES considère comme un niveau global de risque grave. La direction du Bureau de pays a réagi rapidement pour répondre aux recommandations et le niveau régional d'encadrement a intensifié sa surveillance de ce Bureau de pays. L'IES envisage de mener un second audit de suivi sur le site en 2011, pour évaluer les progrès dans l'amélioration des contrôles internes.

Bureau de l'OPS/OMS en Jamaïque

20. Les objectifs de cette vérification interne étaient d'évaluer l'efficacité des contrôles internes dans l'administration et les finances. L'IES a constaté que, dans l'ensemble, le fonctionnement des contrôles internes a été satisfaisant. Toutefois, l'IES a identifié plusieurs domaines pour lesquels des améliorations étaient nécessaires, notamment en ce qui concerne les processus de décaissement et les pièces justificatives pour les paiements.

Bureau de l'OPS/OMS au Brésil

21. Les objectifs de cette mission étaient d'examiner et d'évaluer l'efficacité et l'efficacé des contrôles internes qui permettent d'atténuer les risques financiers et administratifs, afin de tester la conformité aux politiques de l'Organisation et d'assurer le suivi des recommandations formulées par le vérificateur externe. Le volume et l'importance des activités de ce Bureau de pays exposent l'OPS dans son ensemble à des risques et l'IES a constaté que la gestion au niveau régional a, à juste titre, été très attentive à ce Bureau en 2010. Dans l'ensemble, l'IES a constaté que les contrôles internes étaient satisfaisants, mais il a également trouvé des aspects qui nécessitaient une attention de la part de la direction. L'IES a constaté, en particulier, que la sécurité des systèmes d'information devait être améliorée, que la mise en œuvre des recommandations précédentes d'audit externe avait été trop lente et que les pratiques courantes de l'Organisation pour l'approvisionnement et l'engagement de consultants n'ont pas toujours été suivies pour des activités relatives aux Lettres d'accord. L'IES a également attiré l'attention sur l'importance de la rigueur dans les procédures de séparation des exercices pour les opérations comptables à la fin de l'année financière (particulièrement importantes en raison de la mise en œuvre des normes internationales du secteur public en 2010).

Institut de la nutrition d'Amérique centrale et du Panama (INCAP)

22. En vertu de l'accord de transition pour l'indépendance administrative de l'INCAP vis-à-vis de l'OPS, l'IES a fourni à l'Institut des services d'audit interne pour 2010 et 2011. La vérification interne de 2010 a évalué l'efficacité et l'efficacé des contrôles internes qui permettent d'atténuer les risques financiers, administratifs et des systèmes d'information. Elle a évalué la mise en œuvre des recommandations faites précédemment

par l'IES et les vérificateurs externes et elle a examiné les moyens les plus appropriés pour établir, à plus long terme, un service d'audit interne propre à l'INCAP. L'IES a constaté que les normes de contrôle interne de comptabilité, d'approvisionnement et d'administration générale ont été globalement respectées de manière satisfaisante, mais il a également constaté des lacunes dans le domaine de la sécurité de l'information. L'IES a émis des recommandations pour réduire les risques de perte d'information dans le système d'information financière actuel et pour combler les lacunes dans les attributions du contrat du nouveau logiciel de gestion intégré de l'INCAP. L'IES a également recommandé à l'INCAP de solliciter des devis auprès des fournisseurs locaux de services externalisés d'audit interne, de manière à assurer la fonction de contrôle interne du Centre après la fin du soutien de l'IES.

Centre d'information sur les sciences de la santé pour l'Amérique latine et les Caraïbes (BIREME)

23. Compte tenu des changements à la direction générale du BIREME en 2010, l'IES est arrivé à un accord avec la gestion pour reporter la vérification interne à l'année 2011.

Centre d'épidémiologie des Caraïbes (CAREC)

24. Cette mission a examiné les contrôles administratifs et financiers internes du Centre. L'IES a constaté que les contrôles internes fonctionnaient de manière satisfaisante, dans leur ensemble. Toutefois, il a constaté un écart de plus de US \$ 100 000 entre les enregistrements régionaux et locaux du CAREC dans le bilan de la Caisse de prévoyance du CAREC les deux séries d'informations n'avaient pas été ajustées depuis plusieurs années. Cette question a été résolue avant la fin de 2010.

Évaluations

Évaluation de la politique budgétaire du programme régional (RPBP)

25. L'objectif principal de cette mission était d'évaluer la mise en œuvre de la RPBP, approuvée par le 45^e Conseil directeur de l'OPS dans la Résolution CD45.R6 (2004), L'IES a évalué l'architecture de la RPBP, les réalisations, problèmes et contraintes dans sa gestion, les enseignements tirés de sa mise en œuvre et la nécessité de mettre à jour ses critères de définition. L'IES a constaté que l'élaboration et la mise en œuvre de la RPBP avaient été une réalisation importante pour le BSP et les États membres, dû au fait que la RPBP avait fourni une méthodologie transparente, systématique et cohérente pour l'attribution des budgets biennaux ordinaires de l'OPS entre les activités régionales, les activités infrarégionales et les Bureaux de pays. L'IES a confirmé que la RPBP avait été mise en œuvre correctement. L'IES a également estimé que la grande force de la RPBP —sa formule rigide— avait été, dans une certaine mesure, une source de faiblesse. La

RPBP a verrouillé l'OPS dans une méthode de répartition qui a laissé peu de place aux décisions de financement supplémentaire. L'IES a recommandé que les aspects qualitatifs de la RPBP soient améliorés, par exemple en augmentant l'« allocation variable pour les pays » (CVA) au-delà du niveau de 2% du budget ordinaire. D'autres recommandations de l'IES comprenaient un réexamen du « noyau » des seuils minimums du budget pour les allocations par pays et une plus grande considération des paramètres alternatifs de lissage des populations de remplacement dans l'indice basé sur les besoins des allocations par pays. L'IES a également proposé qu'en même temps que les États membres et le BSP examinent et élaborent la prochaine RPBP, ils doivent envisager d'étendre la méthode actuelle de la RPBP à l'exercice biennal 2012-2013. La direction a immédiatement mis en œuvre cette dernière recommandation.

Évaluation de l'intégration des priorités transversales (CCP) dans les Plans de travail biennaux du BSP

26. Cette mission visait à évaluer l'efficacité de la mise en œuvre des CCP au sein des Plans de travail du BSP à ce jour, examiner les raisons pour lesquelles les taux d'incorporation sont bas dans certains Plans de travail biennaux et recommander les façons d'améliorer le taux d'incorporation des CCP à l'avenir. L'IES a conclu que les CCP (genre, origine ethnique, droits de l'homme, promotion de la santé, soins de santé primaires et protection sociale en matière de santé) représentaient les principes fondamentaux d'éthique de l'Organisation et qu'elles devaient être prises en compte dans tous les programmes et activités. Toutefois, l'intégration des CCP aux Plans de travail biennaux a été faible, étant données les interprétations contradictoires des CCP au sein du BSP, à des problèmes de compréhension et de communication relatifs au processus de gestion fondée sur les résultats (GFR), au manque de formation sur les concepts des CCP et de la GFR et à un certain degré d'inertie des institutions en termes de changement des anciens modes de planification. L'IES a également constaté que le Manuel de planification opérationnelle qui soutient cette activité devait être amélioré et que, même si une version en langue espagnole -très attendue- du manuel a été préparée, elle n'avait pas été publiée ni diffusée.

Évaluations à portée limitée

Enseignements tirés du processus de gestion fondée sur les résultats (GFR) pour l'exercice 2008-2009

27. L'IES a constaté que le personnel du BSP a reconnu l'importance de la GFR et a agi en conséquence, mais il souligne que la manière dont la GFR a été mise en place a été problématique. Les aspects concernés sont le manque de clarté des instructions connexes à la GFR et aux ressources, la formation insuffisante en matière de GFR ; des délais déraisonnablement courts pour la collecte d'informations et l'établissement de rapports

pendant les exercices de GFR ; l'utilisation de mesures de rendement irréalistes et la lourdeur ainsi que le manque de convivialité du système AMPES-OMIS qui a enregistré l'information GFR. Étant donné le caractère amplement heuristique de la mise en œuvre, une sorte « d'apprentissage par la pratique », l'IES a souligné qu'il était important pour l'Organisation qu'elle puisse tirer des enseignements en temps opportun de ses expériences.

Stratégie de partage de l'information et des connaissances (IKS)

28. L'IES a coordonné les activités liées à la mise à jour de la stratégie d'IKS, approuvée à l'origine par la Direction exécutive de l'OPS en 2005. La stratégie de mise à jour a pris en compte les nouveaux développements dans le domaine de la gestion des connaissances, ainsi que les changements organisationnels depuis 2005. L'IES a travaillé sur cette mission avec la gestion des connaissances et des communications (KMC) et il a mis en place plusieurs groupes de travail internes pour assurer une participation du personnel à l'exercice et ce à l'échelle régionale. Les groupes de travail ont formulé de nombreuses suggestions pour la mise à jour de la stratégie.

Stratégie et programme de lutte antitabac de l'OPS

29. L'IES a examiné les défis à relever et les perspectives d'avenir de l'équipe de lutte contre le tabagisme de l'OPS concernant le renforcement de la capacité des États membres à mettre en œuvre les dispositions et les lignes directrices de la Convention-cadre pour la lutte antitabac de l'OMS. L'IES a partagé ses résultats avec l'équipe de lutte antitabac qui comprenaient les constatations suivantes : une dépendance de financement sur les contributions volontaires avec un besoin corollaire pour éviter une importance excessive des priorités dictées par les partenaires extérieurs et l'importance d'un plus grand degré de collaboration avec d'autres entités du BSP.

Observatoire des Ressources humaines en santé de l'OPS

30. La notion d'Observatoires de ressources humaines promue par l'OPS dans les Amériques a été novatrice et dynamique. Les Observatoires sont des comités inter-programmes établis par les ministères de la Santé et formés par des organismes gouvernementaux et des institutions universitaires et autres. En raison de leur succès, d'autres régions de l'OMS ont récemment adopté l'approche de l'OPS. L'IES a évalué cette activité et a constaté que le recours aux contributions volontaires à échéance (et parfois affectées) a généré des difficultés dans la viabilité des projets. L'IES a également noté que chaque État membre était libre d'organiser son Observatoire des ressources humaines en santé comme il l'entendait, conduisant à des organisations et à des modes de collaboration très différents. Bien que cette diversité puisse se justifier lors des phases initiales, l'IES a recommandé à l'OPS d'intensifier ses efforts pour identifier un ensemble

de critères communs qui définisse les Observatoires des Amériques. L'IES a également constaté que plus d'actions doivent être entreprises dans (et pour) les pays prioritaires de l'OPS.

Autres domaines d'activité

31. L'IES n'a procédé à aucune recherche en 2010.

Suivi de l'état de mise en œuvre des recommandations de l'IES

32. En 2010, l'IES a créé un mécanisme de suivi de ses recommandations sur une base trimestrielle qui établit un rapport au directeur chaque trimestre. Pour les besoins du suivi, l'IES a créé une base de données des recommandations de contrôle dont le point de départ est le 1^{er} janvier 2006, avant même l'établissement de l'IES. Ce point de départ a été choisi, car dans l'exercice biennal 2004-2005, la plupart des résultats de la fonction d'audit interne avant l'IES ont été signalés comme faisant partie du cadre du Bureau de contrôle de l'OMS. À partir de 2006, les audits internes avant l'IES ont été réalisés en interne. Toutefois, l'activité de surveillance de l'OPS était réalisée, avant la création de l'IES, par une personne qui s'est principalement focalisée sur la mise en œuvre d'un ensemble standard de vérifications pour les Bureaux de pays et les Centres, sans attention particulière aux thématiques ou aux régions. Les recommandations qui découlent de la période précédant la création de l'IES sont, par conséquent, basées sur un ensemble très restreint d'activités de contrôle.

33. Étant donné la création récente de l'IES et le champ d'application limité des précédents travaux de la fonction de surveillance, l'IES estime qu'il est probablement trop tôt pour produire et analyser des statistiques vraiment significatives du taux de mise en œuvre de ses recommandations (En 2010, l'IES a constaté cependant que le taux global cumulé de mise en œuvre était de l'ordre de 80%, en accord avec les taux de mise en œuvre dans d'autres organisations du système des Nations Unies.). Et pour aller de l'avant, l'IES a l'intention d'utiliser le mécanisme de suivi en tant que plate-forme, à l'attention de la gestion, pour établir des priorités sur les recommandations importantes et en attente. L'IES a adopté une proposition du Comité de vérification pour hiérarchiser ses recommandations en différents niveaux de priorité et cette méthode de hiérarchisation devrait faciliter l'identification des recommandations les plus importantes.

Opinion globale de l'IES sur le contrôle interne

34. L'IIA a défini le contrôle interne comme « toute mesure prise ... pour gérer le risque et augmenter la probabilité que les buts et objectifs fixés soient atteints. » Cette définition volontairement large couvre le risque de mesures d'atténuation aussi variées que l'utilisation de signatures d'autorisation pour approuver les demandes de remboursement de frais de voyage, le contrôle d'accès par mot de passe aux systèmes

d'information, la sécurité physique des locaux de l'Organisation et l'utilisation des « Rapports de fin de service » pour conserver la mémoire institutionnelle lors du départ à la retraite du personnel. L'IIA a déclaré que l'environnement de contrôle interne « crée la discipline et la structure pour la réalisation des principaux objectifs du système de contrôle interne. L'environnement de contrôle comprend les éléments suivants : les valeurs d'intégrité et d'éthique, la philosophie et le style de fonctionnement de la direction, la structure organisationnelle, l'attribution de l'autorité et de la responsabilité, les politiques et pratiques en ressources humaines, la compétence du personnel » (Glossaire de l'Institut des auditeurs internes (IIA), octobre 2010).

35. Sur la base des résultats de ses activités de surveillance, l'opinion générale de l'IES est que l'environnement de contrôle interne de l'OPS est adéquat. Cependant, l'environnement de contrôle interne de l'OPS doit être amélioré afin de le porter à un niveau plus satisfaisant de rigueur et de transparence. En particulier, les contrôles internes doivent être de nature moins manuelle et ils devraient être intégrés dans une plus grande mesure aux processus des systèmes d'information. La direction devrait également consolider les procédures de contrôle interne dans les documents facilement accessibles, principalement l'e-manuel de l'OPS/OMS, afin d'éliminer la fragmentation actuelle entre les sources parfois contradictoires (y compris les directives et les bulletins d'information générale, en plus des activités « légitimées » par l'habitude et les pratiques non écrites). Selon l'IES, le développement d'un processus de gestion des risques organisationnels est également d'une importance fondamentale pour le renforcement du contrôle interne et la responsabilisation de l'Organisation. La justification pour chaque contrôle interne doit être le risque (ou les risques) que le contrôle interne réduit. En l'absence d'une culture articulée du risque organisationnel, la prétendue mise en œuvre des contrôles internes sera inévitablement moins transparente et moins efficace.

Annexes

MISE EN ŒUVRE DU PLAN DE TRAVAIL DE L'IES, 2010

Audits internes thématiques		Mois/numéro de référence du rapport de l'IES
1	Audit interne sur le transfert des connaissances, le départ du personnel et la sauvegarde de la mémoire institutionnelle de l'OPS	Décembre 2010, No.07/10
2	Examen de la valeur ajoutée des dispositions de voyage du BSP	Août 2010, No. 04/10
3	Examen de la gestion des risques au sein du BSP	Juillet 2010, No. 03/10
4	Audit interne des contributions volontaires à l'OPS	Février 2011, No. 12/10
Audits internes des Bureaux de pays et Centres		
5	Bureau du Venezuela	Mars 2010, No. 01/10
6	Bureau de la Jamaïque	Décembre 2010, No. 09/10
7	Bureau du Brésil	Décembre 2010, No. 08/10
8	Institut de la nutrition d'Amérique centrale et du Panama (INCAP)	Septembre 2010, No. 06/10
9	Centre d'information sur les sciences de la santé pour l'Amérique latine et les Caraïbes (BIREME)	(Mission reportée à 2011)
10	Centre d'épidémiologie des Caraïbes (CAREC)	Juin 2010, No. 02/10
Évaluations		
11	Évaluation de la politique budgétaire du programme régional de l'OPS	Septembre 2010, No. 05/10
12	Évaluation de l'intégration des priorités transversales dans les Plans de travail biennaux du BSP	Janvier 2011, No. 11/10
Évaluations à portée limitée		
13	Leçons tirées du processus de gestion fondée sur les résultats de 2008-2009	Mars 2010
14	Stratégie d'information et de partage des connaissances	Août 2010
15	Stratégie et programme de lutte antitabac de l'OPS	Octobre 2010
16	Observatoire des ressources humaines en santé	Novembre 2010

Note: Les évaluations à portée limitée n'ont pas de numéros d'attribution formels : elles sont généralement déclarés sous forme de note, pour faciliter la rapidité de l'accomplissement de cette catégorie de missions rapides et à plus petite échelle.



ORGANISATION PANAMÉRICAINNE DE LA SANTÉ
Bureau sanitaire panaméricain, Bureau régional de
L'ORGANISATION MONDIALE DE LA SANTÉ

CE148/19 (Fr.)
Annexe B

FORMULAIRE ANALYTIQUE VISANT À LIER UN POINT DE L'ORDRE DU JOUR AUX MANDATS DE L'ORGANISATION	
1. Point de l'ordre du jour:	5.2 Rapport du Bureau de contrôle interne et services d'évaluation.
2. Unité responsable :	Supervision interne et Services d'évaluation (IES)
3. Fonctionnaire chargé de la préparation :	David O'Regan, Auditeur général, Bureau de la supervision interne et services d'évaluation (IES)
4. Liste de centres collaborateurs et d'institutions nationales liés à ce point de l'ordre du jour :	Aucun.
5. Liens entre ce point de l'ordre du jour et le Programme d'action sanitaire pour les Amériques 2008-2017	Il n'existe pas de lien direct, mais l'IES s'occupe des mécanismes institutionnels généraux de l'OPS pour faire face au Programme sanitaire.
6. Liens entre ce point de l'ordre du jour et le Plan stratégique 2008-2012 :	Objectif stratégique 15, à l'échelle régionale 15.1 Résultat escompté: « Un leadership et une direction de l'Organisation efficaces et exercés par le renforcement de la gouvernance et de la cohérence, la responsabilisation et la synergie de l'OPS/OMS pour s'acquitter de son mandat de manière à faire avancer les programmes de santé mondiaux, régionaux, infrarégionaux et nationaux. »
7. Meilleures pratiques appliquées dans ce secteur et exemples tirés des pays de la Région des Amériques :	Aucun.
8. Incidences financières du point l'ordre du jour en question :	Bon nombre de recommandations de l'IES abordent les questions de l'efficacité et l'efficience, dont certaines peuvent avoir des incidences financières.