



Organisation
mondiale de la Santé

BUREAU RÉGIONAL DE L'

Europe

COMITÉ RÉGIONAL DE L'EUROPE, SOIXANTE-SIXIÈME SESSION

Copenhague (Danemark), 12-15 septembre 2016

Rapport sur la responsabilisation et la conformité au Bureau régional de l'OMS pour l'Europe



© OMS



Document de travail



BUREAU RÉGIONAL DE L'

**Organisation
mondiale de la Santé**

Europe

Comité régional de l'Europe

Soixante-sixième session

EUR/RC66/24

Copenhague (Danemark), 12-15 septembre 2016

1^{er} août 2016

160565

Point 5 m) de l'ordre du jour provisoire

ORIGINAL : ANGLAIS

Rapport sur la responsabilisation et la conformité au Bureau régional de l'OMS pour l'Europe

Ce rapport présente des informations sur le cadre de contrôle interne de l'OMS, les vérifications intérieures et extérieures, ainsi que les mécanismes de conformité et de gestion des risques en place au Bureau régional de l'OMS pour l'Europe.

Contexte

1. Le Bureau régional de l'OMS pour l'Europe s'est engagé à améliorer le respect des règles et règlements de l'OMS au Bureau régional ainsi que dans ses bureaux de pays et géographiquement dispersés.
2. Le Conseil exécutif, en sa session extraordinaire sur la réforme de l'OMS de novembre 2011, a recommandé que le cadre de contrôle interne de l'Organisation soit renforcé et relié aux fonctions et aux responsabilités attribuées au personnel, de façon à vérifier systématiquement que les obligations sont respectées et à prendre des mesures gestionnaires quand elles ne le sont pas. Le Corps commun d'inspection des Nations Unies a formulé une recommandation similaire.
3. Un cadre de contrôle interne de l'OMS révisé, et publié en novembre 2013¹, a permis de renforcer le système de contrôle interne de l'OMS face aux risques inhérents à la mission et aux objectifs de l'Organisation. L'OMS considère le contrôle interne comme un processus destiné à apporter à la direction de l'OMS, dans une mesure raisonnable, des garanties concernant la réalisation des objectifs liés aux opérations, à l'établissement de rapports et au respect des règles.
4. Au Bureau régional, le contrôle interne établit trois lignes de défense :
 - a) gestion opérationnelle ;
 - b) fonctions de délivrance de conseils sur les problèmes de contrôle ;
 - c) vérification intérieure.
5. Les fonctions de conformité constituent une composante essentielle de la deuxième ligne de défense.

Renforcer la responsabilisation et le contrôle internes

6. L'application du cadre de contrôle interne est prise très au sérieux au Bureau régional de l'Europe. Les mesures suivantes ont déjà été prises.
 - a) La deuxième ligne de défense a d'abord été mise en place en 2011 avec la création d'une équipe chargée d'assurer la conformité financière et de fournir des examens a posteriori à la direction. En même temps, l'équipe de conformité joue un rôle important dans la formation du personnel aux questions administratives et financières, et la délivrance de conseils dans ce domaine.
 - b) La vérification des remboursements des avances est requise dans tous les bureaux de pays, notamment une analyse mensuelle des factures et des paiements, et la vérification des rapprochements bancaires et de caisse.
 - c) Les contrats ne conférant pas le statut de membre du personnel font désormais aussi l'objet de vérifications de la conformité.

¹ Internal control framework. Geneva: World Health Organization; 2013 (http://www.who.int/about/who_reform/who-internal-control-framework.pdf, accessed on 25 July 2016).

- d) Des rapports de gestion détaillés et des tableaux de bord pour la conformité financière sont produits régulièrement. Ensemble, ils couvrent tous les domaines des finances, des ressources humaines, de la mise en œuvre des programmes et des achats.
- e) Un groupe de gestion composé de directeurs et d'autres hauts responsables a été institué avec l'objectif d'examiner attentivement les rapports de gestion et les tableaux de bord pour la conformité financière, et de définir des actions de suivi.
- f) Des rapports de supervision détaillés sont présentés au Comité permanent du Comité régional sur une base régulière (cinq fois par an), et les principaux enjeux sont abordés avec les États membres à ces occasions.
- g) Une matrice de responsabilités a été élaborée afin de définir clairement la répartition des tâches ainsi que les responsabilités qui en découlent entre, d'une part, le Bureau régional et, d'autre part, les bureaux de pays et géographiquement dispersés.

Garantir le contrôle interne au Bureau régional de l'OMS pour l'Europe

7. Le Bureau régional de l'OMS pour l'Europe a recours aux mécanismes suivants pour évaluer l'efficacité globale du cadre de contrôle interne :
- a) le processus d'auto-évaluation des gestionnaires², au cours duquel tous les responsables ayant des pouvoirs délégués remplissent une liste de contrôle pour l'auto-évaluation, a été mis en œuvre au Bureau régional en 2015, et sert à l'élaboration de la lettre annuelle de représentation ;
 - b) la procédure d'élaboration d'une lettre annuelle de représentation de la directrice régionale au directeur général, garantissant le fonctionnement des contrôles internes dans le cadre des responsabilités gestionnaires de la directrice régionale, a été mise en œuvre en 2012 ;
 - c) les vérifications intérieures ;
 - d) les vérifications extérieures.

Vérifications intérieures

8. Les vérifications intérieures suivent une approche fondée sur les risques au moyen d'une matrice de contrôle des risques conçue par le Bureau des services de contrôle interne du Siège de l'OMS. Il s'agit de déterminer les principaux risques dans les domaines de l'administration et des finances. Les techniques appliquées par le Bureau des services de

² Une fois les données compilées, il est ressorti de l'exercice mené en 2015 que le contrôle interne fait l'objet d'une très importante prise de conscience : sur une échelle de 1 à 4, la note de contrôle d'évaluation était de 3,68, et celle du contrôle fonctionnel était de 3,78. La note de contrôle d'évaluation sert à évaluer et à surveiller l'état global du contrôle interne d'un centre budgétaire (c'est-à-dire au niveau d'une division ou d'un bureau de pays). La note de contrôle fonctionnel sert à évaluer et à surveiller l'état du contrôle interne au sein d'un centre budgétaire et au niveau des principaux domaines fonctionnels, tels que : la planification et la budgétisation, les ressources humaines, la sécurité, les achats, les voyages, la gestion des actifs, la comptabilité et la gestion financière.

contrôle interne sont conformes aux pratiques standard en matière de vérification, et combinent notamment les éléments suivants : enquêtes auprès du personnel, questionnaires d'auto-évaluation sur le risque de fraude, entretiens téléphoniques, analyses de données, et vérification de la conformité appliquée à un échantillon de transactions et aux documents à l'appui en vue d'examiner l'efficacité opérationnelle des principaux risques ainsi que des contrôles mis en place pour atténuer ces risques.

9. Au cours de ces quatre dernières années, 8 vérifications intérieures ont été effectués dans la Région, dont 7 dans les bureaux de pays (Tadjikistan et Turquie en 2012, Bélarus, Ouzbékistan, République de Moldova et Turkménistan en 2013, et Monténégro en 2014), et 1 au Bureau régional en 2014.

10. Les conclusions des huit évaluations des vérifications intérieures révèlent que l'efficacité globale des processus de contrôle et de gestion des risques dans le domaine de l'administration et des finances est partiellement satisfaisante dans 3 bureaux de pays et satisfaisante dans 4. Le Bureau régional a obtenu une évaluation satisfaisante lors de la vérification effectuée en 2014.

11. Les évaluations des vérifications intérieures ont mis en lumière plusieurs problèmes systémiques importants qui, d'ailleurs, ont donné lieu à une prise de mesures immédiate. Des problèmes similaires sont également ressortis des examens de conformité réalisés par l'équipe de conformité. Les principaux problèmes systémiques se situent au niveau de l'achat de services, de l'informatique, du recrutement du personnel chargé des projets dans les bureaux de pays et des actifs fixes.

12. Toutes les recommandations émises lors des vérifications précédentes ont fait rapidement l'objet d'un suivi et d'une mise en œuvre. Il s'agit en fait de prendre les mesures qui s'imposent pour résoudre les problèmes recensés au cours du processus d'évaluation dans un délai maximum de 2 ans, et cet objectif a été pleinement atteint. Les principaux problèmes recensés et les mesures prises à cet égard sont présentés au tableau 1.

Tableau 1. Mesures prises après les vérifications intérieures

Problèmes recensés	Mesures prises
Absence de processus compétitif de sélection pour l'achat de services	<ul style="list-style-type: none"> • vérifications a priori et a posteriori par l'équipe de conformité
Absence d'une externalisation des copies de sauvegarde	<ul style="list-style-type: none"> • élaboration de procédures à cet égard • mise en œuvre en cours
Problèmes de connectivité Internet	<ul style="list-style-type: none"> • examen systématique • conseil sur la situation et améliorations
Anomalies dans le recrutement du personnel chargé des projets dans les bureaux de pays	<ul style="list-style-type: none"> • élaboration de lignes directrices • mise en place d'une procédure d'approbation par le Bureau régional

13. La vérification conduite au Bureau régional a également mis en évidence les bonnes pratiques susceptibles d'être diffusées auprès des autres Bureaux régionaux de l'OMS :

- a) l'établissement de rapports mensuels au Comité du directoire sur les résultats obtenus, la budgétisation, les ressources, la situation en matière de financement des salaires, la gestion des contributions et la conformité ;
- b) la structure de communication avec les points focaux de chaque unité technique et bureau de pays, et l'organisation régulière de réunions sur les finances, la conformité et les questions d'achat qui ont un impact positif en tant que mécanisme systémique de retour d'informations.

Vérifications extérieures

14. La Commission de vérification des comptes de la République des Philippines a été nommée Commissaire aux comptes de l'OMS pour l'exercice financier 2012-2015 par la Soixante-quatrième Assemblée mondiale de la santé, dans sa résolution WHA64.23. La vérification vise à fournir, en toute indépendance, une garantie aux États membres, dans le but de renforcer la transparence et la responsabilisation au sein de l'Organisation, et de soutenir la réalisation de ses objectifs au moyen du processus de vérification extérieure.

15. Lors de cet exercice financier, deux vérifications extérieures ont été effectuées dans la Région : l'une dans le bureau de pays de la Turquie (2013) et l'autre au Bureau régional (2013).

16. Les vérifications extérieures se concentrent principalement sur le processus et les transactions en rapport avec la gestion de la trésorerie, les contributions financières directes, l'achat de biens et de services contractuels, la gestion des actifs, les voyages et la gestion des programmes. L'évaluation a permis la mise en place de procédures en vue de définir le niveau de fiabilité des contrôles internes.

17. À l'instar des vérifications intérieures, la vérification extérieure n'a révélé aucun problème majeur ni manquement au cadre de contrôle interne. Plusieurs recommandations ont été formulées. Les principaux problèmes recensés et les mesures prises à cet égard sont présentés au tableau 2.

Tableau 2. Mesures prises après les vérifications extérieures

Problèmes recensés	Mesures prises
Gestion des actifs fixes	<ul style="list-style-type: none"> • élaboration de nouvelles lignes directrices • vérifications approfondies
Sélection des fournisseurs pour les achats de biens et de services	<ul style="list-style-type: none"> • amélioration des contrôles internes • adoption d'une nouvelle stratégie d'achat au niveau mondial (en cours)
Nombre conséquent de voyages non prévus ou planifiés à la dernière minute	<ul style="list-style-type: none"> • renforcement de la politique concernant les voyages

Dernières initiatives

18. Dans la poursuite de ses efforts pour améliorer la conformité, le Bureau régional a lancé plusieurs nouvelles initiatives en vue de renforcer les contrôles internes :

- a) définition d'indicateurs de performances clés fixant des objectifs de conformité : les évaluations de la performance des hauts responsables et des chefs de bureaux de pays sont liées à la réalisation de ces objectifs (cette initiative sera mise à l'essai en 2016, et sera pleinement appliquée dès 2017) ;
- b) élaboration et déploiement d'une nouvelle matrice de responsabilités pour le Bureau régional et les bureaux de pays ;
- c) renforcement de la capacité administrative de certains bureaux de pays ;
- d) évaluation et approbation des contrats ne conférant pas le statut de membre du personnel actuellement sous la responsabilité de l'unité Ressources humaines, et non plus de l'unité Achats, pour un contrôle plus efficace ;
- e) publication des offres en ligne pour accroître la transparence, dans le cadre de la mise en œuvre d'une nouvelle stratégie d'achats à l'OMS ;
- f) mise en place d'un registre des risques, en collaboration avec le Bureau de la conformité, de la gestion des risques et de l'éthique au Siège de l'OMS (en cours).

= = =