

167^e SESSION DU COMITÉ EXÉCUTIF

Session virtuelle, 30 septembre 2020

Point 4.1 de l'ordre du jour provisoire

CE167/8
6 juillet 2020
Original : anglais

RAPPORT DU BUREAU DE LA SURVEILLANCE INTERNE ET DES SERVICES D'ÉVALUATION POUR 2019

Introduction

1. Le Bureau de la surveillance interne et des services d'évaluation (IES) fournit ce rapport synthétique annuel pour l'année civile 2019. Le rapport donne un aperçu des activités entreprises par l'IES en 2019 et présente son point de vue sur les contrôles internes, la gestion des risques et les questions connexes au sein du Bureau sanitaire panaméricain (BSP ou le Bureau).

2. L'article 12.1(d) du Règlement financier stipule que le Directeur du BSP doit maintenir une fonction d'audit interne relevant du Directeur. IES exerce cette fonction de surveillance interne. Ses principales activités en 2019 ont consisté à réaliser des missions d'audit interne, à fournir des conseils ad hoc au Directeur du BSP et à la Direction, et à fournir des services de conseil pour des missions d'évaluation. Un changement important dans le champ d'activité d'IES doit intervenir en 2020. La Directrice du BSP a décidé qu'à compter de mars 2020, la fonction d'évaluation serait transférée d'IES au Département de la Planification et du Budget (voir le paragraphe 39 ci-dessous).

3. IES contribue également à la préservation et à l'amélioration des contrôles internes et des processus de gestion des risques connexes du Bureau en participant à un certain nombre de comités et de réseaux internes. Par exemple, IES conseille la Direction sur des questions spécifiques dans le cadre du Comité de protection des actifs et de prévention des pertes, du Comité permanent de la gestion des risques institutionnels et de la conformité, du Comité permanent de l'intégrité et de la gestion des conflits, du Comité de contrôle du matériel et du Réseau des administrateurs. IES fournit également directement au Directeur du BSP des conseils ad hoc sur les risques émergents. Dans le cadre de ces activités, l'IES s'attache à fournir des conseils prospectifs et à encourager le partage des connaissances et l'identification des risques émergents.

Indépendance, ressources et « lignes de défense »

4. Pour guider le travail d'audit interne et contribuer à maintenir le caractère indépendant de ses activités, IES suit le Cadre de référence international des pratiques

professionnelles de l'Institut des auditeurs internes (IIA). L'IIA identifie trois « lignes de défense » en termes de contrôles internes liés à la gestion des risques institutionnels et à l'atténuation des risques. Les première et deuxième lignes de défense relèvent toutes deux de la responsabilité de la Direction : la première ligne concerne le fonctionnement des contrôles internes au quotidien, et la deuxième ligne a trait au suivi et à la conformité de la gestion. La troisième ligne de défense est l'assurance indépendante fournie par l'audit interne. En d'autres termes, la première ligne se réfère aux fonctions de gestion responsables des risques, la deuxième aux activités de gestion qui supervisent les risques et la troisième à la fonction indépendante d'audit interne qui examine le risque et formule des conseils à son sujet.

5. Le modèle des « trois lignes de défense » sépare clairement les responsabilités de gestion de celles de l'audit interne. La Direction du BSP est responsable de la conception et du maintien d'une gestion des risques et de contrôles internes efficaces, tandis qu'IES fournit une assurance et des avis sur l'efficacité et l'efficience de ces contrôles. Le travail d'audit interne d'IES est de nature purement consultative : il est donc indépendant des activités qu'il examine. IES s'abstient nécessairement de prendre des décisions concernant la gestion du BSP afin d'éviter des conflits d'intérêts avec son rôle consultatif. Les audits et les services consultatifs d'IES ne remplacent pas les responsabilités du BSP dans l'exercice de ses fonctions opérationnelles et de gestion.

6. Deux mécanismes importants, la ligne hiérarchique d'IES qui relève du Directeur du BSP et le partage des constatations d'IES avec le Comité exécutif, garantissent que le Bureau ne subit aucune interférence de la part de la Direction lors de la planification et de l'exécution de ses activités et lors de la communication des résultats. Pour garantir l'indépendance opérationnelle d'IES, le Vérificateur général des comptes est responsable de ses ressources humaines et financières, qui sont administrées conformément aux règles et procédures de l'Organisation.

7. Dans l'exercice de ses fonctions en 2019, IES n'a rencontré aucune interférence avec son indépendance, ni aucun obstacle pour ce qui est du champ de ses activités et de son accès aux dossiers et aux informations. En outre, IES a disposé d'un personnel et d'autres ressources suffisants pour mettre en œuvre son plan de travail pour 2019, et aucun aspect de ses activités prévues n'a été réduit ou reporté en raison d'un manque de ressources. À la fin de 2019, les ressources en personnel d'IES comprenaient quatre postes de professionnels et deux postes des services généraux. Cependant, en 2019 les locaux d'IES ont continué d'être inadéquats et dispersés dans le bâtiment de Virginia Avenue du BSP. IES a poursuivi ses discussions avec l'administration de l'Organisation pour parvenir à une solution permanente qui réunirait l'équipe d'IES dans un espace de bureaux contigu avec des sauvegardes et des dispositions de sécurité adéquates pour protéger la confidentialité de son travail de contrôle interne. IES espère que cette question sera résolue au cours du premier semestre 2020.

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

8. En consultation avec le Directeur du BSP, le Vérificateur général établit un plan de travail de l'audit interne fondé sur les risques. Pour garantir la couverture périodique par l'audit de tous les bureaux de représentant de l'OPS/OMS, l'approche de planification comprend des visites cycliques dans les bureaux de représentant de l'OPS/OMS de petite taille qui, en général, pourraient ne pas être sélectionnés sur la seule base de l'évaluation des risques. Le Directeur du BSP approuve le plan de travail de l'audit interne et toutes les modifications qui y sont apportées. Le plan de travail est intentionnellement flexible afin de pouvoir répondre aux risques émergents.

9. IES fixe des objectifs précis pour chaque mission d'audit interne en évaluant les risques pertinents. Pour chaque mission, IES prépare un rapport qui est adressé au Directeur du BSP et dont une copie est envoyée au personnel approprié du BSP. Ces rapports contiennent des constatations et des questions à l'attention de la Direction, ainsi que les plans d'action de la Direction pour faire face aux risques et pour maintenir ou améliorer les contrôles internes.

10. En 2019, IES a effectué huit missions d'audit interne qui ont couvert diverses opérations et activités. Quatre audits étaient thématiques, et quatre étaient axés sur des bureaux de représentant de l'OPS/OMS spécifiques. L'annexe au présent rapport dresse la liste des audits internes réalisés en 2019, avec une évaluation des missions en quatre niveaux :

- a) **Évaluation satisfaisante** : les pratiques de gestion des risques et les contrôles internes ont été correctement établis et fonctionnent bien. Il est improbable que les éventuels problèmes identifiés par l'audit aient une incidence sur la réalisation des objectifs de l'entité ou du département audité.
- b) **Évaluation partiellement satisfaisante, avec certaines améliorations nécessaires** : les pratiques de gestion des risques et les contrôles internes sont généralement en place et fonctionnent, mais nécessitent certaines améliorations. Il est improbable que les problèmes identifiés par l'audit aient une incidence significative sur la réalisation des objectifs de l'entité ou du département audité.
- c) **Évaluation partiellement satisfaisante, avec des améliorations majeures nécessaires** : les pratiques de gestion des risques et les contrôles internes sont en place et fonctionnent, mais 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 département audité.
- d) **Évaluation insatisfaisante** : les pratiques de gestion des risques et les contrôles internes ne sont pas en place de manière adéquate ou ne fonctionnent pas correctement. Les problèmes identifiés par l'audit pourraient gravement compromettre la réalisation des objectifs de l'entité ou du département audité.

11. Pour la deuxième année consécutive, aucune mission d'audit interne individuelle n'a débouché sur une évaluation « insatisfaisante ». Pour les audits des bureaux de représentant de l'OPS/OMS en particulier, 2019 a été la troisième année consécutive sans évaluation « insatisfaisante ». Les principales constatations des missions individuelles sont présentées aux paragraphes 16 à 30 ci-après.

Coordination d'IES avec d'autres sources d'assurance

12. IES a continué à coopérer avec d'autres sources d'audit et d'assurance. En 2019, IES a coordonné ses activités de planification avec le National Audit Office du Royaume-Uni, Commissaires aux comptes externe de l'OPS. Cette coordination a permis de maximiser l'efficacité et l'efficience de l'audit au sein du BSP en contribuant à éviter à la fois 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. IES envoie également une copie de tous ses rapports d'audit interne au Bureau des services de contrôle interne de l'Organisation mondiale de la santé (OMS), basé à Genève. En 2019, le Bureau des services de contrôle interne de l'OMS a continué à s'appuyer sur les travaux d'IES et n'a pas effectué de missions d'audit interne dans la Région des Amériques.

13. IES coopère également avec la deuxième ligne de défense contre le risque (voir les paragraphes 4 et 5 ci-dessus) en partageant les tableaux de bord de suivi du contrôle interne et en assurant le suivi des constatations du processus de Gestion des risques institutionnels utilisé par la Direction du BSP. Un lien est établi entre chaque question d'audit interne et plan d'action de la Direction figurant dans les rapports de mission d'IES et le registre de la Gestion des risques institutionnels. Cela facilite la mise en correspondance des risques avec la réalisation des objectifs de l'OPS et les mécanismes d'atténuation des risques connexes, y compris les contrôles internes.

14. IES a continué en 2019 à recevoir des conseils du Comité d'audit de l'OPS et a 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 des autres organisations internationales.

Principales constatations et recommandations en matière de contrôle interne en 2019

15. Les paragraphes 16 à 30 ci-dessous résument les constatations et les recommandations des missions d'audit interne entreprises par IES en 2019. Des observations générales sur l'environnement de contrôle interne sont présentées aux paragraphes 41 à 45 ci-après.

Missions thématiques

16. IES a évalué les constatations générales de l'Audit interne des **dépenses de voyages en mission** (rapport IES 03/19) comme partiellement satisfaisantes, avec certaines améliorations nécessaires. Bien que les contrôles internes fonctionnent généralement

correctement, IES a formulé deux constatations prioritaires. La première concernait le non-respect généralisé (79 %) de la politique selon laquelle les voyages en mission doivent être autorisés au plus tard 10 jours ouvrables avant la date de départ. Les cas de non-respect qui auraient dû avoir un caractère exceptionnel semblaient être la règle au sein du BSP. Le principal risque découlant de cette constatation était les frais élevés encourus pour des vols réservés à la dernière minute. IES n'a trouvé aucune preuve convaincante de l'urgence de ces déplacements (comme par exemple dans le cas d'opérations d'urgence) qui aurait pu justifier un non-respect généralisé de la politique. Le problème semble plutôt provenir d'une culture de mauvaise planification des déplacements et d'une sensibilisation insuffisante aux implications financières d'une planification tardive.

17. La deuxième constatation prioritaire concernait les risques pour la sécurité du personnel qui séjourne dans des hébergements non standard lors de voyage en mission. Au moment de l'audit, la politique de l'OPS stipulait que les indemnités journalières de voyage en mission avaient pour objet de couvrir tous les frais raisonnables et habituels que les personnes encourent lors d'un voyage en mission pour l'hébergement, les repas, les taxes, les frais de service obligatoires, les pourboires, les communications personnelles et autres dépenses personnelles mineures, y compris certains frais accessoires inférieurs à US\$ 30.¹ Avant 2016, le BSP ne fournissait au personnel que les composantes repas et frais accessoires de l'indemnité journalière et remboursait le coût réel de l'hébergement à l'hôtel. Après la mise en œuvre du système Workday en janvier 2016, la Direction a décidé de rembourser l'enveloppe totale standard d'indemnité journalière, indépendamment du coût réel de l'hôtel. La décision de verser l'intégralité de l'indemnité journalière a simplifié le traitement des notes de frais, mais elle a également créé une incitation économique pour certains membres du personnel à choisir des types d'hébergement peu coûteux et non standard afin de conserver une grande partie de l'indemnité journalière. Souvent, ce type d'hébergement n'offre pas un niveau de sécurité adéquat pour les membres du personnel en déplacement et leurs effets personnels. Bien que la politique vise à atténuer ce risque en spécifiant que tout hôtel dans le cadre de voyage en mission doit être « d'un bon niveau commercial », IES a constaté une tendance croissante du personnel à opter pour des hébergements moins chers tels que des maisons d'hôtes et des résidences privées. En conséquence, la santé et la sécurité du personnel ont pu être mises en danger, et leurs effets personnels, y compris des biens du BSP comme les ordinateurs portables et les téléphones portables, ont pu être plus susceptibles d'être volés.

18. Parmi les autres constatations, EIS a recommandé à la Direction de combler les lacunes liées au système Workday qui avaient permis un petit nombre de transactions pour lesquelles les voyageurs avaient eux-mêmes approuvé leurs propres demandes de remboursement de frais de voyage.

19. L'audit interne de la **passation de contrats de consultants** a débuté en 2019, mais en raison de l'ampleur des vérifications requises par cet audit, il a été décidé de proroger la mission jusqu'au premier semestre 2020. Les constatations de cet audit seront donc

¹ Sauf stipulation contraire, tous les chiffres monétaires dans ce rapport sont exprimés en dollars des États-Unis.

présentées dans le prochain Rapport annuel d'IES. Les observations et constatations préliminaires à la date de décembre 2019 étaient que le recours aux contrats de consultants a augmenté de manière significative au cours des dernières années. Par exemple, au cours de la période de cinq ans allant de 2014 à 2019, on a constaté une augmentation de 62 % du recours à des contrats de consultants internationaux par l'OPS, tandis que les contrats de personnel à durée déterminée ont augmenté à un taux inférieur, de 13 %, au cours de la même période. IES a relevé certaines faiblesses dans les preuves documentées du jeu de la concurrence pour l'embauche de consultants, et a également noté que la tendance qui veut que des retraités reviennent régulièrement au BSP sur des contrats de consultants se poursuit. IES examinera les causes profondes de ces tendances.

20. IES a évalué les constatations de l'Audit interne des **immobilisations** (rapport IES 07/19) comme partiellement satisfaisantes, avec certaines améliorations nécessaires. L'une des principales constatations concerne l'effet des processus de passation de marchés décentralisés sur l'optimisation des ressources dans l'acquisition des actifs. En particulier, l'acquisition décentralisée de matériel informatique a entraîné l'achat fréquent de matériel aux prix pratiqués par les commerces de détail. Un achat centralisé de ces actifs permettrait probablement de réduire les coûts grâce à des économies d'échelle et à un pouvoir de négociation accru.

21. IES a également constaté la nécessité de mettre à jour les politiques d'administration des actifs immobilisés, et a relevé certaines faiblesses dans les informations relatives aux actifs immobilisés enregistrées dans le système Workday.

22. **Enseignements tirés du projet *Mais Médicos*** était une mission de conseil, plutôt qu'un audit interne, demandée à IES par la Directrice du BSP. IES a entrepris une étude des enseignements à tirer de l'administration du projet *Mais Médicos*, sur la base des constatations publiées dans 17 rapports d'audit interne d'IES sur le projet entre 2014 et 2018. IES a constaté que le BSP a administré avec succès ce projet complexe, qui, au plus fort de son activité, a impliqué le déploiement de plus de 11 400 médecins cubains dans plus de 4000 municipalités brésiliennes, en se concentrant sur les zones géographiquement reculées et sur les populations en situation de vulnérabilité socio-économique. Le projet a nécessité la mise en place de structures administratives et de suivi uniques, notamment des systèmes informatiques *sui generis*.

23. Ce rapport ne contenait pas de recommandations spécifiques à l'intention de la Direction à ce stade. Il s'est plutôt attaché à fournir des observations sur les enseignements administratifs qui pourraient être tirés et appliqués à de futurs projets. Parmi les sujets abordés, on peut citer l'importance du respect des procédures, normes et politiques en vigueur dans les grands projets, les considérations relatives aux ressources humaines et la sélection des catégories appropriées de contrats de personnel, l'efficacité opérationnelle et les problèmes de transport local, le risque de réputation, les dispositions comptables et bancaires, l'importance d'une deuxième « ligne de défense » solide, ainsi que la sauvegarde de la mémoire institutionnelle. Aucune des constatations présentées n'était nouvelle, dans la mesure où elles avaient toutes été publiées dans des rapports d'audit

interne antérieurs. IES a présenté ces observations consolidées pour aider la Direction à améliorer la gestion des risques pour les futurs projets de grande ampleur.

Audits internes des bureaux de représentant de l'OPS/OMS

24. En 2019, IES a entrepris quatre audits internes au niveau des pays dans les bureaux de représentant de l'OPS/OMS au Brésil, en Équateur, au Honduras et à Trinité-et-Tobago, avec pour principal objectif de passer en revue les contrôles internes destinés à atténuer les risques administratifs et financiers. IES a évalué les constatations de trois de ces audits comme partiellement satisfaisantes, avec certaines améliorations nécessaires, tandis que le quatrième, l'audit du bureau en Équateur, a reçu une évaluation satisfaisante. Par conséquent, pour la troisième année consécutive, aucun audit de bureaux de représentant de l'OPS/OMS par IES n'a débouché sur une évaluation insatisfaisante. IES interprète cela comme une indication de l'amélioration constante des contrôles internes dans les bureaux de pays de l'OPS.

25. Lors de l'audit interne du bureau du représentant de l'OPS/OMS au Brésil, IES a formulé trois recommandations prioritaires. La première appelait la Direction locale à se pencher sur la structure administrative décentralisée du bureau, unique parmi les bureaux de représentant de l'OMS/OPS, dans laquelle sept centres de coûts possèdent des équipes de soutien distinctes pour les processus administratifs, avec des doublons des fonctions entre les centres de coûts. Il a été constaté que ces dispositions présentaient un risque pour l'efficacité et l'efficacité des opérations locales, ainsi que pour l'optimisation des coûts administratifs globaux.

26. La deuxième recommandation prioritaire pour le bureau du représentant de l'OPS/OMS au Brésil consistait à développer le registre local des risques liés à la Gestion des risques institutionnels de manière plus complète. La troisième recommandation portait sur la nécessité de remédier à une tradition consistant à obtenir les services d'employés occasionnels par le biais d'opérations de passation de contrat locales, souvent sans concurrence. La Direction est convenue de l'importance de régulariser ces services de ressources humaines par une différenciation des contrats de service types avec des personnes et des contrats demandés par différents homologues comme mécanisme d'externalisation. La Direction a pris des mesures en 2019 pour donner suite à ces trois recommandations.

27. Dans le rapport concernant le bureau au Honduras, IES a formulé deux recommandations prioritaires, l'une à l'intention de la Direction locale et l'autre à l'intention de la Direction au Siège. La recommandation locale consistait à développer davantage le registre local des risques liés à la Gestion des risques institutionnels ; cette recommandation était similaire à celle formulée pour le Brésil (voir le paragraphe 26 ci-dessus). La recommandation à l'intention de la Direction au Siège consistait à évaluer la tolérance au risque organisationnel pour les projets qui comprennent des éléments de construction, y compris la rénovation des bâtiments. Plus de 300 000 dollars ont été dépensés pour la rénovation d'entrepôts « verts » au Honduras, mais le projet de cette nature le plus significatif de l'OPS a été le projet des établissements de soins de santé

intelligents (hôpitaux intelligents) dans les Caraïbes, d'un montant de 49 millions de dollars. L'Organisation n'a pas encore défini sa tolérance au risque et le cadre stratégique pour ce type d'activités.

28. Une constatation prioritaire a été formulée à l'intention de la Direction locale du bureau à Trinité-et-Tobago. Le bureau du représentant de l'OPS/OMS a récemment incorporé plusieurs petites îles des Caraïbes (dont Aruba et Sint-Maarten) dans ses attributions programmatiques et administratives. En conséquence, le bureau de représentant a dû faire face à des défis en termes de capacité opérationnelle et de rôles et responsabilités du personnel pour s'adapter à cette nouvelle situation. À la fin de 2019, la Direction étudiait les moyens de relever ce défi.

29. Les recommandations standard (non prioritaires) faites par IES aux bureaux de représentant de l'OPS/OMS portaient notamment sur des sujets récurrents tels que le respect des politiques pour les lettres d'accord et les opérations de passation de marchés locales, l'élimination en temps voulu des actifs immobilisés anciens ou obsolètes et la sauvegarde de la mémoire institutionnelle.

30. Tous les rapports d'audit interne découlant du plan de travail de l'audit interne pour 2019 ont été acceptés par la Directrice du BSP. Au moment de la rédaction du présent rapport, la Direction s'employait activement à répondre à toutes les recommandations d'IES soulevées dans les rapports.

État d'avancement de la mise en œuvre des recommandations de l'audit interne

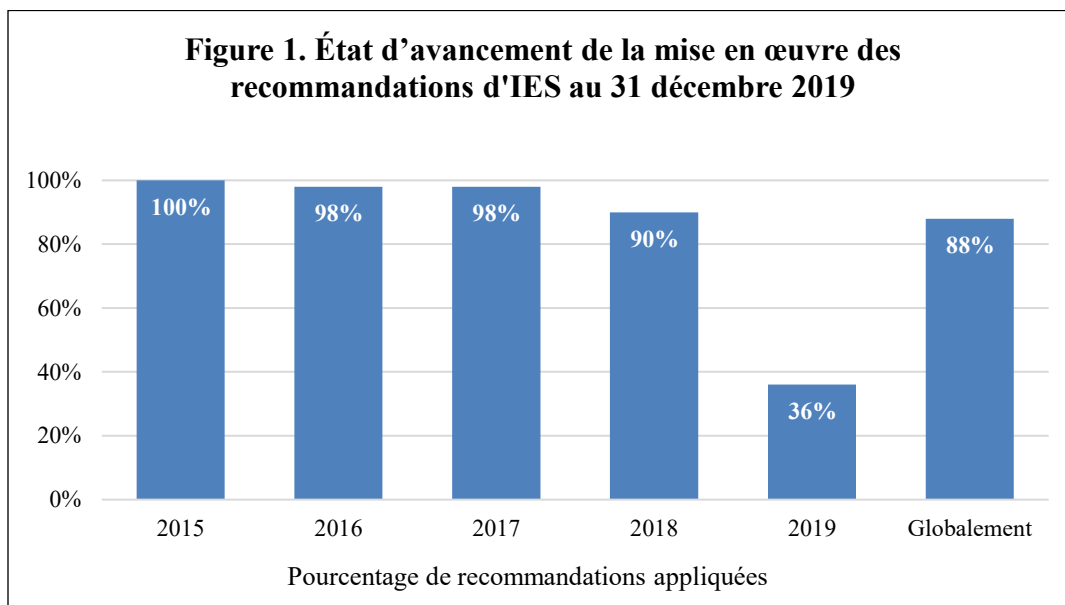
31. Trois fois par an, IES assure un suivi avec la Direction du BSP sur l'état d'avancement de la mise en œuvre des recommandations de l'audit interne. L'objectif de cet exercice de suivi est d'aider la Direction à améliorer les contrôles internes visant à atténuer les risques, comme indiqué dans les recommandations. IES classe ses recommandations en trois niveaux : prioritaire, standard et faible. Les catégories sont résumées comme suit :

- a) **Prioritaire** : une action rapide est nécessaire pour garantir que l'OPS ne soit pas exposée à des risques élevés. L'absence d'action pourrait avoir des conséquences majeures pour l'Organisation.
- b) **Standard** : une action est nécessaire pour garantir que l'OPS ne soit pas exposée à des risques considérés comme modérés. L'absence d'action pourrait contribuer à des conséquences négatives pour l'Organisation.
- c) **Faible** : une action est souhaitable et pourrait aboutir à un renforcement des contrôles internes ou à une meilleure optimisation des ressources. Les recommandations de faible priorité sont communiquées verbalement par IES à la Direction et ne sont pas publiées dans les rapports d'audit interne.

32. Les recommandations prioritaires et standard ne sont incluses dans le processus de suivi formel qu'après que le Directeur du BSP a accepté les rapports d'audit interne individuels qui contiennent les recommandations. L'acceptation d'un rapport par le Directeur du BSP intervient généralement deux mois après la publication du rapport.

33. En 2019, 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 l'OPS/OMS de l'état d'avancement des recommandations en suspens d'IES dans leurs domaines d'activité. Ces réunions ont permis d'accélérer la mise en œuvre de nombreuses recommandations. Elles ont donné le ton et illustrent le sérieux des échelons supérieurs de l'Organisation en ce qui concerne les questions d'audit interne et les responsabilités de la Direction concernant les recommandations.

34. La figure 1 montre les taux de mise en œuvre pour les six dernières années. Le taux de mise en œuvre relativement faible des recommandations de 2019, au 31 décembre 2019, reflète le délai habituel entre la publication des rapports d'audit interne, leur acceptation par le Directeur du BSP et les mesures de suivi ultérieures. IES a constaté que les statistiques figurant dans la figure sont comparables à celles d'organisations internationales de taille et de complexité similaires.



35. Dans le processus de suivi, IES accorde une attention particulière aux recommandations les plus anciennes et toujours en suspens. En décembre 2019, deux recommandations étaient en suspens depuis plus de deux ans, toutes deux classées comme prioritaires. Ces deux recommandations concernaient la nécessité de mettre à jour le cadre stratégique des activités de deux départements : le Département de la Planification et du Budget et le Département des Relations extérieures, des Partenariats et de la Mobilisation des ressources. Ces deux départements ont connu des évolutions importantes dans leurs

activités et leurs opérations ces dernières années, et il y a eu un retard dans l'ajustement de leurs cadres stratégiques pour les aligner sur ces évolutions. Ces deux départements ont informé IES qu'ils comptaient faire en sorte que leurs politiques soient entièrement à jour en 2020.

Services de conseil en matière d'évaluation

36. En 2019, IES a continué à conseiller ses collègues du BSP sur la planification et l'administration de missions d'évaluation décentralisées et indépendantes, à fournir des conseils sur les approches d'évaluation (sur la base des normes d'évaluation du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation), à collaborer à l'embauche sur la base d'une pleine concurrence d'évaluateurs indépendants et à tenir un registre des rapports d'évaluation finalisés. En outre, IES a fait rapport deux fois par an à la Directrice du BSP et à la haute Direction sur les activités d'évaluation.

37. La fonction d'évaluation d'IES a continué à être assurée par un membre du personnel professionnel à plein temps en 2019. En raison de ses ressources limitées, IES n'a pas mené ou administré de missions d'évaluation, mais a continué d'assumer un rôle consultatif. Les missions spécifiques pour lesquelles IES a fourni des conseils en 2019 comprenaient des évaluations du programme régional de vaccination, du niveau infrarégional de coopération technique dans les Caraïbes et du projet sur les systèmes de santé intégrés en Amérique latine et dans les Caraïbes. Fin 2019, IES a également conseillé le Département des Systèmes et services de santé sur la planification des évaluations à venir de la fonction de recherche à l'OPS et sur la stratégie des ressources pour la santé et le plan d'action connexe.

38. Au cas par cas, IES a conseillé la Directrice du BSP sur la participation de l'OPS à des missions d'évaluation demandées et administrées par le Bureau de l'évaluation de l'OMS. En 2019, la participation du BSP aux missions de l'OMS a compris des évaluations du programme sur les maladies tropicales négligées, de l'utilisation des administrateurs recrutés au plan national au niveau des pays et du Mécanisme mondial de coordination de l'OMS pour la lutte contre les maladies non transmissibles, ainsi qu'un examen de 40 ans de mise en œuvre des soins de santé primaires au niveau des pays. Dans le cadre de cette dernière mission, IES a collaboré à la phase de collecte des données, en extrayant des informations de plusieurs études de cas. L'OPS a également fourni à l'OMS un retour d'information et des conseils précieux pour cette mission.

39. Au dernier trimestre de 2019, la Directrice du BSP a décidé de transférer la fonction d'évaluation d'IES au Département de la Planification et du Budget afin de renforcer le lien entre le travail d'évaluation et le cycle de planification. IES a donc commencé à transmettre les informations pertinentes au Département de la Planification et du Budget. IES avait révisé la politique d'évaluation et a transféré le projet de politique au Département de la Planification et du Budget afin qu'elle puisse être adaptée à ce nouveau contexte.

Autres domaines d'activité

40. IES n'a entrepris aucune investigation en 2019. Les activités d'investigation ont été menées par le Bureau des Enquêtes récemment créé.

Avis d'IES sur l'environnement général du contrôle interne au sein du BSP

41. Les contrôles internes sont des procédures, des activités et des éléments physiques qui atténuent les risques et augmentent ainsi la probabilité d'atteindre les objectifs de l'organisation. Parmi les exemples de contrôles internes figurent les mesures visant à assurer la conservation sûre des actifs physiques et à sauvegarder la mémoire institutionnelle par la transmission sûre du savoir institutionnel. La raison d'être de tout contrôle interne est le(s) risque(s) pour les objectifs institutionnels que le contrôle interne vise à atténuer. Le cadre général de contrôle interne situe les contrôles internes parmi les politiques et procédures opérationnelles de l'Organisation, y compris la délégation de responsabilités au personnel.

42. Comme indiqué aux paragraphes 4 et 5 ci-dessus, le concept des « trois lignes de défense » définit les responsabilités institutionnelles en matière de contrôles internes visant à atténuer les risques. Les première et deuxième lignes de défense sont assurées par la Direction, la première recouvrant des contrôles internes au quotidien visant à atténuer les risques, et la deuxième correspondant à un suivi par la Direction. La troisième ligne de défense, qui intervient derrière les défenses de la Direction, est l'assurance fournie par les vérificateurs internes.

43. En ce qui concerne cette troisième ligne de défense, IES a observé des améliorations constantes et continues de l'environnement de contrôle interne du BSP en 2019, avec pour résultat l'absence d'évaluation « insatisfaisante » pour l'une quelconque des missions d'audit interne, comme le résume l'annexe A. C'est la deuxième année consécutive sans évaluation « insatisfaisante ». Les améliorations semblent découler en partie de l'amélioration des systèmes informatiques, plus particulièrement ceux découlant du projet de Système d'information pour la gestion du BSP (PMIS), et en partie d'une sensibilisation accrue du personnel à l'importance des contrôles internes.

44. Sur la base de l'activité d'audit interne entreprise en 2019, IES n'a pas identifié de faiblesses importantes dans les contrôles internes susceptibles de compromettre gravement la réalisation des objectifs stratégiques et opérationnels de l'OPS. L'opinion générale d'IES en ce qui concerne l'environnement de contrôle interne du BSP en 2019 est qu'il a continué à fournir une assurance raisonnable de l'exactitude et de l'enregistrement en temps voulu des transactions, des actifs et des passifs, ainsi que de la sauvegarde des actifs.

45. Comme en 2018, IES attire l'attention sur les possibilités de développement de la deuxième ligne de défense, ce qui, de son avis, nécessite une plus grande systématisation. En particulier, une cartographie plus complète de l'assurance entre les objectifs, les risques et les contrôles internes visant à atténuer les risques de l'Organisation renforcerait encore l'environnement de contrôle interne du BSP. De même, l'exercice de gestion des risques

institutionnels devrait articuler plus clairement les liens entre les risques, les objectifs et les contrôles internes de l'Organisation.

Mesure à prendre par le Comité exécutif

46. Le Comité est invité à prendre note du présent rapport et à formuler tout commentaire qu'il juge pertinent.

Annexe

Annexe

MISSIONS DE L'AUDIT INTERNE, 2019

Audits internes thématiques	N° de référence	Évaluation des résultats de l'audit
Audit interne des dépenses liées aux voyages en mission	03/19	Partiellement satisfaisant, avec certaines améliorations nécessaires
Audit interne de la passation de contrats de consultants	Aucun	Doit être achevé en 2020
Audit interne des immobilisations	07/19	Partiellement satisfaisant, avec certaines améliorations nécessaires
Enseignements tirés du projet <i>Mais Médicos*</i>	01/19	Sans objet
Audits internes spécifiques à des pays	N° de référence	Évaluation des résultats de l'audit
Audit interne du Bureau du représentant de l'OPS/OMS au Brésil	04/19	Partiellement satisfaisant, avec certaines améliorations nécessaires
Audit interne du Bureau du représentant de l'OPS/OMS en Équateur	05/19	Satisfaisante
Audit interne du Bureau du représentant de l'OPS/OMS au Honduras	06/19	Partiellement satisfaisant, avec certaines améliorations nécessaires
Audit interne du Bureau du représentant de l'OPS/OMS à Trinité-et-Tobago	02/19	Partiellement satisfaisant, avec certaines améliorations nécessaires

* Mission de conseil.
