

170^e SESSION DU COMITÉ EXÉCUTIF

Washington, D.C., ÉUA (session hybride), du 20 au 24 juin 2022

Point 5.6 de l'ordre du jour provisoire

CE 170/23
14 avril 2022
Original : anglais

RAPPORT DU BUREAU DE L'AUDIT INTERNE POUR 2021

Introduction

1. Le Bureau de l'audit interne (OIA) présente ce rapport de synthèse annuel pour l'année civile 2021. Ce rapport donne une vue d'ensemble des activités de l'OIA en 2021 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 de l'OIA consiste à aider la direction à protéger et à améliorer la gestion des risques et les contrôles internes au 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 de l'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, à l'occasion, des projets de consultation. Il fournit également des conseils ad hoc sur les risques émergents au Directeur du BSP et à la direction. 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 et *d)* du Comité de contrôle du matériel. Par l'entremise de ces activités, OIA s'attache à fournir des conseils opportuns et prospectifs au BSP et encourage le partage des connaissances et l'identification rapide des risques émergents.

Indépendance, ressources, et les trois « lignes » d'assurance

4. 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, selon le sigle anglais)¹. L'IIA distingue trois « lignes » d'assurance en ce qui concerne la gestion des risques et les contrôles internes visant à atténuer les

¹ Disponible sur <https://www.theiia.org/en/standards/> [en anglais].

risques. Les première et deuxième lignes 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 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.

5. 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 que l'OIA formule des avis sur l'efficacité et l'efficience de ces systèmes. Les audits internes et les services consultatifs de l'OIA ne remplacent pas les responsabilités du BSP dans l'exercice de ses fonctions opérationnelles et de gestion. OIA est tenue, en vertu des normes d'audit professionnelles, de s'abstenir de prendre des décisions, afin de préserver son indépendance par rapport aux activités qu'il examine. Le maintien strict de l'indépendance est donc essentiel pour que l'OIA évite tout conflit d'intérêts avec son rôle consultatif.

6. Deux modalités institutionnelles importantes—le lien hiérarchique direct entre l'OIA et le Directeur du BSP et son rapport annuel au Comité exécutif—visent à protéger l'OIA contre toute ingérence potentielle dans la planification, l'exécution et la communication de ses travaux. Pour garantir l'indépendance opérationnelle de l'OIA, le vérificateur institutionnel est responsable des ressources humaines et financières du bureau, qui sont gérées conformément aux règles et règlements de l'OPS.

7. Dans l'exercice de ses fonctions en 2021, OIA n'a rencontré aucun obstacle ou ingérence dans la portée de ses travaux, son accès aux dossiers et à l'information, ni dans le maintien de son indépendance.

8. Le personnel de l'OIA et d'autres ressources ont été suffisants pour mettre en œuvre le plan de travail du bureau pour 2021 ; aucun aspect des activités planifiées n'a été réduit ou reporté en raison de contraintes de ressources. En 2021, les ressources en personnel de l'OIA se composaient de trois postes professionnels et d'un poste des services généraux. Bien que les ressources en personnel de l'OIA aient été suffisantes pour mettre en œuvre le plan de travail de 2021, le bureau a travaillé en marge de sa capacité et risque de devoir interrompre ses travaux en raison de problèmes tels que l'indisponibilité imprévue (par exemple, en raison d'une maladie ou d'une situation familiale grave) des membres de l'équipe.

9. En 2021, OIA a continué de répondre aux défis de la pandémie de COVID-19 en modifiant les pratiques de travail. Avec le moratoire sur les voyages en mission et la poursuite du télétravail d'urgence, OIA a utilisé des outils de technologie de l'information pour effectuer des examens sur poste des opérations à l'extérieur du Siège. Le Système d'information pour la gestion du BSP (PMIS, selon le sigle anglais) a facilité l'audit à distance en centralisant l'information financière et opérationnelle de l'Organisation, et le logiciel de téléconférence a permis les discussions en face à face nécessaires aux audits internes.

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. Pour garantir la couverture périodique de tous les bureaux de représentant de l'OPS/OMS, le plan de travail comprend des visites cycliques dans les bureaux de petite taille qui, en général, pourraient ne pas être sélectionnés uniquement sur la base de l'évaluation des risques. À l'heure où ces lignes sont rédigées, la couverture de l'audit cyclique de tous les sites du BSP prend huit ans (c'est-à-dire que chaque bureau des représentants de l'OPS/OMS et chaque centre panaméricain est audité au moins une fois tous les huit ans). 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 avec copie envoyée au personnel concerné. Le rapport contient les constatations sur les risques et les questions de contrôle interne, ainsi que les plans d'action du BSP pour y répondre.

12. En 2021, OIA a réalisé huit missions (sept audits et une mission de consultation), 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 2021, avec leurs notations. Pour la troisième année consécutive, aucun audit interne individuel n'a obtenu une notation « insatisfaisante ». En ce qui concerne les audits des bureaux de représentants, 2021 a été la quatrième année consécutive sans notation « insatisfaisante ». L'annexe comprend également un guide des notations des audits.

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

13. En 2021, OIA a continué de coopérer avec d'autres sources d'assurance en matière de gestion des risques et de contrôles internes. 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) pour éviter les doublons et les lacunes dans la couverture d'audit globale du BSP. 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 2021, le BSCI de l'OMS a continué de s'appuyer sur les travaux de l'OIA et n'a pas effectué de missions d'audit interne dans la Région des Amériques.

14. OIA a également coopéré avec la deuxième ligne d'assurance contre les risques du BSP (tel que discutée aux paragraphes 4 et 5 ci-dessus) en examinant les tableaux de bord de suivi du contrôle interne du BSP et en assurant le suivi des constatations de son processus de gestion des risques institutionnels du BSP. OIA relie toutes les constatations de l'audit interne au registre de gestion des risques institutionnels. Cela facilite la concordance des résultats des audits aux contrôles internes visant à atténuer les risques.

15. En 2021, 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 organisations du système des Nations Unies et d'institutions financières multilatérales afin d'assimiler les meilleures pratiques d'autres organisations internationales.

Principales constatations de l'audit interne en 2021

16. Les paragraphes 17 à 34 ci-dessous résument les principales constatations des missions d'audit interne entreprises par OIA en 2021. Des observations générales sur l'environnement de contrôle interne figurent aux paragraphes 41 à 46.

Missions thématiques

17. L'objectif principal de l'**audit interne des frais de déplacement des participants externes à des événements organisés par le BSP (rapport 05/21 de l'OIA)** était d'évaluer dans quelle mesure le BSP se conformait aux exigences des procédures spéciales d'urgence en vigueur à l'époque. L'audit s'est concentré sur les transactions relatives aux achats et l'utilisation de collaborateurs occasionnels entre janvier 2020 et juillet 2021, en réponse à la pandémie de COVID-19. OIA a attribué à la constatation d'audit globale la notation de partiellement satisfaisante, avec quelques améliorations majeures jugées nécessaires.

18. OIA a fait trois constatations qualifiées de prioritaire à l'attention de la direction : *a)* les aspects obsolètes des politiques relatives aux opérations d'urgence, *b)* la non-application des processus normalisés de gestion des risques institutionnels à la plupart des projets d'urgence et *c)* l'absence de contrôle des antécédents lors du recrutement de consultants.

19. En ce qui concerne la première constatation, la principale politique relative aux situations d'urgence figure au chapitre 17 du manuel électronique des politiques du BSP sur les urgences sanitaires. Au moment de l'audit, plusieurs sections du chapitre 17 étaient dépourvues de contenu, en attente de l'approbation des mises à jour et des modifications du comité de l'OPS en charge du manuel électronique. En outre, plusieurs hyperliens du chapitre 17 vers d'autres sections du manuel électronique étaient inopérants. En ce qui concerne la deuxième constatation, relative à la gestion du risque institutionnel, OIA a noté que le BSP n'avait pas inclus les projets d'urgence dans son processus normalisé de gestion des risques institutionnels. Au lieu de cela, le Département des urgences sanitaires et le Bureau du conseiller juridique ont entrepris des évaluations des risques pour ces projets, car leur caractère urgent nécessitait un délai d'exécution plus rapide que celui qui pourrait être atteint par le processus normalisé de gestion des risques institutionnels. OIA a avisé le BSP que tous les projets, urgents et non urgents, devraient être regroupés au sein d'un seul processus de gestion du risque institutionnel, avec une piste plus rapide et plus agile pour faire face aux contraintes de temps typiques des urgences. Une consolidation des activités d'évaluation des risques encouragerait une approche plus cohérente de la gestion des risques dans l'ensemble du BSP et une plus grande comparabilité des risques des projets. En ce qui concerne la troisième constatation, relative aux collaborateurs occasionnels, OIA

a noté que les politiques actuelles du BSP n'exigeaient pas de contrôles des antécédents de ces collaborateurs. Compte tenu des allégations à l'OMS, en 2021, d'exploitation et d'abus sexuels commis par des collaborateurs occasionnels, OIA a informé le BSP que les contrôles des antécédents du personnel non fonctionnaire méritaient d'être examinés comme un mécanisme d'atténuation des risques. Le BSP s'est engagé à effectuer des contrôles des antécédents (y compris des vérifications pénales) et à participer à la base de données Clear Check des Nations Unies.

20. De plus, les constatations non prioritaires adressées à la direction comprenaient des documents à l'appui incomplets pour le recrutement de consultants et la nécessité d'améliorer l'information à l'appui des opérations d'urgence. En ce qui concerne cette dernière constatation, le BSP a convenu de l'élaboration d'outils supplémentaires pour faciliter la prise de décisions et l'établissement de rapports. Ces mesures comprenaient l'utilisation de progiciels Power Business Intelligence (BI) et d'autres méthodes de visualisation de données pour compléter les informations du PMIS.

21. Les principaux objectifs de **l'audit interne des demandes de remboursement présentées au titre de l'assurance-maladie du personnel (rapport 06/21 de l'OIA)** étaient d'examiner la validité, l'exactitude et la rapidité des demandes de remboursement au titre de l'assurance-maladie du personnel (SHI, selon le sigle anglais), ainsi que l'efficacité et l'efficacités de leur traitement, en mettant l'accent sur les demandes présentées en dehors des États-Unis d'Amérique. OIA a attribué à la constatation d'audit globale la notation de partiellement satisfaisante, avec quelques améliorations majeures jugées nécessaires. OIA a constaté que la mise en œuvre du système SHI Online – qui remplaçait le traitement manuel des demandes de remboursement présentées en dehors des États-Unis – avait amélioré l'efficacité. SHI Online a simplifié le processus, facilité l'accès à l'information et accéléré le traitement et le remboursement des demandes de remboursement. De plus, l'OIA n'a trouvé aucune exception, en termes de fraude potentielle ou d'erreur importante, dans son échantillon test de transactions de l'assurance-maladie du personnel.

22. OIA a fait part de trois constatations au BSP pour qu'il y prête une attention prioritaire : *a)* une deuxième ligne d'assurance faible pour les transactions SHI Online, *b)* l'utilisation d'indicateurs de rendement qui étaient insuffisants pour rendre compte adéquatement de la performance institutionnelle et *c)* des temps de réponse lents pour les demandes des participants.

23. En ce qui concerne la question de la deuxième ligne d'assurance, OIA a constaté que la fonction de conformité du BSP n'avait effectué aucun examen des activités de SHI Online et que le registre de gestion des risques institutionnels ne comprenait aucun risque de fraude propre au système. La fonction de conformité liée à l'assurance-maladie de l'OMS, située à Genève, qui supervise les transactions consolidées de toutes les régions concernant l'assurance-maladie, exerce des fonctions de deuxième ligne au niveau mondial. Toutefois, OIA a conseillé la mise en place d'un suivi de la gestion dans la Région des Amériques, plus proche de l'origine des transactions. En ce qui concerne la mesure du rendement, le BSP a accepté d'affiner les indicateurs utilisés pour mesurer l'efficacité et

l'efficacité du traitement des transactions liées à l'assurance-maladie. En ce qui concerne la réactivité, OIA a constaté que l'équipe de SHI Online avait été lente à répondre aux demandes d'une minorité importante de participants pendant la pandémie actuelle. Depuis avril 2021, toutes les questions et préoccupations adressées à l'équipe chargée de l'assurance-maladie du BSP sont acheminées via un système de demande de service (SRS). Entre avril et octobre 2021, 15 % des requêtes SRS n'ont pas été résolues dans les 30 jours. Cette statistique doit être traitée avec prudence, car d'autres voies de communication telles que le courrier électronique et le téléphone ont parfois fonctionné parallèlement au système SRS. Cependant, OIA a conseillé au BSP de prendre des mesures pour atteindre un plus grand niveau de réactivité, étant donné la nature souvent urgente des demandes d'autorisation médicale des participants.

24. Les principaux objectifs de l'**audit interne des services partagés du BSP (rapport 04/21 de l'OIA)** étaient d'examiner l'efficacité et l'efficience du projet pilote de centre de services partagés du BSP et d'explorer les possibilités de développements futurs. OIA a attribué à la constatation d'audit globale la notation de partiellement satisfaisante, avec quelques améliorations majeures jugées nécessaires.

25. L'initiative du centre de services partagés a débuté en tant que projet pilote en novembre 2019 pour explorer les moyens d'optimiser les transactions dans le système Workday pour un petit nombre de bureaux de représentant. Elle couvrait principalement les tâches de financement et d'approvisionnement : les opérations de règlement des paiements, les transactions bancaires ad hoc, la création et la modification des comptes fournisseurs et l'approbation des notes de frais. Le projet a consolidé ces transactions pour quatre bureaux de représentant au moment de l'audit—Argentine, Chili, Haïti et Suriname—dans un centre de services partagés basé au bureau de représentant au Brésil. Les principales conclusions de l'OIA concernaient la poursuite de l'institutionnalisation et de la formalisation du projet pilote et l'importance de placer l'initiative dans le cadre du processus de gestion des risques institutionnels. Ces questions sont examinées aux paragraphes 26 et 27.

26. OIA a constaté que le BSP avait entrepris le projet de manière plutôt informelle et ponctuelle. Le bureau du Directeur de l'administration n'avait pas choisi Brasilia comme centre de services partagés sur la base d'une analyse coûts-avantages. La sélection avait plutôt été fondée sur le fait que, après la fin du projet *Mais Médicos*, le bureau de représentant au Brésil avait une capacité de personnel excédentaire. La sélection des bureaux de représentant a été dictée principalement par le moment du départ à la retraite du personnel des services généraux au niveau des pays, plutôt que par l'aptitude des bureaux à participer au projet pilote. De plus, les principales parties prenantes internes n'avaient pas été informées du projet. Au moment de l'audit, OIA a constaté que plusieurs bureaux du Siège n'étaient pas au courant des détails. Ces bureaux comprenaient le Bureau de coordination des pays sous-régions, le Département de la planification, du budget et de l'évaluation, le Département de la gestion des ressources humaines et le Bureau du conseiller juridique. OIA a également constaté que les aspects fondamentaux du projet nécessitaient des éclaircissements. Il n'était pas clair qui au sein du BSP était responsable

du projet, et les seuils pour les délégations de pouvoir n'avaient pas été définis. Aucun indicateur de rendement ou mesure de suivi des coûts n'était en place, ce qui réduisait la marge d'évaluation du succès du projet. OIA a conseillé au BSP de redéfinir la portée et la structure du projet afin d'inclure des lignes claires de responsabilité, des indicateurs transparents pour mesurer les coûts et l'efficacité, la participation des principales parties prenantes internes, une réévaluation des motifs du choix du Brésil comme centre de services partagés et une justification plus claire pour la sélection des bureaux de représentant participants.

27. De plus, OIA a constaté que le BSP n'avait pas entrepris d'évaluation officielle des risques du projet pilote de services partagés, qui n'était pas du ressort du comité permanent de l'OPS sur la gestion du risque institutionnel et la mise en conformité. De plus, l'initiative n'a pas été prise en compte par les activités de la fonction de conformité du BSP. De l'avis de l'OIA, l'importance de l'initiative des services partagés et la possibilité de son expansion future justifient son inclusion dans le processus de gestion des risques institutionnels, ainsi que dans les activités connexes de deuxième ligne d'assurance.

28. La mission de consultation sur les **enseignements tirés de l'expérience de télétravail du BSP (rapport 03/21 de l'OIA)** était une demande de la Directrice à l'OIA. Les objectifs de l'examen étaient d'évaluer les résultats, tant positifs que négatifs, des modalités de télétravail d'urgence pendant la pandémie actuelle, et d'envisager les possibilités et les risques futurs dans ce domaine.

29. OIA a constaté que le télétravail d'urgence avait été efficace pour protéger la vie du personnel, de leurs familles et de leurs communautés. L'état de préparation des technologies de l'information du BSP au début de l'urgence a facilité une transition en douceur vers le travail à distance. De plus, OIA a constaté un consensus apparent parmi les membres du personnel selon lequel le télétravail n'avait pas nui à leur productivité, que la supervision à distance du personnel n'avait pas été entravée pendant le télétravail et que le télétravail avait entraîné des économies de coûts (par exemple, la réduction des dépenses de déplacement). Pendant le télétravail d'urgence obligatoire, le BSP a mis en œuvre des mesures administratives et de ressources humaines visant à offrir une flexibilité en ce qui concerne les heures de travail et les questions administratives (par exemple, une simplification de la déclaration des congés de maladie). Le BSP a également régulièrement mis à jour le personnel avec des informations sur l'état de la pandémie.

30. Malgré les aspects positifs mentionnés dans le paragraphe précédent, OIA a également constaté que: *a)* le personnel se sentait parfois obligé de travailler ou de répondre à des messages en dehors des heures normales de travail (y compris les pauses déjeuner), brouillant ainsi la distinction entre le travail et la vie privée et induisant des sentiments d'épuisement professionnel, *b)* la planification de réunions consécutives était parfois excessivement lourde et *c)* le BSP aurait pu fournir un plus grand degré de soutien aux personnes touchées par l'isolement et l'anxiété. Pour répondre aux préoccupations en matière de bien-être et de santé mentale au-delà de ses pratiques habituelles, le BSP a acquis les services d'un conseiller pour des activités individuelles ou de groupe, mais

seulement à un niveau d'engagement de huit heures par mois. OIA a fait rapport de ces constatations aux fins d'examen par la direction en vue de futures accords de télétravail.

31. De plus, OIA a constaté que le BSP n'avait pas de politique officielle concernant les images autorisées utilisées comme arrière-plan dans les écrans des participants dans la technologie de téléconférence. L'utilisation généralisée de captures d'écran hautement personnalisées aurait pu être distrayante pour certains participants aux réunions internes. Elle aurait pu transmettre un message frivole à l'occasion, malgré l'importance des questions en discussion. L'OIA a conseillé au BSP d'examiner les directives stratégiques sur les pratiques de téléconférence et les affichages d'écran autorisés afin d'assurer une application cohérente des normes professionnelles et des apparences.

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

32. En 2021, OIA a entrepris quatre audits de bureaux de représentant de l'OPS/OMS en Bolivie, au Chili, au Guyana et au Pérou. 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 d'audit concernant les bureaux de représentant en Bolivie, au Chili et au Pérou la notation de partiellement satisfaisante avec plusieurs améliorations jugées nécessaires, et à celles concernant l'audit du bureau de représentant au Guyana la notation de partiellement satisfaisante avec des améliorations majeures jugées nécessaires. Pour la cinquième année consécutive, OIA n'a pas jugé les conclusions d'un audit du bureau de représentant comme insatisfaisantes, ce qui indique que les contrôles internes s'améliorent constamment.

33. Les problèmes récurrents dans les bureaux de représentant comprenaient la non-conformité aux politiques dans l'embauche concurrentielle de consultants, les faiblesses dans le suivi en temps opportun des lettres d'accord, une documentation incomplète à l'appui de l'approvisionnement local et la nécessité d'actualiser les stratégies locales de coopération entre pays.

34. Le BSP a pris des mesures pour donner suite aux conclusions découlant des audits menés par OIA en 2021 et, au moment de la rédaction du présent rapport, bon nombre de ces constatations ont déjà été traitées de manière satisfaisante.

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

35. 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. OIA classe l'importance de conclusions selon trois niveaux : prioritaire, normal et faible priorité. Les catégories se résument comme suit :

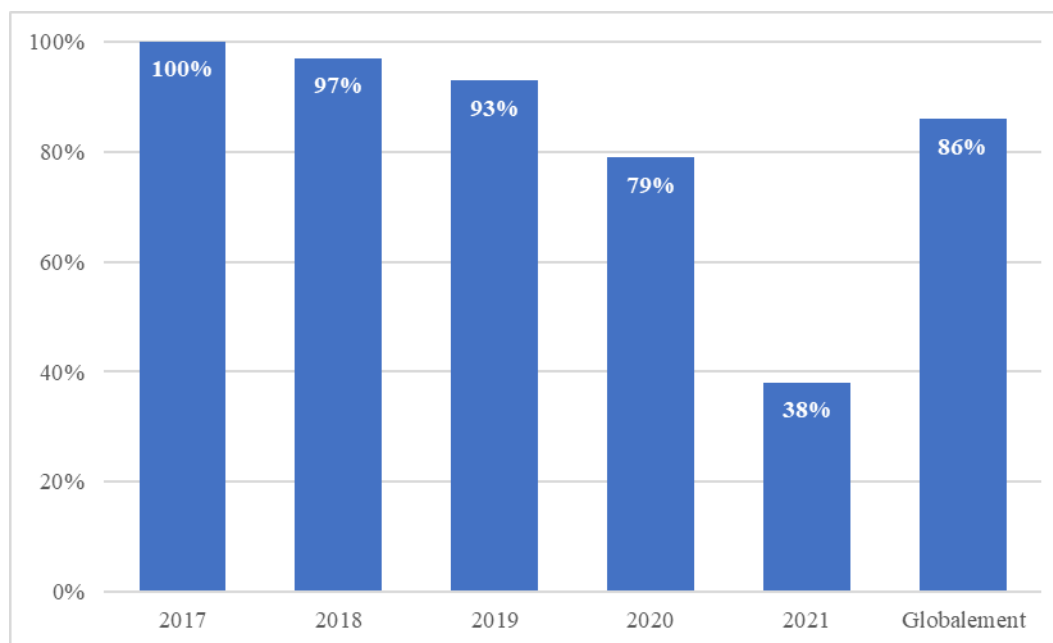
- a) Prioritaire : une action rapide est nécessaire pour s'assurer que l'OPS n'est pas exposée à des risques élevés. L'absence d'action pourrait avoir des conséquences majeures pour l'Organisation.
- b) Normale : une action rapide est nécessaire pour s'assurer que l'OPS n'est pas exposée à des risques 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 priorité peu élevée sont généralement communiquées verbalement entre OIA et le BSP et ne sont pas incluses dans les rapports d'audit interne.

36. Les constatations prioritaires et normales de l'OIA 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.

37. En 2021, 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 indiquent que le ton est donné concernant l'extrême le sérieux avec lequel les constatations de l'audit interne et les plans de mesures correctives du BSP sont considérés aux plus hauts niveaux de l'Organisation. Ces réunions ont permis d'accélérer la mise en œuvre de nombreuses actions correctives.

38. La figure 1 montre les taux de mise en œuvre des actions correctives pour traiter les constatations des audits de contrôle interne pour la période de cinq ans se terminant le 31 décembre 2021. Le taux de mise en œuvre relativement faible pour les constatations de 2021 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 des mesures correctives à la suite des constatations de l'OIA au 31 décembre 2021



39. Dans le cadre du processus de suivi, OIA accorde une attention particulière aux plans d'action de la direction en attente depuis le plus longtemps. Au 31 décembre 2021, il y avait trois constatations pour lesquelles les mesures correctives étaient en attente depuis plus de deux ans.

- a) *Sécurité des technologies de l'information.* Le BSP a mis en place des mesures de sécurité sophistiquées pour le système d'information pour la gestion du BSP (PMIS). Cependant, il existe une lacune en matière de contrôle interne, et donc des risques de sécurité par rapport aux applications et bases de données « fantômes » en dehors du PMIS. Des exemples de systèmes informatiques autonomes comprennent le logiciel SAGE pour les inventaires d'entrepôt et les opérations du programme PROMESS (*Programme de Médicaments Essentiels*) en Haïti et le système d'information périnatale (SIP) de CLAP/WR. SIP est un outil de collecte de données en milieu hospitalier visant à améliorer la qualité des soins fournis aux mères et aux nouveau-nés. OIA attire l'attention sur l'importance de dispositifs de sécurité complets pour protéger tous les systèmes d'information du BSP.
- b) *Listes de consultants.* Le BSP n'a pas encore établi de listes de consultants présélectionnés et approuvés. L'utilisation de listes réduirait les risques liés à la sélection de consultants sans contrôle adéquat de la concurrence et des antécédents, et améliorerait l'efficacité des processus de recrutement.

- c) *Contrats de service pour les particuliers sans concurrence adéquate.* Au bureau du représentant au Brésil, en 2018, OIA a trouvé au moins 1250 bons de commande pour environ US\$ 19,7 millions,² émis sous forme de contrats de service à des particuliers pour des activités liées aux contributions volontaires nationales. Le recrutement de la plupart de ces personnes impliquait peu ou pas de concurrence. L'affectation de personnes avant l'attribution de contrats contrevient à la politique de l'OPS en matière d'approvisionnement concurrentiel. OIA a conseillé au BSP d'évaluer et d'atténuer les risques de non-conformité aux politiques dans ce domaine.

Autres domaines de contrôle interne

40. L'article 12.1(d) du Règlement financier stipule que le Directeur du BSP doit maintenir une fonction d'audit 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. OIA n'a pas réalisé d'enquête ou d'évaluation en 2021. Les activités d'enquête ont été effectuées par le Bureau des enquêtes et les tâches d'évaluation ont été confiées au Département de la planification, du budget et de l'évaluation.

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

41. Les contrôles internes sont des procédures, des modalités et, parfois, des éléments physiques qui atténuent, transfèrent ou éliminent les risques et augmentent ainsi la probabilité d'atteindre les objectifs de l'Organisation. Des exemples de contrôles internes comprennent les obstacles physiques, qui atténuent les risques de perte ou de vol d'actifs corporels, et l'approbation préalable des décaissements conformément aux délégations de pouvoir, ce qui atténue les risques de paiements irréguliers ou inappropriés. La raison d'être de tout contrôle interne est le risque pour les objectifs institutionnels que le contrôle interne vise à atténuer. Le cadre général situe les contrôles internes dans les politiques et pratiques opérationnelles de l'Organisation.

42. L'Organisation a maintenu une réponse administrative efficace et efficiente aux défis de la pandémie de COVID-19 en 2021, avec le déploiement d'outils informatiques pour faciliter le contrôle des activités administratives et opérationnelles décentralisées. L'Organisation a également maintenu un contrôle budgétaire strict sur les coûts généraux de fonctionnement et les coûts des ressources humaines.

43. OIA n'a pas accordé de notation insatisfaisante pour toutes les missions d'audit interne réalisées en 2021, comme le résume l'annexe. C'est la quatrième année consécutive sans notation insatisfaisante dans l'ensemble, et la cinquième année sans notation insatisfaisante pour les bureaux de représentant dans les pays. Cela suggère une adéquation globale continue des contrôles internes dans l'ensemble du BSP.

² Sauf stipulation contraire, toutes les valeurs monétaires dans le présent rapport sont exprimées en dollars des États-Unis.

44. Sur la base de l'activité d'audit interne entreprise en 2021 et de sa participation à la vie organisationnelle quotidienne du BSP (y compris son rôle 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'OPS. L'opinion de l'OIA en ce qui concerne l'environnement de contrôle interne général du BSP en 2021 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 indiqué aux paragraphes 4 et 5, 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 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 du contrôle interne 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 2021, le BSP a officialisé un processus de cartographie de l'assurance. Cette initiative, 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.

46. L'ampleur et la durée des situations d'urgence au cours des dernières années, y compris la pandémie de COVID-19, ont eu une incidence sur les arrangements administratifs au sein de l'Organisation. Les procédures d'urgence spéciales, qui impliquent l'assouplissement de certains contrôles internes importants – par exemple, les seuils des délégations de pouvoir pour l'approbation des dépenses – sont devenues normalisées plutôt qu'exceptionnelles en 2020 et 2021. Les procédures spéciales d'urgence sont conçues pour encourager l'agilité administrative en période de défis exceptionnels. Le BSP pourrait examiner les incidences des périodes prolongées de procédures spéciales sur les politiques de l'Organisation. En particulier, si l'urgence liée à la pandémie de COVID-19 se prolonge à l'avenir, certaines révisions des règles du BSP pourraient être appropriées.

Mesure à prendre par le Comité exécutif

47. 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, 2021

Missions thématiques	Numéro de référence	Notation globale **
Audit interne de la conformité administrative dans les opérations d'urgence de l'OPS	05/21	Partiellement satisfaisante, avec certaines améliorations nécessaires
Audit interne des demandes de remboursement à l'assurance-maladie du personnel	06/21	Partiellement satisfaisante, avec certaines améliorations nécessaires
Audit interne des services partagés au sein du BSP	04/21	Partiellement satisfaisante, avec des améliorations majeures jugées nécessaires
Enseignements tirés de l'expérience de télétravail du BSP*	03/21	Sans objet*
Missions spécifiques à un pays	Numéro de référence	Notation globale **
Audit interne du bureau du représentant de l'OPS/OMS en Bolivie	02/21	Partiellement satisfaisante, avec certaines améliorations jugées nécessaires
Audit interne du bureau du représentant de l'OPS/OMS au Chili	01/21	Partiellement satisfaisante, avec certaines améliorations jugées nécessaires
Audit interne du bureau du représentant de l'OPS/OMS au Guyana	07/21	Partiellement satisfaisante, avec des améliorations majeures jugées nécessaires
Audit interne du bureau du représentant de l'OPS/OMS au Pérou	08/21	Partiellement satisfaisante, avec certaines améliorations jugées nécessaires

* mission de conseil ; ce n'était pas un audit interne.

** échelle de notation :

Évaluation satisfaisante : les pratiques de gestion des risques et les contrôles internes ont été correctement établis 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.

Évaluation partiellement satisfaisante, avec certaines améliorations jugées nécessaires : les pratiques de gestion des risques et les contrôles internes sont généralement en place et fonctionnent, mais **nécessitent** certaines améliorations. Les problèmes identifiés par l'audit étaient peu susceptibles d'avoir une incidence majeure sur la réalisation des objectifs de l'entité ou du secteur audité.

Évaluation partiellement satisfaisante, avec des améliorations majeures jugées nécessaires : les **pratiques** de gestion des risques et les contrôles internes sont généralement en place et fonctionnent, mais nécessitent des améliorations majeures. Les problèmes identifiés par l'audit étaient peu susceptibles d'avoir une incidence majeure sur la réalisation des objectifs de l'entité ou du secteur audité.

Évaluation insatisfaisante : les pratiques de gestion des risques et les contrôles internes ont été mal établis 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.