

# **Rapport du Commissaire aux comptes**



TRIBUNAL DE CUENTAS  
DE ESPAÑA

---

Organisation panaméricaine de la Santé

Rapport complet de l'audit des états financiers de  
2016

L'audit a pour but de collaborer avec l'organisation faisant l'objet de l'audit afin qu'elle atteigne ses objectifs tout en facilitant la mise en conformité avec les principes de transparence, de légalité et de gestion financière avisée.

Agissant sous la direction de son président, la Cour des comptes d'Espagne fournit des services d'audit externe à des organisations internationales indépendamment de son rôle d'institution supérieure de contrôle des finances publiques de l'Espagne. Le président et la Cour des comptes d'Espagne sont indépendants du gouvernement espagnol ; ils veillent à ce que les fonds publics soient dépensés de manière appropriée et efficace et sont garants de la responsabilité comptable devant le parlement espagnol. La Cour des comptes d'Espagne vérifie les comptes de tous les organes du secteur public ainsi que des partis politiques, collabore aux activités en rapport à ses attributions en qualité de membre actif d'INTOSAI et d'EUROSAI et participe à des exercices d'audit dans le cadre de projets au sein de l'Union européenne et ailleurs.

# Table des matières

1. Résumé analytique	88
2. Examen financier	90
3. Bureaux de pays	92
4. Questions de gouvernance	94
5. Suivi des recommandations formulées l'année précédente	101
Annexe A – Synthèse des recommandations du commissaire aux comptes	102
Annexe B – Mise en pratique des recommandations formulées l'année précédente	104

# 1. Résumé analytique

## 1.1. Introduction

- 1 Nous avons présenté une opinion inchangée de l'audit des états financiers 2016 de l'Organisation panaméricaine de la Santé (ci-après dénommée l'OPS), laquelle reflète une image fidèle, à tous aspects, de la situation financière et des résultats des activités et des flux de trésorerie couvrant l'exercice financier clos au 31 décembre 2016. Par ailleurs, nous confirmons que cette audit n'a révélé aucune faiblesse ou erreur considérée par nous comme significative à l'égard de l'exactitude, de l'exhaustivité et de la validité des états financiers.
- 2 Compte tenu des situations imprévues en rapport avec le nouveau système de planification des ressources institutionnelles de l'OPS, les rapports relatifs aux états financiers ont été livrés à la Cour des comptes en retard. Dans le souci d'assurer que la Cour des comptes dispose d'un délai suffisant pour réaliser son audit, l'OPS a proposé de reporter le délai de présentation de l'opinion du commissaire aux comptes ainsi que du rapport complet de l'audit des états financiers pour l'année 2016. Par la suite, l'article sept de la lettre d'engagement signée le 21 juin 2016 a été amendé comme suit :  
*« L'opinion du commissaire aux comptes et le rapport complet du commissaire aux comptes pour l'année 2016 seront achevés - signés et datés – et transmis par la Cour des comptes à la Directrice de l'OPS conjointement avec les états financiers vérifiés au plus tard le 28 avril 2017 ».*

## 1.2. Résultats généraux de l'audit

- 3 Nous avons vérifié les états financiers de l'OPS conformément aux normes internationales d'audit de la Fédération internationale des experts-comptables (IFAC), aux normes d'audit élaborés par le Comité des commissaires aux comptes des Nations Unies et aux normes internationales des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISSAI).
- 4 L'opinion du commissaire aux comptes confirme que ces états financiers présentent une image fidèle, à tous égards, de la situation financière au 31 décembre 2016 et des résultats de l'année s'achevant à cette date, qu'ils ont été convenablement préparés conformément aux normes comptables internationales pour le secteur public (normes IPSAS) et aux politiques comptables déclarées et que, à tous égards, les opérations qui sous-tendent les résultats financiers ont été réalisées conformément au Règlement financier et effectuées aux fins prévues soit par la Conférence sanitaire panaméricaine soit par le Conseil directeur.
- 5 Nos procédures d'audit étaient conçues principalement pour former une opinion d'audit. Elles comprenaient un examen des dispositifs de contrôle interne et des systèmes et procédures comptables dans la mesure où elles étaient jugées nécessaires à l'efficacité de l'audit. L'examen approfondi de tous les aspects des systèmes d'information budgétaire et financière de l'OPS n'a pas fait partie du travail d'audit. Par conséquent, nos conclusions ne sauraient être considérées comme représentatives d'une déclaration complète de toutes les carences réelles ou de toutes les améliorations qui pourraient être apportées dans les systèmes et procédures en activité.

- 6 Les principales observations et recommandations issues de notre audit figurent ci-dessous. Nos recommandations font l'objet d'une synthèse à l'annexe A. Les mesures de suivi des mesures prises par la direction générale en application des recommandations énoncées dans le rapport complet de 2015 font l'objet de l'annexe B.
- 7 Les états financiers de 2016 correspondent à la cinquième année pour laquelle la Cour des comptes d'Espagne a été désignée comme le commissaire aux comptes de l'OPS.
- 8 Nous remercions l'OPS pour la démarche professionnelle et constructive qui a caractérisé sa relation avec les commissaires aux comptes. Nous sommes confiants que la direction générale de l'OPS maintiendra un engagement constant en faveur du travail d'audit et s'efforcera d'améliorer ses procédures et processus à la lumière des recommandations formulées dans notre rapport d'audit.

### 1.3. Synthèse des principales conclusions

- 9 Dans ce rapport, nous formulons des observations sur la situation financière de l'Organisation et présentons nos conclusions relatives aux bureaux de pays et à des questions de gouvernance.
- 10 Pour ce qui est du bureau de pays au Brésil, nous avons analysé en particulier la gestion du projet Mais Médicos en 2016, précisément le cadre de contrôle interne du projet. Nous avons conclu que ce cadre demeure solide, tous les postes créés à l'appui du projet étant en place et de nouveaux instruments en cours d'application, et que la plupart de nos recommandations étaient en cours d'application ou avaient déjà été prises en compte. Toutefois, il conviendrait d'améliorer certains aspects de la gestion de ce projet, notamment en procédant à un examen spécial et au suivi de la situation de certains médecins participants qui ont abandonné le projet, de la capacité de la base de données des médecins cubains ainsi que de la classification des dépenses.
- 11 S'agissant des actions en justice intentées contre le projet Mais Médicos, depuis 2016 jusqu'à ce jour, en 2017, au moins 50 médecins cubains ont lancé des poursuites judiciaires en rapport avec une demande de renouvellement de contrat et une demande visant à obtenir des conditions de travail égales à celles d'autres médecins de nationalité autre que cubaine qui travaillent dans le même projet. Par ailleurs, la principale action en justice n'a pas encore été résolue. En dépit de cela, d'autres actions introduites devant le tribunal du travail brésilien ont pris fin sans que le projet ne soit affecté.

L'OPS devra continuer de suivre le déroulement de la situation et de mettre à jour le plan d'urgence, tout en envisageant les éventuelles répercussions des actions en justice intentées en 2016.

- 12 Le Système d'information pour la gestion du Bureau sanitaire panaméricain (PMIS) a été lancé en janvier 2016. Cette année, pour la première fois, les états financiers de l'OPS ont été produits au moyen du nouveau système dénommé Workday. Malgré les grands efforts de l'Organisation, nous considérons qu'il demeure un certain nombre de carences porteuses d'effets sur l'avis général quant à l'utilité du système et à la qualité des données qu'il produit.

- 13 Étant donné que le PMIS et Workday constituent conjointement un projet fondamental pour l'Organisation, nous recommandons vivement que l'OPS continue d'apporter un soutien institutionnel sous la forme d'un travail permanent afin de pleinement tirer parti des avantages résultant de la disponibilité d'informations pour la gestion.
- 14 Aux termes du Règlement du personnel du Bureau sanitaire panaméricain, l'Organisation finance des avantages pour son personnel ainsi que pour ses fonctionnaires en activité et ses fonctionnaires retraités. À la fin 2016, la valeur nette des passifs courants et non courants du régime d'assurance-maladie du personnel atteignait \$218,88 millions. Cette obligation était le résultat d'un calcul actuariel de la valeur actuelle des engagements actuels et futurs en rapport avec le régime d'assurance-maladie des fonctionnaires en activité et des fonctionnaires retraités. En novembre 2016, un Mémorandum d'accord est intervenu dans le but d'uniformiser et de simplifier la gestion future de tous les passifs du fonds du régime d'assurance-maladie du personnel et de faciliter une gestion plus efficace des actifs du régime d'assurance-maladie des fonctionnaires retraités de l'OPS transférés au fonds d'assurance-maladie du personnel de l'OMS.

## 2. Examen financier

- 15 Les commentaires de la Directrice sur les états financiers forment une analyse exhaustive de la performance financière de l'Organisation en 2016. Nous avons examiné les informations financières qui nous ont été fournies et comparé la conformité de celles-ci avec les informations contenues dans les états financiers. Suit un complément d'analyse qui servira à mieux comprendre ces informations.
- 16 Notre audit des états financiers nous a permis de distinguer plusieurs questions que nous considérons utiles de souligner dans le présent rapport :
- Durant l'exercice financier 2016, la première année de l'exercice budgétaire biennal, l'OPS avait un excédent net de \$21,8 millions. Cette somme représentait une différence majeure par rapport à l'année précédente, qui avait révélé un déficit de \$8,8 millions. Les raisons principales de ce changement sont énoncées ci-dessous.
  - Le total des recettes a diminué, qui est passé de \$1,46 million en 2015 à \$1,448 million en 2016, ce qui représente une diminution de 0,8 %.
  - En 2016, le total des recettes provenant des achats de fournitures de santé publique a augmenté de 6,2 %, passant à \$686,5 millions contre \$646,2 millions en 2015. Les nombreux appels d'offres internationaux permettent à l'OPS d'acheter des vaccins et des fournitures et matériels de santé publique pour le compte des États Membres et d'institutions internationales à des prix abordables. Ces recettes constituent sa première source de revenu, qui représente 47,4 % du solde global des recettes.
  - Les recettes constituées des contributions volontaires ont diminué de 7,8 % par rapport à l'année précédente, qui sont passés à \$571,5 millions en 2016. Ces recettes étaient la deuxième source de recettes en 2016, et ont contribué pour plus de 39,5 % du total des recettes.

- Les recettes diverses ont augmenté en 2016, passant de moins \$8,8 millions fin 2015 à plus \$21,6 millions au 31 décembre 2016. Les recettes diverses comprennent principalement les réévaluations de devises, les revenus d'intérêts et les gains et pertes de change.

Cette augmentation de recettes s'explique en grande partie par une croissance dans la valeur d'investissements en monnaie autre que le dollar des États-Unis et des disponibilités de fonds liquides à hauteur de \$6,4 millions par rapport à une diminution de \$15,8 millions constatée en 2015.

Par ailleurs, les revenus d'intérêts sont passés de \$8,1 millions en 2015 à \$12,9 millions en 2016, ce qui représente une augmentation de 59,2 %.

- Les dépenses de l'OPS ont diminué de 2,9 %, en passant de \$1 468,9 millions en 2015 à \$1 426,5 millions au 31 décembre 2016.
- Les dépenses au titre des achats (fournitures, matériels et biens) ont connu une augmentation de 5,5 %, passant de \$644,8 millions en 2015 à \$680,5 millions en 2016. Ces achats constituent la première source de dépenses, soit 47,7 % du solde global des dépenses.
- Les décaissements sous forme de subventions et transferts à des contreparties ont diminué de 8,2 %, passant de \$480,9 millions en 2015 à \$441,3 millions en 2016. De ce montant, 95,8 % correspondent au projet Mais Médicos (\$422,7 millions de dépenses en 2016 pour ces catégories de paiements).
- Les dépenses liées au personnel ont diminué de 6,3 %, en passant de \$185,5 millions en 2015 à \$173,9 millions en 2016.
- Le coût résultant de la dépréciation et de l'amortissement a atteint \$1,9 million en 2016. La différence par rapport à l'année précédente (\$7,1 millions) est attribuable au résultat d'une réévaluation négative de terrains et bâtiments effectuée à la fin de l'exercice comptable précédent.
- Les frais de déplacement ont diminué de 46,7%, en passant de \$68 millions en 2015 à \$36,2 millions en 2016. Les services contractuels ont augmenté, qui sont passés de \$72,1 millions en 2015 à \$80,3 millions en 2016 (augmentation de 11,3 %).
- Le total des actifs courants de l'OPS a diminué de \$39,5 millions, en passant de \$766 millions à \$726,5 millions en 2016.
- Les investissements à court terme ont diminué, en passant de \$256,8 millions en 2015 à \$239,7 millions en 2016. Les créances courantes ont diminué, en passant de \$358,3 millions en 2015 à \$349,6 millions en 2016.
- Le solde des créances courantes résultant des contributions volontaires augmente de 14,7 % passant de \$181,4 millions en 2015 à \$208,2 millions en 2016, malgré une diminution des créances du projet Mais Médicos, qui passe de \$111,9 millions en 2015 à \$102,6 millions en 2016.



- Le solde des investissements à long terme s'élève à \$297,7 millions, un niveau qui devrait suffire pour couvrir les besoins de l'OPS qui ont été déclarés comme passifs à long terme.
- Principalement en raison de l'amortissement comptabilisé en 2016, la valeur des immobilisations corporelles a diminué, passant de \$110,3 millions en 2015 à leur valeur actuelle, qui est de \$108,4 millions.
- Les passifs courants de l'OPS ont augmenté, en passant de \$576,1 millions en 2015 à \$589,3 millions en 2016.
- Les passifs courants et non courants résultant des avantages du personnel ont diminué de 1,1 %. Ainsi, la somme de \$223,9 millions correspondant à 2015 représente une diminution par rapport aux \$221,4 millions de passif constatés à la fin 2016.
- À court terme, l'OPS dispose de ressources suffisantes pour financer les avantages dus à son personnel. Toutefois, l'Organisation pourrait connaître des difficultés financières à l'avenir pour financer ce passif.
- L'OPS dispose de ressources financières suffisantes pour honorer ses engagements (\$262,6 millions inscrits aux soldes des fonds et réserves, soit 14,4 % de plus qu'en 2015).

## 3. Bureaux de pays

### 3.1. Introduction

- 17 L'OPS intervient dans plus de 30 pays à travers la Région des Amériques. Au niveau des pays, la mise en œuvre des activités et projets est gérée par son réseau de bureaux de pays et de centres. L'OPS finance son activité au moyen de crédits inscrits à son budget ordinaire et de fonds de projets spécifiques. La valeur globale des décaissements effectués par ces bureaux en 2016 (y compris le projet Mais Médicos) s'élevait à environ \$632 millions (2015 : \$613 millions), ce qui représentait une part considérable des activités notifiées par l'OPS. Par conséquent, nous avons effectué des missions sur place pour obtenir l'assurance que les activités gérées localement, les dépenses encourues et les mécanismes de contrôle en place étaient adéquats.
- 18 Nous avons sélectionné les bureaux de pays sur la base d'une évaluation du risque qui a pris en considération le niveau des dépenses et la date de notre dernière mission d'audit, le cas échéant, ainsi que d'autres facteurs (par exemple, des entretiens avec des fonctionnaires et des cadres du siège). Nous avons également pris en considération les recommandations du Comité d'audit et les résultats de missions de contrôle effectuées par le Bureau des services de contrôle interne et d'évaluation.
- 19 En 2016, nous avons inspecté les bureaux de pays situés au Brésil, en Argentine et en Uruguay. À la fin de chaque mission, nous avons produit un rapport faisant état de nos conclusions et recommandations. Les rapports ont été présentés, pour chaque bureau de pays, au représentant concerné de l'OPS-OMS. Par la suite, la direction du bureau de pays a été chargée d'apporter une réponse et de préparer, aux fins d'application, un plan d'action visant à remédier aux carences constatées. Pour le bureau au Brésil, cette année a marqué la septième mission

consécutives des commissaires aux comptes. Ce bureau était responsable de la plus grande partie des dépenses de l'OPS.

- 20 Par ailleurs, durant les procédures d'audit qui se sont déroulées au siège, nous avons examiné des documents pertinents concernant l'activité de ce bureau de pays.

## 3.2. Projet *Mais Médicos*

- 21 La participation de l'OPS au projet Mais Médicos a été établie au moyen d'un accord de coopération portant le numéro 80, qui est intervenu en avril 2013 entre l'OPS et le ministère brésilien de la Santé. Cet accord avait une durée de cinq ans (échéance fixée au mois d'avril 2018), avec une possibilité de le renouveler pour cinq années (2023). Le projet avait pour mission d'élargir l'accès de la population brésilienne aux soins de santé primaires. Pour mettre en œuvre cet accord, l'OPS et le gouvernement cubain ont décidé d'un commun accord que des médecins cubains participeraient au projet. Le 21 mars 2017, un 10<sup>e</sup> amendement est intervenu, qui demeurera en vigueur jusqu'en avril 2018.
- Au plan des ressources financières, la mise en œuvre globale du projet depuis son lancement s'élève à \$1,827 milliard (5,24 milliards de réais brésiliens) au mois de décembre 2016, dont au moins \$465,3 millions ont été décaissés en 2016 (1,614 700 milliard de réais).
- 22 Nous avons analysé les processus de gestion établis par l'OPS pour le projet Mais Médicos en 2016, tant au siège qu'au bureau du Brésil. Nous reconnaissons que certaines améliorations ont été apportées dans le domaine des ressources humaines et de la fonctionnalité des outils informatiques. Nous considérons toutefois que d'autres améliorations s'imposent.
- 23 L'un des éléments clés du cadre actuel de contrôle interne du projet est la base de données utilisée actuellement par le bureau du Brésil pour surveiller et retracer les activités courantes des médecins cubains qui participent au projet. L'OPS a effectivement perfectionné l'outil et donné suite à la plupart des recommandations formulées par les vérificateurs institutionnels et les commissaires aux comptes. Toutefois, il est encore possible de perfectionner la base de données en éliminant certaines erreurs figurant dans les pièces justificatives, en particulier celles en rapport avec le recueil de données concernant les cours de formation, les dates d'arrivée des nouveaux médecins et la vaste gamme d'incidents et d'erreurs de saisie de données qui figurent dans le module « Gestion des incidents » de COLPADI.
- 24 Concernant l'abandon du projet par les médecins cubains, le Commissaire aux comptes a confronté la liste officielle des abandons transmise au ministère de la Santé, la base de données COLPADI et le système d'audit des factures. Nous avons constaté que, dans certains cas, il y avait un manque de convergence entre les données relatives aux médecins abandonnant le projet dans la liste officielle transmise au ministère de la Santé et les données saisies dans la base de données COLPADI. Nous avons aussi constaté que, dans deux cas, les abandons répertoriés dans la liste officielle et dans le système COLPADI n'étaient pas expressément indiqués comme des cas d'abandon dans le système d'audit des factures.
- 25 Nous avons découvert que certaines activités du projet Mais Médicos, s'élevant à une somme de \$2,6 millions ont été financées par des sources distinctes de celles indiquées dans l'accord de coopération 80.

- 26 S'agissant d'une action en constitutionnalité intentée contre le projet, nous considérons que le risque qu'une décision défavorable soit prononcée à son encontre a diminué. Nonobstant ce qui précède, certaines actions demeurent en cours et, compte tenu de la conjoncture particulière de ce pays, l'OPS doit disposer d'un plan d'urgence qui soit à jour afin de faire face à toute situation défavorable qui pourrait se présenter.
- 27 Nous avons constaté qu'au moins 50 médecins cubains ont intenté des actions en justice contre le projet Mais Médicos. Ces actions ont été introduites pour obtenir une reconduction de contrat et des conditions de travail égales à celles d'autres médecins intervenant dans le même projet. Ces poursuites judiciaires pourraient éventuellement présenter un risque si ces personnels de santé obtenaient gain de cause et si le tribunal décidait qu'ils doivent effectivement jouir de conditions de travail égales à celles d'autres médecins participant au projet. La matérialisation de cette éventualité pourrait donner lieu à un nombre considérable d'actions en justice similaires, ce qui constituerait un problème grave pour le fonctionnement du projet Mais Médicos.

**Recommandation 1 : Nous recommandons un examen des données saisies dans la base de données COLPADI pour assurer leur qualité et exactitude, en particulier pour ce qui est des données concernant les nouveaux médecins participants. La direction du Bureau du représentant de l'OPS/OMS au Brésil devrait analyser la capacité du module de gestion des incidents, harmoniser les catégories d'incidents et examiner tous les incidents non résolus ainsi que les données y relatives.**

**Recommandation 2 : Nous recommandons un examen spécial ainsi qu'un suivi des cas d'abandon par les médecins participants. Il conviendrait de révéifier la cohérence des informations dans la liste officielle des cas d'abandon, la base de données COLPADI et le système d'audit des factures.**

**Recommandation 3 : Nous recommandons d'éviter l'emploi de subventions générales ou de lignes budgétaires pour financer des activités qui relèvent précisément du cadre d'intervention du projet Mais Médicos.**

**Recommandation 4 : Nous recommandons un suivi continu et serré des décisions prises par les tribunaux brésiliens à la lumière des requêtes déposées par les médecins cubains. Dans le même temps, l'OPS devrait élaborer un plan d'urgence en cas de décisions favorables prononcées à l'égard des demandeurs. Nous recommandons également un suivi strict et continu des décisions prises par le tribunal fédéral suprême du Brésil ainsi qu'une mise à jour constante du plan d'urgence.**

## 4. Questions de gouvernance

- 28 Les Organes directeurs des organisations internationales font appel à certains mécanismes pour contrôler l'efficacité de leur action. L'analyse de ces mécanismes a fait partie de notre audit.

### 4.1. Système d'information pour la gestion du Bureau sanitaire panaméricain (PMIS)

#### 4.1.1. Antécédents

- 29 En 2010, le 50e Conseil directeur a officiellement donné son autorisation pour procéder à une modernisation du Bureau sanitaire panaméricain et approuvé un budget de 22,5 millions pour la mise en œuvre du Système d'information pour la gestion du BSP (PMIS) et d'un système informatique de planification des ressources institutionnelles (ERP).
- 30 L'exécution a commencé au début de l'année 2014 et s'est déclinée en deux phases : la phase 1 a démarré le module Ressources humaines et système de paie et la phase 2 les autres modules, notamment ceux relatifs aux questions financières, aux achats, à la planification et à la budgétisation avant de relier entre eux tous les modules pour constituer un grand système intégré. Le PMIS est entré en fonctionnement au début de l'année 2016. Des améliorations et réglages supplémentaires ont été effectués durant l'exploitation normale du système. Certaines fonctionnalités qui n'étaient pas essentielles pour le lancement (par exemple les clôtures périodiques) ainsi que les modalités d'intégration avec certains systèmes externes (par exemple l'intégration réciproque d'In-Tend) ont également été ajoutées en 2016. Le coût total de mise en œuvre de l'ERP a atteint \$23 millions. Ce montant ne tient pas compte de la valeur correspondant à l'effort de travail considérable déployé par le personnel de l'OPS au plan interne.

#### 4.1.2. Analyse de l'audit

- 31 Le système a été lancé avec succès au début de l'année 2016. Le jour où le commissaire aux comptes a inspecté le système, ce dernier était en fonctionnement depuis 14 mois mais il continuait de faire l'objet de réglages supplémentaires. Le système a été corrigé plusieurs fois en raison de l'élimination de bogues, d'augmentations ou de réorientations techniques des processus institutionnels. Parmi les changements opérés figuraient des corrections d'erreurs commises lors de la phase d'exécution, l'intégration à des modules externes (notamment In-Tend) ou l'expansion de fonctionnalités.
- 32 Malgré les efforts importants déployés par l'OPS en 2016 pour achever la mise en fonctionnement et les réglages supplémentaires, on ne saurait considérer que le système est entièrement fiable. Les nombreux amendements et modifications effectués dans un système aussi complexe risquent de produire des erreurs à l'improviste. Par conséquent, l'Organisation pourrait considérer que l'exploitation du système continue de présenter un risque significatif. Il est donc indispensable d'effectuer des audits et des contrôles supplémentaires à tous les niveaux d'exploitation du système.
- 33 L'organigramme de l'OPS repose principalement sur une structure verticale, avec des départements autonomes qui relèvent de la direction générale (par exemple FRM et PBU). Le système Workday imite ce genre de structure, qui limite les utilisateurs clés aux opérations qui relèvent strictement de leur domaine de compétence, un domaine qui leur est attribué par le système. Cela signifie que chaque référent institutionnel vérifie l'exactitude des opérations qui relèvent strictement de son domaine de compétence et il est donc dans l'impossibilité de suivre le déroulement intégral d'une opération à travers le système.
- 34 Nous avons constaté que les départements n'ont pas effectué les audits systématiques de prévention qui sont néanmoins nécessaires. Lorsqu'il y a eu des erreurs ou des pannes du système, le département des services de technologie de l'information est intervenu en ouvrant des dossiers de panne pour réparer des problèmes techniques ou de configuration. Toutefois,

ces interventions étaient de nature ponctuelle et spéciale et ne pouvaient servir de contrôle horizontal et systématique.

- 35 Dans le rapport sur la situation du PMIS préparé en prévision de la 11e session du Sous-comité du programme, du budget et de l'administration du Comité exécutif, l'OPS a dressé une liste de problèmes issus du système qui étaient en cours de réparation ou qui devaient être corrigés à brève échéance. Ces problèmes sont les suivants :
- a. Certaines situations éventuelles qui n'ont pas encore été envisagées doivent être réglées par des solutions de rechange jusqu'à ce qu'une solution satisfaisante soit élaborée ;
  - b. Certaines situations survenant de manière imprévue lors de l'exploitation du système ont des incidences sur les processus institutionnels ;
  - c. Préparation de la prochaine clôture biennale des comptes avec le PMIS pour la première fois.
- 36 Lors de l'audit des états financiers de 2016, les commissaires aux comptes ont ciblé en particulier la performance du nouveau système. Le traitement des données dans le PMIS a été déclaré comme présentant un risque élevé, et des procédures d'audit additionnelles ont été adoptées pour évaluer l'exactitude et la régularité des opérations qui y sont enregistrées. Durant les missions d'audit effectuées dans les bureaux en Argentine, au Brésil et en Uruguay, des essais ont été effectués précisément à ce titre. De plus, des essais approfondis ont été menés sur un échantillon d'opérations au niveau du siège afin de déceler toute défaillance dans le système.
- 37 Ce travail d'audit nous a permis de découvrir une série de carences qui ont des effets sur l'opinion générale à l'égard de l'utilité du système et de la qualité des données qui en résultent. Nous présentons ci-après, répartis en catégories, les problèmes constatés durant notre mission d'audit qui ne figuraient pas encore dans le rapport :
- a. Le système Workday ne produit pas de rapports qui correspondent entièrement aux besoins de l'Organisation. Malgré les améliorations importantes que nous avons constatées en 2016, l'utilisation de tableurs et la réalisation de calculs en dehors du système sont courantes. Au niveau des bureaux de pays, les capacités de production de rapports sont très insuffisantes par rapport aux besoins de la direction. Le système ne produit pas de rapports sur la performance financière de ces bureaux (présentation d'information de gestion par projet ou par responsable de projet) ni de rapports d'exécution complets sur l'emploi des ressources budgétaires et soldes des projets hors budget.
  - b. À l'instar de l'ancien système de gestion, la préparation des états financiers 2016 de l'OPS est un processus qui a nécessité un travail considérable, des opérations réalisées manuellement et un traitement des données en dehors du système.
  - c. Les procédures de clôture d'exercice du système comptable n'incluent pas la clôture des comptes de performance financière. Cela signifie que, pour ces comptes (recettes et dépenses), le solde de clôture au 31 décembre 2016 est différent du solde d'ouverture au 1er janvier 2017. Le résultat est que la réalisation de l'ouverture de l'exercice financier et du report des soldes est susceptible de produire des erreurs administratives. Deux de ces erreurs ont été constatées en ce qui concerne le solde d'ouverture de 2017.
  - d. L'un des secteurs touchés par l'absence de rapports fiables est la trésorerie. En effet, les rapports disponibles dans le système ne permettent pas d'effectuer des rapprochements bancaires de manière rapide et précise. Ceci constitue une contrainte grave pour les

dispositifs de contrôle interne touchant les actifs liquides et ce, pour n'importe quelle organisation et, à plus forte raison, pour une organisation qui gère plus de 60 comptes bancaires.

- e. Le système dispose d'une fonctionnalité très rudimentaire pour traiter la réévaluation de devises. Ceci constitue une limitation de fonctionnement grave pour un système mis en œuvre afin de servir une organisation qui mène des opérations en 24 monnaies nationales et intervient dans 30 pays. Cette situation a des incidences sur le plan comptable où, par exemple, il n'est pas possible d'effectuer une réévaluation automatique des créances et dettes ni de calculer automatiquement des écarts de change relatifs à des opérations en espèces.
- f. Le système identifie et emploie, aux fins de comptabilisation d'opérations, de multiples dates, notamment celles relatives aux contrats, aux opérations comptables et aux paiements, mais n'établit pas clairement les dates qui sont prises en compte pour créer des rapports ou calculer des écarts de change. Il est nécessaire d'arrêter précisément les dates qui sont d'importance vitale pour chaque catégorie d'opération comptable. La définition et la saisie correctes des dates sont essentielles par exemple pour constater les écritures comptables correctement, calculer le calendrier des créances et dettes ou encore déterminer les résultats des opérations de change.
- g. Certains processus internes ont besoin de réglages et d'améliorations supplémentaires. Parmi les hypothèses formulées avant le lancement du système figuraient la réduction de la charge de travail ainsi que des tâches administratives grâce à l'automatisation des activités d'arrière-plan. Toutefois, dans les bureaux de pays, les opérations vitales doivent être réparties de manière artificielle entre des tâches plus modestes, qui ne peuvent dépasser la limite autorisée par le régime de délégation du pouvoir (par exemple \$100 000) et doivent être plusieurs fois enregistrées dans Workday en de multiples saisies de données jusqu'à ce que la somme totale de l'opération soit comptabilisée. Une telle pratique provoque, sans raison valable, une surcharge de travail administratif pour les représentants qui dirigent les bureaux de pays.
- h. Pour certaines opérations comptables réalisées dans le système Workday, il faut télécharger en amont les copies du document original. Pourtant, le classement des dossiers dans le système n'est régi par aucune règle ou directive précise. Par conséquent, toute recherche de documents à travers le système est difficile puisqu'il n'existe pas de noms de fichiers standardisés.
- i. Les mécanismes comptables prévus dans le système sont normalement déclenchés par l'emploi de worktags correspondants. En réalité, le système contient un grand nombre de worktags qui doivent être obligatoirement utilisées pour saisir n'importe quelle opération dans Workday. La présence d'un grand nombre de worktags, les similitudes entre leurs descriptions respectives ou l'imprécision de leur sens donnent lieu à des erreurs administratives qui peuvent avoir des conséquences importantes pour l'exactitude de l'enregistrement des données et de la saisie des écritures comptables. Ces erreurs sont souvent difficiles à repérer et, une fois découvertes, elles exigent des mesures correctives fastidieuses qui doivent être effectuées manuellement.
- j. Malgré les efforts déployés pour traduire l'interface de Workday, ses messages d'alerte et d'erreur et ses rapports, le Manuel et les Normes de fonctionnement de l'OPS ainsi que d'autres documents connexes, l'anglais demeure la seule langue dans laquelle est disponible une grande partie des communications du système. En dépit du fait que cette langue soit la langue de travail de l'Organisation, il existe des attributions dans le système, en particulier au niveau des bureaux de pays, qui sont accomplies par des personnels dont l'anglais n'est pas la langue maternelle.

**Recommandation 5 :** Nous recommandons qu'une unité fonctionnelle ou une équipe précise soit nommée pour être responsable des contrôles horizontaux et systématiques.

**Recommandation 6 :** Nous recommandons qu'une liste soit dressée qui dénombre les rapports dont l'élaboration est nécessaire pour assurer la transmission d'information utile et fiable à toutes les unités fonctionnelles. La préparation de la liste devrait être précédée d'une analyse approfondie (par exemple en incluant un sondage) pour répondre aux besoins de tous les administrateurs, en particulier dans les bureaux de pays.

**Recommandation 7 :** Nous recommandons un regain d'efforts pour limiter au minimum la manipulation de données en dehors du système.

**Recommandation 8 :** Nous recommandons vivement que le système contienne un rapport fiable de rapprochement bancaire. Le rapport devrait être utilisé régulièrement pour effectuer un rapprochement mensuel de tous les comptes en banque et comparer les données obtenues des banques avec les écritures du grand livre.

**Recommandation 9 :** Nous recommandons que le système soit modernisé de sorte qu'il permette d'effectuer un calcul convenable des écarts de change ainsi que des réévaluations automatiques de la position ouverte en devises en période de clôture des comptes. Si ces opérations ne peuvent être traitées correctement en raison des limites inhérentes au système, les informations pertinentes devraient figurer dans les états financiers et dans la politique comptable de l'Organisation.

**Recommandation 10 :** Nous recommandons une analyse et une cartographie des dates employées par le système. Ce travail devrait se terminer par un inventaire des dates employées par le système et une description des modalités par lesquelles chaque date influe sur le domaine de comptabilité (y compris le calcul des taux de change), les achats, la budgétisation et le système de paie.

**Recommandation 11 :** Nous recommandons de nouvelles améliorations au niveau des processus et procédures internes d'entreprise configurés dans Workday. Cette tâche doit être centrée sur les domaines qui requièrent un travail intensif et qui sont, par nature, répétitifs ou nombreux. L'optimisation des flux de travail internes devrait produire une diminution de la charge administrative et une automatisation des tâches sujettes aux erreurs administratives.

**Recommandation 12 :** Nous recommandons l'élaboration des règles qui régiront la conservation de documents dans Workday. Il faut adopter des modalités de normalisation qui permettront de reconnaître aisément les contenus et la période des documents à partir des noms de fichiers. Par ailleurs, ces règles devraient également prévoir une norme minima relative aux documents qui devraient être joints à toute information figurant dans le système. Ces règles devraient être applicables à tous les documents joints à des opérations effectuées sous Workday.

**Recommandation 13 :** Nous recommandons de resserrer les dispositifs de contrôle du système relatifs à l'utilisation des worktags. Il conviendrait de revoir celles qui sont actives et, si possible, d'en désactiver certaines pour qu'elles ne puissent être utilisées par certains utilisateurs ou certaines opérations pour lesquelles elles ne servent pas. L'analyse des worktags devrait porter également sur des combinaisons dynamiques, par exemple, lorsqu'un worktag est automatiquement désactivé en fonction de la sélection d'autres options pendant la saisie de données (par exemple, numéro de compte, ligne budgétaire, numéro de projet).

**Recommandation 14 :** Nous recommandons que les messages générés par le système à l'intention des utilisateurs ainsi que les messages d'alerte soient traduits dans d'autres langues que l'anglais. Dans les bureaux de pays, bon nombre d'utilisateurs de Workday ne parlent pas l'anglais mais sont tenus de travailler avec ce système. Le fait de ne pas pouvoir comprendre clairement la documentation, les messages ou les instructions issus du système pourrait diminuer leur utilité et provoquer des erreurs de saisie de données.

## 4.2. Fonds du régime d'assurance-maladie des fonctionnaires retraités. Transfert du passif du régime d'assurance-maladie des fonctionnaires retraités à l'Organisation mondiale de la Santé (OMS)

- 38 Aux termes du Règlement du personnel du Bureau sanitaire panaméricain, l'Organisation finance des avantages et prestations pour ses fonctionnaires retraités. En 2010, l'OPS a mis en place un fonds fiduciaire, le Fonds du régime d'assurance-maladie des fonctionnaires retraités, pour financer le passif actuariel résultant de la couverture ultérieure du régime d'assurance-maladie des fonctionnaires retraités et des fonctionnaires en activité de l'Organisation. Ce passif était le résultat d'un calcul actuariel de la valeur actuelle des engagements actuels et futurs en rapport avec le régime d'assurance-maladie des fonctionnaires en activité et des fonctionnaires retraités.
- 39 La première cotisation versée au solde du régime d'assurance-maladie des fonctionnaires retraités était le résultat d'un cumul de cotisations en excédent versées au Fonds des indemnités de cessation de service de l'OPS et d'un décaissement unique de l'excédent résultant de la mise en œuvre des normes IPSAS (\$10 millions). De plus, l'OPS a mis en place un régime de cotisation régulière au fonds qui provient de 4 % du traitement net des fonctionnaires de l'OPS et des recettes résultant des investissements du fonds. En 2016, cette cotisation s'élevait à environ \$2,1 millions. Et, en janvier 2016, l'OPS a versé une cotisation unique au fonds du régime d'assurance-maladie des fonctionnaires retraités en effectuant un virement de \$8 millions à partir du fonds d'avoirs du régime d'assurance-maladie du personnel.
- 40 À la fin 2016, la valeur nette des passifs courants et non courants assumés par l'OPS atteignait \$252,2 millions au titre du régime d'assurance-maladie du personnel. Les actifs du fonds fiduciaire du régime d'assurance-maladie des fonctionnaires retraités s'élevaient à \$60,1 millions. Ainsi, le déficit de financement s'élevait à \$192,1 millions au 31 décembre 2016.
- 41 Nous reconnaissons l'engagement de l'OPS envers la réduction du passif net non financé qui résulte de la mise en œuvre, en 2010, des normes IPSAS. Toutefois, il reste difficile de parvenir à un financement intégral de ce passif. Pour remédier à cette situation, l'OPS a décidé de regrouper les ressources du fonds fiduciaire du régime d'assurance-maladie des fonctionnaires retraités (actifs du régime) avec le régime d'assurance-maladie du personnel de l'OMS géré par cette dernière.
- 42 En novembre 2016, un Mémoire d'accord est intervenu dans le but d'uniformiser et de simplifier la gestion future de tous les passifs du fonds du régime d'assurance-maladie du personnel et de faciliter une gestion plus efficace des actifs du régime d'assurance-maladie des fonctionnaires retraités de l'OPS transférés au fonds d'assurance-maladie du personnel de l'OMS. À la date de prise d'effet du mémorandum d'accord (date à laquelle le Directeur général approuvera les amendements au règlement du régime d'assurance-maladie du personnel qui traduisent les ententes financières décrites dans ledit mémorandum) :



- a. L'OPS effectuera un virement du Fonds fiduciaire pour l'assurance-maladie des fonctionnaires retraités de l'OPS (actifs du régime) et du compte d'avoirs du régime d'assurance-maladie du personnel de l'OPS – \$60 111 536,77 – au crédit du Fonds fiduciaire pour l'assurance-maladie du personnel de l'OMS, dont la somme correspondante devra être investie à titre d'actifs de l'assurance-maladie du personnel dans le cadre de la politique d'investissement de l'assurance-maladie du personnel.
  - b. L'OPS effectuera des virements mensuels au Fonds fiduciaire pour l'assurance-maladie du personnel de l'OMS correspondant aux 4 % de la cotisation à l'assurance-maladie des fonctionnaires retraités qui est prélevée sur les traitements ainsi qu'un virement annuel de tout excédent résultant des cotisations au régime d'assurance-maladie du personnel.
  - c. L'OPS participera aux réunions du Comité d'investissement de l'OMS consacrées aux recommandations formulées en matière d'investissements intéressant le Fonds fiduciaire du régime d'assurance-maladie du personnel de l'OMS et l'OPS recevra des rapports trimestriels sur la performance des investissements.
  - d. Une évaluation actuarielle commune sera effectuée chaque année qui tiendra compte de données censitaires de l'OPS pour réaliser des économies et réduire les coûts administratifs.
- 43 Durant la période 2010-2015, l'OPS comptait deux catégories de passif correspondant aux avantages du personnel en activité. L'une apparaissait dans les états financiers de l'OPS et faisait partie du passif actuariel résultant du régime d'assurance-maladie des fonctionnaires retraités pour les postes non financés par l'OMS (environ 75 % du nombre total de fonctionnaires). La seconde catégorie apparaissait dans les états financiers de l'OMS, sous la rubrique de l'assurance-maladie du personnel en ce qui concernait le passif résultant des postes financés par l'OMS, soit environ 25 % du nombre total de fonctionnaires selon les informations transmises à l'actuaire. Le calcul a été réalisé en tenant compte précisément des postes financés par l'OMS. En 2016, ces postes dénombrent parmi eux une partie des fonctionnaires de l'OPS dont les coûts de rémunération sont financés par des ressources de l'OMS qui sont allouées à la Région des Amériques (AMRO) et non pas, selon une estimation de la part du total des coûts liés aux ressources humaines qui sont financés par l'OMS, au moyen d'un recensement de la population.
- 44 Les ressources considérables allouées par l'OPS pour réduire le passif du régime d'assurance-maladie des fonctionnaires retraités qui n'est pas financé (\$60 millions) et la haute valeur du passif actuariel doivent faire l'objet d'un suivi serré. De plus, une fois lancée l'exécution du mandat prévu aux termes du mémorandum, il importera d'en comprendre les répercussions, plus précisément, au plan des questions de comptabilité puis lors de la présentation du passif actuariel dans les états financiers ainsi que dans la gestion des actifs alloués au financement du régime d'assurance-maladie des fonctionnaires retraités. Il convient de planifier cette éventualité longtemps à l'avance, en tenant compte de l'entrée en vigueur d'une nouvelle norme IPSAS 39, qui traite des avantages du personnel.
- 45 Toutefois, une partie du fonds de l'assurance-maladie des fonctionnaires retraités géré par l'OMS demeurera, qui sera reprise dans les rapports financiers de l'OMS au titre de passif résultant du régime d'assurance-maladie des fonctionnaires retraités AMRO (comme illustré dans le rapport actuariel).

**Recommandation 15 : Nous recommandons la mise en œuvre de procédures de réciprocité adéquates entre les deux organisations afin que l'OPS puisse préparer ses états financiers, en particulier pour faciliter une transmission opportune de rapports d'investissements fiables concernant la performance des actifs du régime de l'OPS.**

**Recommandation 16 : L'OPS devrait participer activement aux réunions du Comité d'investissement de l'OMS afin d'assurer la prise en considération et la préservation des intérêts de l'OPS.**

**Recommandation 17 : L'OPS devrait établir un calendrier permettant d'atteindre un financement à 100 % du passif résultant du régime d'assurance-maladie des fonctionnaires retraités sur une période donnée.**

## 5. Suivi des recommandations formulées l'année précédente

- 46 Dans notre rapport correspondant à l'année 2015, nous avons formulé certaines recommandations sur la gestion de l'OPS. Notre travail a consisté notamment à faire un suivi des progrès accomplis par l'OPS dans l'application desdites recommandations. Le suivi détaillé, qui inclut la réponse de l'OPS et nos commentaires formulés en retour, figure dans l'annexe B.
- 47 Globalement, nous considérons que l'OPS a appliqué de manière appropriée nos recommandations précédentes et que l'Organisation prend des mesures pour remédier aux problèmes qui y sont décrits. Nous concluons que l'OPS a répondu de manière très favorable à nos recommandations car elles ont toutes été résolues ou sont en cours d'application. Nous avons également pris note de l'application adéquate de nos recommandations à l'égard du PMIS et du projet Mais Médicos car ces deux projets revêtent une importance cruciale pour l'Organisation.

## Remerciements

- 48 Nous souhaitons remercier en particulier la Directrice et le personnel de l'Organisation pour la coopération et le concours apportés durant notre travail d'audit.

Madrid, le 27 avril 2017



Ramón Álvarez de Miranda García

Président de la Cour des comptes d'Espagne

# Annexe A - Synthèse des recommandations du commissaire aux comptes

Recommandation 1 : Nous recommandons un examen des données saisies dans la base de données COLPADI pour assurer leur qualité et exactitude, en particulier pour ce qui est des données concernant les nouveaux médecins participants. La direction du Bureau du représentant de l'OPS/OMS au Brésil devrait analyser la capacité du module de gestion des incidents, harmoniser les catégories d'incidents et examiner tous les incidents non résolus ainsi que les données y relatives.

Recommandation 2 : Nous recommandons un examen spécial ainsi qu'un suivi des cas d'abandon par les médecins participants. Il conviendrait de vérifier la cohérence des informations dans la liste officielle des cas d'abandon, la base de données COLPADI et le système d'audit des factures.

Recommandation 3 : Nous recommandons d'éviter l'emploi de subventions générales ou de lignes budgétaires pour financer des activités qui relèvent précisément du cadre d'intervention du projet Mais Médicos.

Recommandation 4 : Nous recommandons un suivi continu et serré des décisions prises par les tribunaux brésiliens à la lumière des requêtes déposées par les médecins cubains. Dans le même temps, l'OPS devrait élaborer un plan d'urgence en cas de décisions favorables prononcées à l'égard des demandeurs. Nous recommandons également un suivi strict et continu des décisions prises par le tribunal fédéral suprême du Brésil ainsi qu'une mise à jour constante du plan d'urgence.

Recommandation 5 : Nous recommandons qu'une unité fonctionnelle ou une équipe précise soit nommée pour être responsable des contrôles horizontaux et systématiques.

Recommandation 6 : Nous recommandons qu'une liste soit dressée qui dénombre les rapports dont l'élaboration est nécessaire pour assurer la transmission d'information utile et fiable à toutes les unités fonctionnelles. La préparation de la liste devrait être précédée d'une analyse approfondie (par exemple en incluant un sondage) pour répondre aux besoins de tous les administrateurs, en particulier dans les bureaux de pays.

Recommandation 7 : Nous recommandons un regain d'efforts pour limiter au minimum la manipulation de données en dehors du système.

Recommandation 8 : Nous recommandons vivement que le système contienne un rapport fiable de rapprochement bancaire. Le rapport devrait être utilisé régulièrement pour effectuer un rapprochement mensuel de tous les comptes en banque et comparer les données obtenues des banques avec les écritures du grand livre.

Recommandation 9 : Nous recommandons que le système soit modernisé de sorte qu'il permette d'effectuer un calcul convenable des écarts de change ainsi que des réévaluations automatiques de la position ouverte en devises en période de clôture des comptes. Si ces opérations ne peuvent être traitées correctement en raison des limites inhérentes au système, les informations pertinentes devraient figurer dans les états financiers et dans la politique comptable de l'Organisation.

Recommandation 10 : Nous recommandons une analyse et une cartographie des dates employées par le système. Ce travail devrait se terminer par un inventaire des dates employées par le système et une description des modalités par lesquelles chaque date influe sur le domaine de comptabilité (y compris le calcul des taux de change), les achats, la budgétisation et le système de paie.

Recommandation 11 : Nous recommandons de nouvelles améliorations au niveau des processus et procédures internes institutionnels configurés dans Workday. Cette tâche doit être centrée sur les domaines qui requièrent un travail intensif et qui sont, par nature, répétitifs ou nombreux. L'optimisation des flux de travail internes devrait produire une diminution de la charge administrative et une automatisation des tâches sujettes aux erreurs administratives.

Recommandation 12 : Nous recommandons l'élaboration des règles qui régiront la conservation de documents dans Workday. Il faut adopter des modalités de normalisation qui permettront de reconnaître aisément les contenus et la période des documents à partir des noms de fichiers. Par ailleurs, ces règles devraient également prévoir une norme minima relative aux documents qui devraient être joints à toute information figurant dans le système. Ces règles devraient être applicables à tous les documents joints à des opérations effectuées sous Workday.

Recommandation 13 : Nous recommandons de resserrer les dispositifs de contrôle du système relatifs à l'utilisation des worktags. Il conviendrait de revoir ceux qui sont actifs et, si possible, d'en désactiver certains pour qu'ils ne puissent être utilisés par certains utilisateurs ou certaines opérations pour lesquelles ils ne servent pas. L'analyse des worktags devrait porter également sur des combinaisons dynamiques, par exemple, lorsqu'un worktag est automatiquement désactivé en fonction de la sélection d'autres options pendant la saisie de données (par exemple, numéro de compte, ligne budgétaire, numéro de projet).

Recommandation 14 : Nous recommandons que les messages générés par le système à l'intention des utilisateurs ainsi que les messages d'alerte soient traduits dans d'autres langues que l'anglais. Dans les bureaux de pays, bon nombre d'utilisateurs de Workday ne parlent pas l'anglais mais sont tenus de travailler avec ce système. Le fait de ne pas pouvoir comprendre clairement la documentation, les messages ou les instructions issus du système pourrait diminuer leur utilité et provoquer des erreurs de saisie de données

Recommandation 15 : Nous recommandons la mise en œuvre de procédures de réciprocité adéquates entre les deux organisations afin que l'OPS puisse préparer ses états financiers, en particulier pour faciliter une transmission opportune de rapports d'investissements fiables concernant la performance des actifs du régime de l'OPS.

Recommandation 16 : L'OPS devrait participer activement aux réunions du Comité d'investissement de l'OMS afin d'assurer la prise en considération et la préservation des intérêts de l'OPS.

Recommandation 17 : L'OPS devrait établir un calendrier permettant d'atteindre un financement à 100 % du passif résultant du régime d'assurance-maladie des fonctionnaires retraités sur une période donnée.

# Annexe B - Mise en pratique des recommandations formulées l'année précédente

Nous avons examiné l'application par la direction générale des recommandations énoncées dans notre rapport complet d'audit pour l'année 2015. Nous avons résumé les réponses apportées et présenté notre évaluation à partir du travail d'audit que nous avons entrepris à l'égard des dispositifs de contrôle interne.

RECOMMANDATION	RÉPONSE DE LA DIRECTION GÉNÉRALE	COMMENTAIRE DE LA COUR DES COMPTES D'ESPAGNE
<p><b>Recommandation 1</b></p> <p>Nous recommandons que soit établi par écrit un plan complet de continuité des activités ou de reprise après une catastrophe ainsi que les procédures y relatives pour les besoins de l'outil de technologie de l'information employé pour gérer le projet. Les procédures de reprise devraient inclure des essais périodiques de reprise du système dans un autre environnement informatique de préproduction.</p>	<p>PWR/Brésil a mis en place un plan complet de continuité des activités en 2011 qui dénombre toutes les procédures nécessaires à la reprise et préserve les informations lors d'une catastrophe ; ce plan a été mis à jour en 2012.</p> <p>Il n'a pas été nécessaire d'effectuer une mise à jour approfondie vu l'absence d'un risque élevé de catastrophe dans la région de Brasilia susceptible d'avoir des effets sur les activités du bureau. De plus, au cours des trois dernières années, tous les risques établis en rapport aux systèmes et infrastructures informatiques ont été atténués dans la mesure du possible.</p> <p>Toutefois, pour mettre à jour le plan de continuité des activités, PWR/Brésil exécutera le plan d'action ci-après :</p> <p>embaucher un consultant pour gérer le plan de continuité : élaborer l'énoncé de mission, publier la vacance et émettre le contrat (2 mois)</p> <p>durée du mandat du consultant chargé du plan de continuité pour réviser le plan (4-5 mois)</p> <p>Mettre en œuvre les mesures recommandées pour atténuer les risques énoncés dans le plan de continuité (2017).</p>	<p>RÉSOLUE</p>
<p><b>Recommandation 2</b></p> <p>Nous recommandons une analyse et une validation complètes des informations figurant dans la base de données principale pour résoudre les problèmes de qualité des données. L'analyse devrait cibler en particulier l'élimination des doubles entrées et vérifier l'intégration de la structure de la base de données. D'autre part, il conviendrait d'adopter ou de revoir en parallèle des règles de validation pour empêcher l'enregistrement de données invalides.</p>	<p>Durant la séance d'information de retour, le PWR a été informé verbalement du fait que la base de données contenait certaines informations erronées, manquantes ou en double. Ces informations concernent des numéros de passeport ou de carte d'identité, dont l'incidence économique est nulle.</p> <p>Pour valider ce constat, le bureau de l'IES a prévu une deuxième mission d'audit pour 2016 ; cette mission a eu lieu et nous attendons le rapport final.</p>	<p>RÉSOLUE (TRAITÉE DANS LE RAPPORT COMPLET DE 2016)</p>
<p><b>Recommandation 3</b></p> <p>Nous recommandons que toutes les dépenses inscrites au projet Mais Médicos soient financées au moyen de ressources allouées précisément à cette fin, en évitant les dérogations et le recours à d'autres accords de coopération pour financer des activités</p>	<p>Cette même recommandation a été traitée dans le rapport du Commissaire aux comptes de 2014 et la situation est inchangée.</p> <p>Le programme de santé du Brésil pour les populations autochtones, mis en œuvre par le ministère de la Santé du Brésil, est un sous-système spécifique, qui n'entretient aucun lien direct avec les municipalités (en raison de sa nature géographique et des ententes administratives y afférentes ;</p>	<p>RÉSOLUE (TRAITÉE DANS LE RAPPORT COMPLET DE 2016)</p>

<p>du projet.</p>	<p>une subvention fédérale particulière est aussi prévue). C'est la raison pour laquelle il n'existe aucune municipalité en mesure de fournir une contribution locale à titre de contrepartie pour soutenir les interventions des médecins cubains dans les circonscriptions habitées par des populations autochtones (logement, alimentation et moyens de transport). Nous soulignons que le programme de santé des populations autochtones fait déjà l'objet d'un accord de coopération avec l'OPS ; cet accord constitue la source de financement de cette partie de la rémunération des médecins. Il importe de signaler que la plupart des médecins, dont le nombre s'élève à environ 11 100 au titre de la coopération, compte tenu des municipalités comme énoncé dans un décret pris par le gouvernement brésilien (décret 30 du 12 février 2014). Par conséquent, cette situation ne caractérise aucunement l'emploi d'autres accords de coopération ou de l'accord 80 pour financer le projet mais reflète des interventions qui correspondent aux décisions convenues avec les contreparties.</p> <p>La réponse formulée à l'égard du rapport d'audit de 2014 est comme suit :</p> <p>« Les médecins qui travaillent au sein des communautés autochtones doivent recevoir un supplément monétaire afin de compenser l'absence de municipalités qui couvrent les besoins de logement, comme le prévoit l'accord. Aux termes des règles financières et dispositions réglementaires du gouvernement du Brésil, cette composante ne peut être financée à partir du même budget qui finance l'accord de coopération 80. C'est pourquoi nous devrions continuer de financer cette composante de l'accord de coopération correspondant et non l'accord de coopération 80 ».</p>	
<p><b>Recommandation 4</b></p> <p>Compte tenu des ressources considérables inscrites dans le cadre du projet Mais Médicos, il importe d'arrêter conjointement avec le bailleur de fonds un calendrier de paiement précis afin d'éviter toute perturbation dans les virements de fonds.</p>	<p>Cette observation est mise en œuvre depuis 2014 ; tous les mois, le personnel du projet rencontre des fonctionnaires du ministère de la Santé pour réviser le plan de travail et les flux de trésorerie selon que de besoin. En 2016, à l'arrivée de la nouvelle administration, le représentant a rencontré le ministre de la Santé qui a donné l'assurance de la continuité du projet ainsi que des financements. À la date de rédaction du présent rapport (juin 2016), nous ne connaissons pas de problèmes de trésorerie et tous les virements ont été effectués conformément au calendrier établi.</p>	<p>RÉSOLUE</p>
<p><b>Recommandation 5</b></p> <p>Nous recommandons qu'un plan d'activités soit préparé sur la base de la Stratégie de technologie de l'information du BSP 2015-2019, qui soit assorti de priorités à court terme et énonce les fonctionnalités nécessaires au niveau du PMIS, les référents institutionnels compétents, les délais attendus et le budget prévu.</p>	<p>Les services communs du PMIS et de l'informatique se réunissent deux fois par mois avec les principales parties prenantes et les points focaux des référents institutionnels pour le PMIS afin de discuter des priorités établies. À partir de ces discussions, une liste de priorités proposées pour chaque période est soumise au Comité consultatif du PMIS. Ce comité se réunit une fois par mois et est composé des référents institutionnels et des parties prenantes principales de différents services de l'Organisation. La présidence du Comité consultatif du PMIS est exercée par le directeur des services informatiques. Une fois les priorités de la période suivante approuvées par le Comité consultatif du PMIS, les services communs du PMIS et de l'informatique gèrent les travaux nécessaires pour mettre en œuvre ces priorités. Durant chaque réunion du Comité consultatif du PMIS, les services communs présentent un rapport intérimaire qui reprend les priorités précédentes et propose une liste de nouvelles priorités.</p> <p>Les services communs du PMIS et de l'informatique ainsi que les référents institutionnels travaillent en étroite collaboration pour analyser les domaines susceptibles d'être rationalisés et</p>	<p>RÉSOLUE</p>

	<p>trouver des solutions aux problèmes notifiés qui exigent qu'une décision soit prise. Un document contenant des recommandations assorties de différentes options possibles est rédigé et présenté au Comité consultatif du PMIS aux fins de décision.</p> <p>Nous disposons d'un document de réglementation du PMIS, d'énoncés de missions pour différents groupes et de documents relatifs à chaque ensemble de priorités établies avec les fonctions associées, au référent institutionnel, à l'état d'avancement ainsi que d'autres informations. Toutes les semaines, le document de suivi des priorités est examiné avec tous ceux qui participent à chaque tâche. Nous disposons également de toutes les requêtes de modification rassemblées dans un système général (TopDesk – Module de gestion des modifications) où tout est documenté et où nous surveillons les modifications/améliorations/fonctionnalités antérieures et futures. En pièce jointe : Règlement du PMIS, énoncés de mission pour différents groupes, exemples de priorités pour un mois, exemple du système de suivi des priorités.</p>	
<p><b>Recommandation 6</b></p> <p>En ce qui concerne le PMIS, nous recommandons que les dispositifs de contrôle des opérations et de la vérification de l'inscription des processus opérationnels du système soient renforcés durant la première année d'exécution. Les dispositifs de contrôle établis devraient être systématiques et coordonnés à divers niveaux de l'Organisation, en alliant les dispositifs de contrôle gérés par les référents institutionnels, les contrôles horizontaux et les contrôles qui ne sont pas du ressort des référents institutionnels (par exemple ceux qui relèvent du mécanisme de contrôle interne ou d'une équipe particulière). L'objectif de ces dispositifs de contrôle devrait être l'obtention d'une assurance raisonnable à l'égard de l'exactitude, de la fiabilité et de la crédibilité des données recueillies et traitées par le PMIS. Le système de contrôle aussi bien que les scénarios et résultats d'essais devraient faire l'objet de justificatifs complets et d'une validation par le Comité consultatif du PMIS.</p>	<p>FRM modifie les outils de responsabilité financière en place actuellement pour soutenir le cadre de contrôle interne dans le contexte de la mise en œuvre de Workday. L'équipe élabore actuellement des rapports mensuels et trimestriels de conformité et de contrôle à différents niveaux à des fins de reddition de comptes et pour renforcer les contrôles sur tous les processus d'activité financière.</p> <p>De plus, toutes les opérations financières réalisées en dehors du processus institutionnel habituel ou des délais établis (soldes d'ouverture, opérations de rattrapage, écritures de correction dans le journal et nouveaux processus) font l'objet d'essais et de validation au moyen du module d'essai Sandbox avant qu'elles soient mises en production. Tous ces changements requièrent l'approbation de l'expert du processus institutionnel et du référent institutionnel.</p>	<p>RÉSOLUE</p>
<p><b>Recommandation 7</b></p> <p>Nous recommandons une cartographie de tous les systèmes informatiques externes qui sont à l'origine de la production de toutes données pertinentes traitées par le PMIS, quelle que soit la phase. Il convient de surveiller en particulier les systèmes employés par les bureaux de pays. La cartographie devrait désigner et décrire les types de systèmes informatiques employés, leurs attributions, le type et le volume de données échangées, les services institutionnels responsables ainsi que les</p>	<p>Nous disposons d'un document qui répertorie en graphe toutes les modalités d'intégration et les transferts de données manuels pour les systèmes centraux. Fichier Excel et diagramme joints pour référence.</p>	<p>RÉSOLUE</p>

dispositifs de contrôle mis en place pour assurer l'intégrité des échanges de données.		
<p><b>Recommandation 8</b></p> <p>Nous recommandons des efforts continus pour normaliser et harmoniser les procédures de transfert des connaissances des fonctionnaires partant à la retraite à leurs successeurs.</p>	Le service de gestion des ressources humaines et la direction de l'administration ont rédigé un rapport standard de fin de service. Autorisation de KBR en attente – Mai 2016 – ; phase d'exécution prévue au plus tard le 31 décembre 2016.	EN COURS
<p><b>Recommandation 9</b></p> <p>Nous recommandons une amélioration dans l'efficacité et l'efficacité du processus d'embauche au sein de l'Organisation.</p>	Après de nombreuses consultations auprès de Collaborative Solutions pour l'exploitation d'un nouveau module d'embauche sous PMIS, il est clairement apparu que Workday est trop limité et ne répond pas aux besoins de l'OPS. Le 4 mai 2016, les membres de la direction générale ont entériné la recommandation visant une collaboration avec l'OMS sur leur nouveau module de gestion de l'embauche dénommé Taleo. Le système de l'OMS remplacera les plateformes électroniques d'embauche et de sélection. Il assurera également la gestion des contrats de consultants ainsi que du personnel de l'ONU. L'OPS participe à la conception de cet outil.	EN COURS
<p><b>Recommandation 10</b></p> <p>Nous recommandons que l'OPS concentre son attention pour honorer les délais arrêtés à titre indicatif dans le calendrier du projet.</p>	La direction générale continuera de travailler avec les bureaux de pays et d'effectuer un suivi de ceux-ci ainsi que des départements au niveau du siège, y compris par l'établissement d'un calendrier de décaissement accéléré de fonds (déjà publié) tout au long de l'exercice budgétaire afin d'encourager une mise en œuvre opportune et d'éviter de fortes dépenses en fin d'exercice.	EN COURS
<p><b>Recommandation 11</b></p> <p>Dans l'éventualité d'un transfert de tous les actifs et passifs du régime d'assurance-maladie des fonctionnaires retraités à l'OMS, les droits et les obligations de l'OPS, y compris la responsabilité de présentation d'états financiers, devraient faire l'objet d'une analyse et de définitions précises. Par ailleurs, il conviendrait d'assurer une présence de l'OPS au sein des Organes directeurs de l'entité de gestion du régime d'assurance-maladie du personnel.</p>	Un accord détaillé décrivant les responsabilités et attributions entre l'OPS et l'OMS précèdera le transfert des actifs et passifs du régime d'assurance-maladie des fonctionnaires retraités à l'OMS. Cet accord doit prendre en compte la gestion des investissements, l'affectation des rendements et la capacité de suivre les actifs aussi bien que les passifs attribuables à l'OPS. Les modifications au règlement du régime d'assurance-maladie du personnel effectuées pour faciliter une telle consolidation seront présentées à l'organe directeur du régime d'assurance-maladie du personnel, à savoir, le Comité de contrôle mondial. La participation au Comité dure deux ans sur la base d'un roulement. La continuité de la participation sera proposée mais ne peut être assurée. La participation au Comité d'investissement de l'OMS sera également proposée.	RÉSOLUE