



**Organisation
mondiale de la Santé**

**COMITÉ DU PROGRAMME, DU BUDGET ET DE
L'ADMINISTRATION DU CONSEIL EXÉCUTIF**
Quatorzième réunion
Point 3.4 de l'ordre du jour provisoire

**EBPBAC14/3
12 mai 2011**

Rapport du Comité consultatif indépendant d'experts de la Surveillance

Le Directeur général a l'honneur de transmettre au Comité du Programme, du Budget et de l'Administration du Conseil exécutif, pour examen à sa quatorzième réunion, le rapport soumis par le Président du Comité consultatif indépendant d'experts de la Surveillance (voir l'annexe).

ANNEXE

**RAPPORT DU COMITÉ CONSULTATIF INDÉPENDANT
D'EXPERTS DE LA SURVEILLANCE****CONTEXTE**

1. Le Comité consultatif indépendant d'experts de la Surveillance a été créé en mai 2009 par le Conseil exécutif en vertu de la résolution EB125.R1. Son mandat (voir l'appendice au présent rapport) prévoit qu'il a pour mission de conseiller le Comité du Programme, du Budget et de l'Administration et, par l'intermédiaire de celui-ci, le Conseil exécutif sur les questions relevant de sa compétence, à savoir :

- examiner les états financiers de l'OMS, la politique d'information financière et les méthodes comptables ;
- donner des conseils sur les systèmes de contrôle interne et de gestion des risques ;
- examiner l'efficacité des fonctions de vérification intérieure et extérieure des comptes de l'Organisation et s'assurer qu'il est donné suite aux conclusions et recommandations découlant des vérifications.

2. Les membres du Comité consultatif indépendant d'experts de la Surveillance, nommés par le Conseil exécutif en janvier 2010 conformément à la décision EB126(1), sont Mme Marion Cowden, M. John Fox, M. Graham Miller (Président), Mme Hélène Ploix et M. Veerathai Santiprabhob.

3. Ce deuxième rapport du Comité consultatif indépendant d'experts de la Surveillance du Comité du Programme, du Budget et de l'Administration du Conseil exécutif récapitule les travaux effectués par le Comité au début de 2011.

**RÉUNION DU COMITÉ CONSULTATIF INDÉPENDANT D'EXPERTS DE LA
SURVEILLANCE, 11-13 AVRIL 2011**

4. Après avoir présenté son premier rapport annuel au Comité du Programme, du Budget et de l'Administration en janvier 2011,¹ le Comité consultatif indépendant d'experts de la Surveillance a tenu sa troisième réunion du 11 au 13 avril 2011. L'ordre du jour couvrait tous les domaines relevant de la compétence du Comité, et notamment : la gestion de la trésorerie et des liquidités ; la budgétisation et le contrôle budgétaire ; la gestion des risques institutionnels ; les questions de vérification extérieure des comptes ; les questions de comptabilité ; les normes comptables internationales du secteur public ; le Système mondial de gestion ; une séance d'information organisée à la demande du Comité sur les travaux du Groupe organique de l'OMS s'occupant du VIH/sida, de la tuberculose, du paludisme et des maladies tropicales négligées ; les questions de contrôle interne (vérifications, enquêtes et évaluations) ; et les réformes du Directeur général. À cette réunion, le

¹ Document EBPBAC13/3.

Comité a également fait le point sur toutes les questions à suivre de près qu'il avait signalées dans son précédent rapport.¹

5. Comme il est de bonne règle, le Comité s'est également réuni en séance privée avec le représentant du Commissaire aux Comptes et le Directeur du Bureau des services de contrôle interne.

6. Il est prévu que le Comité tienne deux autres réunions en 2011, les 21 et 22 juillet, et du 7 au 9 novembre.

QUESTIONS SIGNALÉES PAR LE COMITÉ CONSULTATIF INDÉPENDANT D'EXPERTS DE LA SURVEILLANCE

7. D'après les informations qui nous ont été communiquées et les discussions que nous avons eues lors de notre réunion d'avril 2011, et d'après notre analyse des informations que nous recevons régulièrement sur les opérations de l'OMS (rapports de vérification intérieure et extérieure des comptes, position sur les enquêtes, rapports financiers de l'OMS et différents documents sur la budgétisation, la politique, la planification et l'évaluation), nous avons recensé, pour chaque domaine considéré, des points importants méritant l'attention du Comité du Programme, du Budget et de l'Administration, du Conseil exécutif et des États Membres, ainsi que du Comité consultatif indépendant d'experts de la Surveillance lors de ses travaux futurs.

Sélection du nouveau Commissaire aux Comptes de l'OMS

8. La Soixante-Quatrième Assemblée mondiale de la Santé nommera un nouveau Commissaire aux Comptes à partir de 2012. L'Organisation a reçu six candidatures à ce poste et le choix du candidat revient constitutionnellement aux membres de l'OMS. À la différence des commissions de vérification et de contrôle d'autres organisations, le Comité consultatif indépendant d'experts de la Surveillance ne se voit pas attribuer de rôle officiel par son mandat dans l'évaluation des candidatures au poste de commissaire aux comptes. Or la surveillance du processus de vérification est au cœur même des responsabilités du Comité et, de par son indépendance, son objectivité et les compétences des experts qui le composent, il est bien placé pour conseiller les États Membres sur le choix du candidat à ce poste technique hautement qualifié.

9. Par conséquent, nous pensons qu'il serait utile que le Comité donne son avis au Comité du Programme, du Budget et de l'Administration et au Conseil exécutif sur les critères et les considérations techniques que les États Membres souhaiteront peut-être prendre en compte quand ils examineront les candidatures et choisiront le nouveau Commissaire aux Comptes de l'Organisation.

10. Les États Membres souhaiteront peut-être prendre en considération les facteurs ou critères suivants, que nous jugeons utiles pour déterminer les candidats les mieux à même d'assumer la fonction de vérification extérieure des comptes à ce stade :

- Le degré de compétence technique et de qualification que révèlent les candidatures comparées les unes aux autres.

¹ Document EBPBAC13/3.

- L'expérience de la vérification des comptes au niveau international, et plus particulièrement dans le système des Nations Unies, et l'expérience de l'audit et de l'application des normes comptables internationales du secteur public (IPSAS), étant donné que la première année d'exercice du nouveau Commissaire aux Comptes coïncidera avec le projet de l'OMS d'établir pour la première fois des états financiers conformes à ces normes. La grande réforme que constituent à l'OMS l'application des normes IPSAS et d'autres nouveautés comme le Système mondial de gestion comporte des risques ; dans cette entreprise, il sera utile de bénéficier des services de vérificateurs ayant l'expérience voulue.
- L'OMS étant une grande institution des Nations Unies dont le réseau de terrain s'étend au monde entier, une expérience de la vérification des comptes d'entités comparables ou équivalentes peut être jugée souhaitable. La mesure dans laquelle les candidats peuvent mettre à disposition des agents, notamment un chef de l'audit, ayant une expérience au niveau international et des compétences linguistiques adéquates, par exemple, est un facteur que les États Membres souhaiteront peut-être prendre en considération.
- Le réalisme des estimations des candidats quant au temps et au travail qu'ils devront consacrer à l'OMS, de même que la valeur relative des différentes offres d'après leur coût par mois d'audit peuvent être importants. Le coût total n'est pas le seul facteur entrant en ligne de compte et la valeur relative des différentes offres doit aussi être prise en considération pour déterminer qui est le mieux à même de s'acquitter de la tâche pour l'Organisation.

11. Indépendamment des candidatures individuelles examinées, nous avons noté qu'il n'y a à l'heure actuelle aucun accord contractuel précis entre l'Organisation et le Commissaire aux Comptes une fois celui-ci nommé par l'Assemblée de la Santé. Actuellement, l'Organisation n'utilise aucune lettre de mission officielle ni aucun protocole d'accord définissant les responsabilités relatives du Commissaire aux Comptes et de l'Organisation/du Directeur général et réglant d'autres questions dignes d'attention. Nonobstant les dispositions relatives à la vérification extérieure des comptes stipulées dans le Règlement financier et les Règles de Gestion financière de l'Organisation, il est d'usage et conforme aux normes d'audit internationales et aux bonnes pratiques professionnelles d'établir des lettres de mission.

12. Par conséquent, nous *recommandons* que le Directeur général prie le nouveau Commissaire aux Comptes de fournir une lettre de mission à signer par les deux parties pour confirmer les modalités et la nature de l'engagement.

Investissement, recettes et gestion des liquidités

13. Nous avons par ailleurs étudié de plus près la position de l'OMS en ce qui concerne les opérations de trésorerie et la gestion des liquidités, et nous avons été informés des progrès accomplis depuis que nous avons examiné la question à notre précédente réunion. L'OMS continue à dépendre de façon relativement importante d'une seule devise, le dollar des États-Unis, pour la plupart de ses recettes, tandis que ses dépenses sont généralement libellées dans un nombre de devises bien plus grand. Ce déséquilibre expose l'Organisation à un risque de change qui peut s'avérer important compte tenu des récentes fluctuations des taux de change.

14. Le Comité consultatif indépendant d'experts de la Surveillance se félicite des améliorations apportées par le Secrétariat aux méthodes de couverture des risques de change. Toutefois, l'OMS couvre actuellement le risque pour un volume relativement restreint de créances et tend à opter pour des échéances qui correspondent à son cycle budgétaire. De plus, le coût des opérations de couverture et les pertes de change encourues si le marché évolue dans le sens contraire à la position de couverture

de l'OMS peuvent poser problème. Le Comité fait observer qu'il vaut peut-être mieux renoncer à un gain potentiel sur les opérations de couverture que subir une perte réelle qui aurait pu être évitée si les opérations de couverture avaient été effectuées comme il convient.

15. Tant que l'essentiel des recettes de l'OMS restera en dollars des États-Unis alors que la majorité de ses dépenses se font dans d'autres devises, l'Organisation devra faire face à un déséquilibre entre les monnaies de libellé des actifs et des passifs. Le problème va sans doute s'aggraver dans les années qui viennent si le dollar continue à se déprécier et que le marché des changes devient plus instable encore.

16. Dans ce contexte, nous pensons que l'OMS aurait avantage à gérer son risque de change de manière plus souple, en tenant compte de l'évolution et des tendances du marché et en effectuant ses opérations de couverture à plus court terme. Nous estimons qu'elle devrait chercher à couvrir ses dépenses opérationnelles à échéance de trois à six mois.

17. Nous *suggérons* que l'OMS envisage i) d'étendre les activités qu'elle consacre aux questions de change, de façon à recourir régulièrement, à propos de la gestion des devises, au Comité consultatif pour les placements, et ii) de préparer l'Organisation à accepter un certain degré de pertes de change potentielles pour se prémunir contre le déséquilibre entre les monnaies de libellé des actifs et des passifs. (Même ces mesures, bien qu'utiles aux yeux du Comité consultatif indépendant d'experts de la Surveillance, ne règlent pas le problème fondamental du déséquilibre entre les monnaies dans un cycle budgétaire relativement long (deux ans) et, par conséquent, ne suppriment pas le risque de change que ce déséquilibre entraîne à long terme.)

Planification financière, budgétisation et contrôle budgétaire

18. Le Comité consultatif indépendant d'experts de la Surveillance a étudié de plus près la façon dont le budget de l'OMS est géré et contrôlé en interne au niveau opérationnel, pour s'assurer notamment que le processus budgétaire et les contrôles connexes garantissent la mise en œuvre de la responsabilité générale. Nous avons relevé un certain nombre de dispositifs de contrôle à ce niveau qui normalement n'apparaissent pas quand les membres de l'OMS examinent le projet de budget programme. S'il est vrai que le budget programme de l'OMS demeure assez « stratégique », cela ne signifie pas que les contrôles exercés au niveau opérationnel sont insuffisants, conception erronée qui pourrait expliquer certaines des conditions strictes auxquelles les donateurs soumettent leurs contributions.

19. Compte tenu du déséquilibre constaté entre contributions fixées et contributions volontaires, le Comité s'inquiète, comme le Secrétariat et de nombreux donateurs et États Membres, de la rigidité croissante d'une grande partie du financement que l'Organisation reçoit à l'heure actuelle. Le risque est que l'OMS se démarque des objectifs convenus précédemment si les activités opérationnelles se mettent à dépendre des contributions volontaires. L'OMS pourrait aussi risquer de plus en plus de ne plus avoir les moyens d'accomplir sa mission dans les domaines recevant moins de contributions volontaires et non fixées. L'importance du problème apparaît clairement une fois qu'on comprend que le financement des programmes comme l'appui administratif doivent être plus souples alors que seulement un cinquième environ du budget total du Secrétariat provient des contributions fixées.

20. Pour ces raisons, le Comité consultatif indépendant d'experts de la Surveillance souscrit d'une manière générale à l'orientation budgétaire proposée par le Directeur général dans son programme de réforme actuel, car celui-ci tient compte de la nécessité d'améliorer le cadre de gestion axée sur les résultats, avec une plus grande mise en œuvre de la responsabilité à tous les niveaux, si l'on veut obtenir un financement plus sûr et gagner en flexibilité.

21. Le Comité estime qu'il ne faut plus établir le budget essentiellement en fonction de ce que l'OMS fait déjà mais en fonction de ce qu'elle sera appelée à faire à l'avenir et qui pourrait se révéler très différent dans de nombreux domaines relevant de sa compétence.

22. Pour obtenir un financement plus sûr, dont l'Organisation a maintenant besoin, il ne faut peut-être pas tant espérer accroître la part des contributions fixées en pourcentage du budget total, ni distinguer le budget « de base » des budgets « supplémentaires », que faire une distinction plus nette entre financements sûrs et moins sûrs. Si l'on commence par une analyse visant à déterminer quels sont les annonces de contribution relativement sûres et les fonds qui seront probablement disponibles régulièrement, on peut séparer le budget en deux parties : une partie financée et assumée, une autre soumise à confirmation. Une telle démarche suppose bien entendu de définir des critères ou des principes pour déterminer quels types d'activités ou de programmes seront financés par l'une ou l'autre partie du budget.

23. En ce qui concerne le contrôle financier, le Comité considère que la relation de contrôle actuelle entre, d'un côté, les administrateurs des finances au niveau des Régions, des pays et des programmes et, de l'autre, le Département des Finances doit être mieux définie afin d'instaurer un cadre de contrôle financier plus perfectionné et plus efficace. Parallèlement, le Département des Finances doit intervenir davantage encore dans les efforts faits pour résoudre les problèmes communs de respect des dispositions financières au niveau des pays, des Régions et des programmes, en partenariat avec le personnel d'encadrement concerné.

24. À cet égard, nous appuyons la recommandation du Commissaire aux Comptes tendant à revoir le mandat du Commissaire afin que le Siège ait davantage d'influence auprès des administrateurs des finances au niveau des Régions, des pays et des programmes.

Gestion des risques institutionnels

25. La gestion des risques institutionnels est une entreprise encore loin d'être achevée à l'OMS ; pour le moment, elle demeure au stade pilote et ne s'applique qu'au Groupe organique Administration. Elle reste très limitée par conséquent sur le plan de la gouvernance institutionnelle et des opérations, ce qui en soi constitue l'un des risques auxquels l'Organisation est exposée. Les risques ont été définis et répertoriés et les fonctions destinées à les atténuer ont été attribuées dans les domaines de l'administration et des finances au centre, mais ce n'est pas encore le cas sur le plan stratégique et à l'échelle de toute l'Organisation, au niveau régional, et pour la majorité des opérations techniques. Les risques stratégiques que court l'OMS ne sont donc pas encore en voie d'être définis et gérés à l'échelon institutionnel.

26. Le Comité consultatif indépendant d'experts de la Surveillance reconnaît que des dispositions ont été prises pour recenser et atténuer les risques dans les domaines techniques de l'OMS (en ce qui concerne, par exemple, la tuberculose pharmacorésistante ou la résistance aux antimicrobiens). Mais ce travail n'est pas relié aux risques stratégiques puisque ceux-ci n'ont pas encore été définis ; il n'est pas assez coordonné avec la gestion des risques à d'autres niveaux de l'Organisation ; et les critères techniques utilisés ne sont pas homogènes. À cet égard, il serait utile que le Directeur général, éventuellement avec le concours du Bureau des services de contrôle interne, organise des séminaires sur la gestion des risques, surtout à l'intention du personnel de haut rang, afin que l'ensemble du Secrétariat aborde de la même façon l'application concrète du concept de gestion des risques. En outre, la participation du Bureau des services de contrôle interne aux réunions d'examen profiterait à l'ensemble du processus de gestion des risques institutionnels, car les vérificateurs intérieurs des comptes connaissent bien les aspects techniques de l'évaluation et de la gestion structurées des risques.

27. Par conséquent, nous *recommandons* d'étendre les mesures de gestion des risques aux niveaux stratégique et institutionnel dans les plus brefs délais possibles. Enfin, nous aimerions *souligner* que si le processus d'identification des risques doit sans conteste être dirigé et dynamisé par le Directeur général, il faut aussi y associer les membres de l'OMS et les principales parties intéressées, en particulier les organes directeurs, afin qu'ils puissent en avoir la maîtrise et parvenir ainsi à un consensus sur les principaux risques auxquels l'Organisation est exposée, consensus qui seul peut garantir la stabilité nécessaire pour bien gérer les risques institutionnels.

Vérification extérieure des comptes

28. Le Comité consultatif indépendant d'experts de la Surveillance a examiné les résultats du travail du Commissaire aux Comptes et pris note du rapport présenté par celui-ci à la Soixante-Quatrième Assemblée mondiale de la Santé.¹ Le Comité a en outre formulé des observations au sujet du projet de plan de travail du Commissaire aux Comptes pour la période allant de juin 2011 à mai 2012. Nous avons l'intention d'étudier de plus près comment les risques décelés par le Commissaire aux Comptes sont pris en compte dans les vérifications effectuées ultérieurement, et de voir si la vérification couvre bien les principaux domaines à risque. Nous continuerons à traiter de cette question dans nos futurs rapports.

29. Nous avons *noté* qu'un système plus solide de suivi de la mise en œuvre des recommandations serait appréciable, obligerait à mieux rendre compte de l'action menée et permettrait d'avoir plus d'impact. Un tel système exigerait de fixer des calendriers et d'indiquer les administrateurs chargés (au niveau de l'exécution) de mettre en œuvre les recommandations.

Information financière et passage aux normes IPSAS

30. Le Comité consultatif indépendant d'experts de la Surveillance considère que l'adoption des normes IPSAS par l'OMS et d'autres organisations du système des Nations Unies et en particulier les améliorations comptables que permet une meilleure information financière offrent l'occasion de mettre en place un cadre de contrôle interne plus perfectionné, qui doit encore prendre une forme plus officielle à l'OMS.

31. L'adoption de l'intégralité des normes IPSAS par l'OMS a été retardée en partie par les difficultés qu'a présentées la mise en place complète du Système mondial de gestion, mais l'Organisation entend maintenant appliquer ces normes en 2012. L'objectif est ambitieux si des mesures énergiques ne sont pas prises en ce sens à tous les niveaux de l'Organisation, et plus particulièrement au niveau régional et au niveau des pays, et suivies de près. De telles mutations exigent généralement un changement de la culture institutionnelle. Il faut prendre des dispositions en matière de gouvernance interne, notamment former les responsables du budget et d'autres agents à reconnaître les données financières fondamentales ; il faut incorporer des systèmes et des processus nouveaux ou révisés et former le personnel qui n'est pas spécialiste des finances aux principes comptables et à la comptabilité d'exercice ; il faut aussi repenser les processus et les circuits d'information, y compris les procédures financières.

32. Le Comité a constaté qu'à l'OMS, contrairement à ce qui se fait dans d'autres institutions des Nations Unies que ses membres connaissent, la mise en place des normes IPSAS n'a pas été confiée à une équipe distincte, mais incombe principalement au personnel d'encadrement ordinaire des services

¹ Document A64/30.

des finances et de la comptabilité, en partie secondé par d'autres responsables, notamment les directeurs de l'administration et des finances dans les Régions. Par conséquent, le passage aux normes IPSAS est une tâche supplémentaire qui s'ajoute au travail ordinaire de ces responsables.

33. Si cette solution présente certains avantages, comme de faciliter l'exécution des décisions en rapport avec les normes IPSAS dans certains cas, le Comité (comme le Commissaire aux Comptes) craint que l'Organisation ne puisse pas respecter l'échéance de 2012 ou n'obtienne pas une opinion favorable du Commissaire aux Comptes, étant donné qu'elle dispose d'un personnel et de fonds relativement limités pour appliquer les normes.

34. Dans ce contexte, nous *sommes d'avis* que l'OMS aurait avantage à intensifier son travail de communication au sujet de l'adoption des normes IPSAS auprès de ses membres et des principaux donateurs afin d'obtenir leur soutien au-delà de l'approbation officielle et d'indiquer plus clairement les coûts et les risques qu'implique cette réforme.

35. Le Comité a également étudié comment rendre les normes IPSAS pertinentes du point de vue de la comptabilité et de l'information financière.

36. Nous *considérons* que l'établissement de rapports financiers annuels par rapport au budget, comme l'exigent les normes IPSAS, et un nouveau bilan de contrôle interne, joint aux états financiers annuels (et assorti des procédures et certifications aux différents niveaux de la structure administrative) seraient utiles à cet égard.

Contrôle interne

37. L'examen de l'efficacité de la fonction de vérification intérieure des comptes constitue un élément clé des responsabilités et du mandat du Comité consultatif indépendant d'experts de la Surveillance. Les rapports et les résultats du Bureau des services de contrôle interne sont systématiquement fournis au Comité et examinés par lui.

38. Le Comité relève les efforts consentis par la direction actuelle du Bureau des services de contrôle interne pour contribuer à définir et atténuer les risques opérationnels de l'OMS en conjuguant la vérification portant sur le respect de la réglementation et les résultats et la vérification intégrée. Nous avons l'intention d'examiner plus avant et régulièrement avec le Bureau l'application des critères d'évaluation des risques ainsi que l'approche et le dosage entre vérification portant sur le respect de la réglementation et vérification portant sur les résultats.

39. En ce qui concerne l'évaluation du programme, le Comité est conscient de la nécessité de disposer d'une politique d'évaluation en bonne et due forme et il se félicite des efforts récemment déployés pour élaborer le projet de politique dont il a été informé. Si, en raison des ressources limitées dont il dispose, le Bureau des services de contrôle interne n'est pas lui-même en mesure de vouer toute son attention à l'ensemble des domaines à évaluer, nous estimons que cette politique doit couvrir toutes les parties de l'Organisation, y compris les partenariats hébergés par l'OMS et les programmes dotés d'une structure de gouvernance spéciale. Elle doit en outre émaner du sommet et provenir du Directeur général.

40. Malgré les efforts consentis par le Bureau du Directeur général pour protéger les ressources destinées au Bureau des services de contrôle interne, le Commissaire aux Comptes a relevé dans son rapport que les ressources actuelles ne correspondent pas aux responsabilités de celui-ci ni aux besoins de l'Organisation en matière de contrôle des opérations et que même les effectifs limités du Bureau ne

sont pas actuellement au complet, tous les postes n'étant pas pourvus. Le Commissaire aux Comptes conclut donc qu'il faut allouer davantage de ressources pour assurer une couverture adéquate en matière de contrôle interne. Le Directeur du Bureau des services de contrôle interne a pris différentes initiatives pour améliorer la couverture de la vérification intérieure dans le cadre des ressources actuelles, par exemple en recourant à des questionnaires et à des contrôles sur pièces, ainsi qu'à des rapports abrégés pour la vérification du respect de la réglementation ; il serait possible de les utiliser davantage avec l'introduction du Système mondial de gestion. Nous continuerons d'examiner avec le Bureau des services de contrôle interne comment cette couverture peut être gérée au mieux.

41. Le Comité consultatif indépendant d'experts de la Surveillance estime lui aussi qu'avec les niveaux de ressources actuels, la couverture des bureaux de terrain de l'OMS par le Bureau des services de contrôle interne n'est pas assez large et nous continuerons à suivre la situation et les mesures prises pour remédier au problème. Nous partageons l'avis du Bureau en ce qui concerne le rôle approprié de celui-ci concernant la gestion des risques institutionnels qui devrait être de participer activement à l'examen de la détermination des risques et à la définition de plans visant à les atténuer ; et de profiter de missions de vérification pour évaluer si la gestion des risques institutionnels est bien comprise et traitée par la direction de l'OMS au niveau de l'élaboration des politiques et des décisions exécutives jusqu'aux échelons inférieurs.

42. En ce qui concerne le travail d'enquête effectué par le Bureau des services de contrôle interne relatif en particulier à sa participation concernant les plaintes de membres du personnel pour harcèlement, le Comité perçoit un risque d'augmentation de cette charge de travail du Bureau qui nécessiterait des ressources supplémentaires qu'il faudrait reconnaître et planifier le plus tôt possible. Le Comité se félicite néanmoins d'apprendre que le Bureau dispose au moins de fonds limités pour obtenir un appui extérieur lorsqu'il en a besoin.

43. Nous avons pu confirmer que le Directeur du Bureau des services de contrôle interne jouit d'un niveau d'accès approprié et sans obstacle au Bureau du Directeur général et au Directeur général lui-même ; et que des réunions informelles d'information sont organisées lorsque cela est nécessaire avec le Bureau du Directeur général sur les questions de contrôle interne.

44. Concernant les rapports sur le niveau d'exécution des recommandations issues de la vérification, nous avons fourni certains éléments sur l'amélioration de la surveillance et continuerons à le faire, en collaborant étroitement avec la direction à cet égard. Dans ce contexte, le Comité consultatif indépendant d'experts de la Surveillance voit la possibilité de rendre plus efficaces les différents rapports distincts de surveillance qui sont adressés aux organes directeurs par le Bureau des services de contrôle interne, le Commissaire aux Comptes, le Bureau du Contrôleur financier et le Corps commun d'inspection des Nations Unies. C'est un point sur lequel nous reviendrons lors des réunions suivantes.

Questions se rapportant au Système mondial de gestion et questions connexes liées à la technologie de l'information et des communications

45. Le Comité consultatif indépendant d'experts de la Surveillance a été informé des progrès réalisés, en particulier concernant l'introduction du Système mondial de gestion dans la Région africaine, et nous avons examiné les difficultés de caractère plus stratégique que le Système présente pour la gestion de la technologie de l'information et des communications de l'OMS.

46. Un problème fondamental tient à ce que, si le Système mondial de gestion comme tout système de planification des ressources institutionnelles est axé sur des processus institutionnels de bout en

bout, les « responsables » actuels du Système sont les directeurs des entités institutionnelles qui se rapprochent le plus du processus institutionnel correspondant. Les processus « de bout en bout » du Système mondial de gestion ne respectent pas toujours les frontières institutionnelles actuelles. En l'absence d'un alignement entre le processus institutionnel et les entités institutionnelles actuelles, les « silos » institutionnels chargés d'une fonctionnalité particulière ont tendance à l'emporter sur les aspects des opérations du Système de bout en bout, ce qui peut donner lieu à des inefficacités du processus institutionnel et soulever des questions de contrôle au niveau de l'Organisation. Des changements structurels doivent être examinés concernant la gestion de ces processus « de bout en bout » afin de mieux aligner les processus administratifs sur le Système, en particulier pour renforcer l'efficacité des contrôles.

47. Un aspect encore plus important et potentiellement risqué de la mise en place du Système mondial de gestion pour l'Organisation tient à ce que l'OMS a choisi d'ajouter un degré élevé d'adaptation à la fonctionnalité Oracle de base. Comme il a fallu un certain nombre d'années pour introduire ce système auquel on a apporté de nombreuses adaptations, l'OMS se trouve maintenant confrontée à un problème imminent, à savoir qu'en 2013 Oracle cessera d'apporter son soutien à la version actuelle du produit alors qu'une mise à niveau du système tel qu'il est actuellement configuré serait une opération complexe et très coûteuse. À moins de pouvoir réaliser une transition vers la nouvelle version d'Oracle, le Système mondial de gestion risque de devenir un système exclusif qui ne sera plus garanti par le fournisseur initial, avec tous les problèmes et les coûts que cela engendrerait.

48. Le maintien de la fiabilité et l'actualisation constante des dossiers de l'OMS risquent de devenir une difficulté particulière pour le passage prochain au système IPSAS avec les lourdes exigences en matière de classification et de catalogage des inventaires et des actifs fixes. Le système de gestion des dossiers du Système mondial de gestion qui a récemment fait l'objet d'une vérification s'est révélé une difficulté constante car les problèmes des modes d'accès et d'actualisation n'ont pas encore été résolus de manière satisfaisante. Le lien actuel entre les données concernant le personnel et les données financières soulève encore certaines difficultés.

49. Nous partageons donc l'avis exprimé par le Département Technologies de l'information et télécommunications de l'OMS selon lequel il est important d'éviter toute adaptation ou mise à niveau ultérieure pendant que le système se stabilise à court terme ; et selon lequel le niveau d'adaptation doit être réduit autant que possible pour saisir plus facilement l'occasion de migrer à terme vers une solution améliorée de la génération suivante du système d'Oracle (ou une autre solution) qui n'occasionne pas de frais excessifs.

50. Le Comité consultatif indépendant d'experts de la Surveillance a également constaté que le comité actuel des responsables du Système mondial de gestion ne comprend plus les programmes techniques censés être des utilisateurs importants du Système. Leur expérience et leur apport au débat ne peuvent donc plus être pris en compte au niveau du comité des responsables. L'orientation de la gestion plus large du projet du Système mondial de gestion intéressant l'utilisateur final a été modifiée après l'introduction dans la Région africaine, et l'optimisation du Système relève depuis de la technologie de l'information.

51. L'importance que continuent de revêtir les questions susmentionnées nous amène à nous demander s'il ne serait pas judicieux d'adopter pour le Système mondial de gestion une approche de gestion du projet associant toutes les parties concernées pour traverser sans problème les différentes phases de la transition ; et aussi si des questions liées au Système, d'une manière générale, et la gouvernance et les responsabilités liées au Système ne devraient pas faire l'objet d'un débat plus approfondi à l'intérieur du Comité du Programme, du Budget et de l'Administration et du Conseil exécutif. Le Département Technologies de l'information et télécommunications, s'il est responsable de

l'hébergement du Système, de la connectivité pour l'ensemble des bureaux de l'Organisation, des résultats et de la gestion technique professionnelle des changements et améliorations apportés au produit, n'est pas propriétaire du Système mondial de gestion. Cette responsabilité incombe à l'Organisation dans son ensemble, actuellement représentée par le comité des responsables. Nous proposons que soit envisagée une structure de gouvernance révisée pour l'élaboration ultérieure du Système mondial de gestion.

52. Pour des raisons d'efficacité, nous *recommandons* que l'OMS envisage d'ajouter à son programme de réforme un projet visant à examiner et cibler ses processus et procédures de contrôle interne sur les questions critiques afin d'assurer la transparence accrue et les processus institutionnels harmonisés envisagés dans le Système mondial de gestion, dans ce que nous considérons comme une amélioration toujours nécessaire des responsabilités au niveau des structures et des pratiques. Cela pourrait s'avérer crucial pour la prochaine mise à niveau du Système ainsi que pour la réforme à moyen terme de l'Organisation.

Exposé sur l'activité du Groupe VIH/sida, tuberculose, paludisme et maladies tropicales négligées

53. Le Comité consultatif indépendant d'experts de la Surveillance souhaite étendre l'application de ses fonctions aux domaines programmatiques et opérationnels afin de se faire une meilleure idée du rôle et des activités opérationnelles de l'Organisation. Cet exposé était le premier que le Comité ait reçu d'un des groupes techniques de l'OMS. Nous l'avons trouvé particulièrement utile car il a bien fait ressortir les difficultés de l'activité de l'OMS au quotidien découlant de la dépendance à l'égard des contributions volontaires. Il a été noté que les dépenses supplémentaires d'appui au programme concernant les contributions volontaires ne profitent pas actuellement aux programmes techniques chargés d'exécuter les projets correspondants, mais servent à financer uniquement les services d'appui à l'administration générale qui leur sont associés.

54. D'autres questions que l'activité du Groupe a mises en lumière concernent la structure actuelle de la gouvernance de l'OMS, en particulier le lien entre les programmes techniques réguliers de l'OMS et les partenariats qu'elle héberge et le traitement différent qui leur est réservé alors que ces partenariats cherchent parfois, comme on nous l'a appris, à bénéficier d'un traitement spécial dans les règles et règlements administratifs de l'Organisation et dans les cadres de responsabilité qui, en principe, doivent s'appliquer de la même manière à toutes les entités gérées par l'OMS. Nous avons également relevé le temps et les efforts que devait consacrer la direction générale à l'hébergement des partenariats.

55. Une autre question sur laquelle l'accent a été mis dans l'exposé concerne la façon d'évaluer et de gérer les risques stratégiques de l'OMS dans le Groupe et comment associer les Régions au processus de gestion des risques. En l'absence de dispositions systématiques de gestion des risques pour l'ensemble de l'Organisation qui soient intégrées aux processus institutionnels, il s'agit actuellement d'une fonction remplie en « silo » dans le cadre du groupe programmatique plutôt que comme une activité de l'Organisation (voir nos observations ci-dessus concernant l'application de la gestion des risques institutionnels).

Programme de réforme du Directeur général pour l'OMS

56. Le Comité consultatif indépendant d'experts de la Surveillance a reçu un large exposé sur cette question des principaux protagonistes du Secrétariat, et nous nous félicitons d'une manière générale de l'importance donnée à la nécessité d'aboutir à une gestion fondée sur les résultats et à une responsabilité améliorées qui soutiennent les différentes mesures proposées.

57. De l'avis du Comité, l'OMS court actuellement le risque d'être indûment gênée par des « silos » à l'intérieur de sa structure globale, qu'il s'agisse de partenariats hébergés insuffisamment intégrés, de programmes techniques ayant acquis de fait des droits et des privilèges spéciaux au fil des années, ou de certaines de ses opérations régionales. Il s'agit là d'une difficulté du point de vue de l'efficacité de la responsabilité dans la structure de gouvernance interne de l'OMS qui doit toujours plus retenir l'attention.

58. Tout en n'étant pas directement liées au processus de réforme en cours de l'OMS, qui a été lancé indépendamment de toute évaluation extérieure particulière de l'OMS, et tout en reconnaissant que les objectifs et méthodes particuliers ne sont pas toujours compatibles avec les besoins spécifiques de l'OMS, certaines évaluations extérieures récentes effectuées par différents groupes de donateurs évoquent la nature des risques auxquels se trouve confrontée l'Organisation pour assumer sa responsabilité de manière efficace.

59. Il s'agit notamment de deux récents examens de l'aide multilatérale sur lesquels le Comité s'est penché : le premier, daté de février 2011, a été effectué par le Department for International Development du Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord, et le second est un rapport sur l'OMS établi à fin 2010 par le Réseau de mesure des performances des organisations multilatérales (MOPAN), un important groupe de donateurs. Quel que soit le bien-fondé de l'une ou l'autre des conclusions contenues dans ces rapports, la perception du donateur est toujours un problème essentiel qui préoccupe une organisation financée avant tout par des contributions volontaires, et de tels rapports peuvent présenter des risques qu'il s'agit de gérer, surtout si les principales préoccupations exprimées ne sont apparemment pas suffisamment prises en considération.

60. L'examen du Department for International Development a notamment évoqué le mandat clair de l'OMS et l'orientation marquée qu'elle imprime dans le groupe de responsabilité sectorielle Santé dans l'action humanitaire, mais il s'est référé au cadre de résultats de l'Organisation qui n'est toujours pas assez clair et à sa capacité plus variable d'assurer des résultats stratégiques au niveau des pays. Le rapport a également formulé des observations sur la lourdeur de la structure de gouvernance de l'OMS qui limite son influence sur les Régions ; et sur la nécessité, en fait, d'améliorer la transparence et la divulgation des informations. L'évaluation du MOPAN comprenait une observation selon laquelle l'accent mis par l'Organisation sur les résultats n'a pas encore influencé la culture institutionnelle ce qui limite sa capacité de définir une chaîne logique de résultats et d'aboutir à des indicateurs clairs, pertinents et spécifiques.

61. À cet égard, nous nous demandons si – conformément au programme de réforme – il ne serait pas judicieux pour l'OMS de mieux articuler son rôle compte tenu du mandat unique qu'elle exerce dans les domaines essentiels de la fixation des normes et de la coordination de la santé publique. Il semble aussi nécessaire de recentrer dans une certaine mesure la fonction de communication de l'OMS qui est actuellement éparpillée dans différents programmes techniques et partenariats, sur la base d'une approche plus institutionnelle de la communication.

UN DERNIER MOT SUR LE CONTRÔLE INTERNE ET LA RESPONSABILITÉ

62. Il ressort de l'examen effectué jusqu'ici que nous estimons que l'OMS doit réaliser des progrès i) à l'intérieur de ses nouveaux systèmes et de son nouvel environnement hiérarchique pour aboutir à un cadre de contrôle interne entièrement intégré, suffisamment clair, qui englobe la définition des contrôles essentiels (des processus importants qui doivent se dérouler correctement et être bien contrôlés pour assurer le respect de la réglementation dans l'ensemble de l'Organisation) ; ii) avec des procédures de fonctionnement types qui soient efficaces à cette fin ; et iii) avec une hiérarchie de responsabilités en matière de contrôle. Nous estimons que c'est là un des aspects les plus importants que doit traiter l'Organisation et nous avons formulé pour cela un certain nombre de suggestions. Il serait peut-être également utile de mettre sur pied pour créer ce cadre un groupe de travail, auquel participeraient le Bureau du Contrôleur financier, le Bureau des services de contrôle interne et le Commissaire aux Comptes. Nous serions heureux de fournir d'autres conseils selon les besoins.

63. La responsabilité suppose que le rôle et les priorités de l'OMS sont bien définis et compris. Elle doit s'appuyer sur une responsabilité au niveau des organes directeurs et au niveau de la direction interne. En outre, pour que la responsabilité soit efficace, l'Organisation doit définir des mesures et des indicateurs efficaces au niveau opérationnel au-delà d'un simple exercice consistant à surveiller que les dépenses correspondent au budget. La planification et les rapports annuels sur les activités peuvent apporter une contribution à cet égard.

M. Graham Miller, Président

Marion Cowden, John Fox, Hélène Ploix, Veerathai Santiprabhob

Appendice

COMITÉ CONSULTATIF INDÉPENDANT D'EXPERTS DE LA SURVEILLANCE**MANDAT¹****MISSION DU COMITÉ**

1. En tant que comité consultatif indépendant créé par le Conseil exécutif de l'OMS et rendant compte au Comité du Programme, du Budget et de l'Administration, le Comité consultatif indépendant d'experts de la Surveillance a pour missions de conseiller le Comité du Programme, du Budget et de l'Administration et, par l'intermédiaire de celui-ci, le Conseil exécutif, dans l'exercice de leurs fonctions consultatives de surveillance, et de conseiller le Directeur général à la demande de celui-ci sur les questions relevant de sa compétence.

FONCTIONS

2. Les fonctions du Comité sont les suivantes :

- a) examiner les états financiers de l'OMS et les questions importantes concernant la politique d'information financière, y compris les avis sur les incidences opérationnelles des questions et des tendances mises en lumière ;
- b) juger si les systèmes de contrôle interne et de gestion des risques de l'Organisation sont satisfaisants, examiner l'évaluation des risques que fait la direction dans l'Organisation et vérifier l'exhaustivité de ses processus permanents de gestion des risques ;
- c) échanger des informations avec les entités de vérification intérieure et extérieure des comptes de l'Organisation, évaluer l'efficacité de ces entités et vérifier qu'il est donné suite en temps voulu et de façon efficace et appropriée à toutes les conclusions et recommandations découlant des vérifications ;
- d) juger de la pertinence et de l'efficacité des politiques comptables et des pratiques de communication d'informations, évaluer les changements de ces politiques et les risques qu'elles présentent ;
- e) conseiller le Directeur général à sa demande sur les questions indiquées aux points a) à d) ci-dessus ;
- f) établir un rapport annuel exposant ses activités, ses conclusions et ses recommandations et, si nécessaire, des rapports intérimaires, que son Président soumet au Comité du Programme, du Budget et de l'Administration.

¹ Voir les documents EB125/2009/REC/1, résolution EB125.R1, annexe ; et EB126/25.

COMPOSITION

3. Le Comité est composé comme suit et ses membres ont les compétences suivantes :
- a) Le Comité se compose de cinq membres intègres et objectifs pouvant justifier d'une expérience à des postes importants dans les domaines couverts par le présent mandat.
 - b) Après avoir consulté les États Membres, le Directeur général propose au Conseil exécutif des candidatures à la fonction de membre du Comité. Les membres du Comité sont nommés par le Conseil exécutif. Il ne peut y avoir deux ressortissants d'un même État parmi les membres du Comité.
 - c) Les membres ne sont pas rémunérés.
 - d) Les membres doivent être indépendants. Ils exercent leurs fonctions à titre personnel et ne peuvent être représentés par un suppléant. Ils ne doivent solliciter ni accepter d'instructions d'aucun gouvernement ou d'aucune autorité extérieure à l'Organisation en ce qui concerne l'accomplissement de leur mandat au Comité. Tous les membres sont tenus de signer une déclaration d'intérêt et un accord de confidentialité conformément à la pratique de l'OMS à cet égard.
 - e) Les membres ont collectivement des compétences professionnelles appropriées en matière financière, gestionnaire et organisationnelle et une expérience récente, à des postes importants, de la comptabilité, de la vérification des comptes, de la gestion des risques, du contrôle interne, de l'information financière et d'autres questions administratives.
 - f) Les membres connaissent l'inspection, les procédures d'enquête, le suivi et l'évaluation et ont, si possible, une expérience dans ces domaines.
 - g) Les membres devraient avoir ou acquérir rapidement une bonne connaissance des objectifs, de la structure de direction et du système de justification comptable de l'OMS, des règles et des règlements applicables, de la culture de l'Organisation et du cadre général de contrôle.
 - h) La composition du Comité doit respecter un équilibre entre l'expérience acquise dans le secteur public et celle acquise dans le secteur privé.
 - i) Au moins un des membres est choisi en fonction de ses compétences et de son expérience de haut responsable des services de surveillance ou de haut responsable financier au sein du système des Nations Unies ou dans une autre organisation internationale.
 - j) Le processus de sélection respecte les principes de représentation géographique et d'équilibre entre hommes et femmes. Afin que la représentation géographique soit le plus équitable possible, un roulement entre les Régions de l'OMS doit être établi pour le renouvellement des membres.

DURÉE DU MANDAT

4. Les membres sont nommés pour quatre ans et leur mandat n'est pas renouvelable, à l'exception du mandat de deux des membres initiaux, qui est de deux ans et renouvelable une seule fois pour quatre ans. Le Président du Comité est choisi par les membres. Son mandat est de deux ans.

MODALITÉS ADMINISTRATIVES

5. Les modalités suivantes s'appliquent :

- a) Les membres du Comité qui ne résident pas dans le Canton de Genève ou en France voisine ont droit au remboursement des frais de voyage selon les procédures de l'OMS s'appliquant aux membres du Conseil exécutif.
- b) Le Comité se réunit au moins deux fois par an.
- c) Le quorum pour les réunions du Comité est de trois membres.
- d) Sous réserve des dispositions de son mandat, le Comité est régi, mutatis mutandis, par le Règlement intérieur du Conseil exécutif pour la conduite des débats et l'adoption de décisions. Le Comité peut proposer des amendements à son mandat, qui sont soumis au Conseil exécutif pour examen par l'intermédiaire du Comité du Programme, du Budget et de l'Administration.
- e) Le Comité peut décider à tout moment de solliciter un avis indépendant ou de faire appel à des compétences extérieures si nécessaire, et il a librement accès à tous les dossiers et à toutes les archives de l'OMS, dont il respecte la confidentialité.
- f) Le Secrétariat de l'OMS assure des services de secrétariat pour le Comité.

= = =