



**Organisation
mondiale de la Santé**

**COMITÉ DU PROGRAMME, DU BUDGET ET DE
L'ADMINISTRATION DU CONSEIL EXÉCUTIF**
Vingt-deuxième réunion
Point 3.2 de l'ordre du jour provisoire

EBPBAC22/3
8 mai 2015

Rapport du Comité consultatif indépendant d'experts de la surveillance

Le Directeur général a l'honneur de transmettre ci-après au Comité du programme, du budget et de l'administration du Conseil exécutif, pour examen par le Comité à sa vingt-deuxième réunion, le rapport soumis par le Président du Comité consultatif indépendant d'experts de la surveillance (voir annexe).

ANNEXE

**CINQUIÈME RAPPORT ANNUEL DU COMITÉ CONSULTATIF INDÉPENDANT
D'EXPERTS DE LA SURVEILLANCE AU COMITÉ DU PROGRAMME,
DU BUDGET ET DE L'ADMINISTRATION**

MAI 2015

INTRODUCTION

1. Le Comité consultatif indépendant d'experts de la surveillance a été créé par le Conseil exécutif en mai 2009, en application de la résolution EB125.R1, avec 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 et notamment :

- examiner les états financiers de l'OMS, les rapports financiers et les politiques comptables ;
- fournir des avis sur l'adéquation des systèmes de contrôle interne et de la gestion des risques ;
- juger l'efficacité des fonctions de vérification intérieure et extérieure des comptes de l'Organisation, et assurer le suivi de la mise en œuvre des conclusions et recommandations découlant des vérifications.

2. Les membres actuels du Comité consultatif indépendant d'experts de la surveillance sont :

Nom	Date de nomination par le Conseil exécutif¹	Référence de la décision
M. Farid Lahoud (Président)	Janvier 2013	EB132(2)
M. Mukesh Arya	Mai 2013	EB133(8)
Mme Mary N'Cube	Mai 2012	EB131(4)
M. Robert Samels	Mai 2013	EB133(8)
M. Steve Tinton	Mai 2013	EB133(8)

3. Le présent rapport, qui récapitule les progrès des travaux du Comité au cours des douze mois finissant en avril 2015, est le cinquième rapport annuel du Comité consultatif indépendant d'experts de la surveillance au Comité du programme, du budget et de l'administration.

4. Le Comité consultatif a tenu ses treizième, quatorzième et quinzième sessions du 30 juin au 2 juillet 2014, du 15 au 17 octobre 2014 et du 8 au 10 avril 2015.

5. L'ensemble des cinq membres a assisté aux réunions susmentionnées.

¹ Date d'adoption des décisions pertinentes par le Conseil exécutif.

6. Tout au long de ses réunions, le Comité consultatif a reçu un appui remarquable de la part de la direction et remercie le Directeur général personnellement, et son équipe de leur volonté à partager l'information avec le Comité et du fait d'avoir alloué suffisamment de temps à l'écoute des préoccupations du Comité et à la fourniture des éclaircissements ou réponses nécessaires.

ÉTATS FINANCIERS

7. Le Comité consultatif a examiné et étudié avec la direction les états financiers de 2014. Il a examiné les principales politiques comptables sur lesquelles ils sont fondés, le caractère raisonnable des jugements importants et la clarté des informations communiquées.

8. Il a noté que les comptes sont estimés compatibles avec les normes comptables internationales du secteur public (IPSAS) (en observant que, ainsi que le permettent les règles de l'IPAS, l'OMS a opté pour la disposition transitoire qui permet d'appliquer les conditions IPSAS en matière de propriété et de biens d'équipement jusqu'en 2016). Le Comité a été notamment informé de l'état actuel de l'élaboration du système OMS de gestion des stocks et des actifs fixes en vue de l'intégrer totalement au GSM et a été informé qu'un plan détaillé avait été mis en place pour la Région AFRO afin d'évaluer tous les actifs d'ici le milieu de l'année prochaine (AFRO étant la seule Région pour laquelle l'évaluation des actifs est encore en cours). Le Comité continuera d'examiner et de surveiller les mesures prises par le Secrétariat dans ce sens, en même temps que les travaux en cours relatifs au Système mondial de gestion des stocks. Il suggère de tenter d'avancer le délai de mise en œuvre autant que possible afin d'accélérer le contrôle et l'amélioration des stocks.

9. Le Comité a en outre reçu un exposé des états financiers du fonds de l'Assurance-maladie du personnel pour l'année 2014.

VÉRIFICATION EXTÉRIEURE DES COMPTES

10. Selon sa pratique, le Comité consultatif a rencontré le Commissaire aux comptes en privé ainsi qu'avec les représentants de la direction à chacune de ses réunions.

11. Le Commissaire aux comptes a informé le Comité au sujet des recommandations en matière de vérification extérieure pour 2013, de l'ampleur de la vérification extérieure de 2014 et du contenu des états financiers de 2014.

12. S'appuyant sur les études et les discussions avec la direction susmentionnées et l'intention signalée des commissaires aux comptes de publier une opinion inconditionnelle sur les états financiers (cette opinion n'ayant pas été finalisée à temps pour que le Comité puisse l'examiner), le Comité n'a exprimé aucune réserve en rapport avec la soumission des états financiers au Comité de l'administration, du budget et des finances et à l'Assemblée mondiale de la Santé.

13. Le Comité a également été informé de la mise en œuvre des recommandations des précédents commissaires aux comptes et s'est félicité d'observer la convergence des points de vue entre la direction et ceux-ci.

14. Le Comité a également examiné les projets de lettres de gestion des commissaires aux comptes englobant leurs appréciations et leurs recommandations par rapport aux contrôles programmatiques et administratifs (examen « opérationnel » non financier). Le Comité a suggéré que les commissaires aux

comptes et la direction coordonnent leurs efforts au mieux pour la préparation de ces lettres et la réponse de la direction en la matière afin de garantir : i) l'exactitude et la cohérence du langage utilisé pour faire rapport sur les questions ; et ii) la responsabilité de la direction concernant les réponses, tout cela à temps en vue de la soumission des lettres de gestion, sous leur forme finale, aux organes concernés. Il attend également de recevoir la version finale des lettres de gestion.

SERVICES DE CONTRÔLE INTERNE

15. À chacune de ses réunions, le Comité consultatif a rencontré le Directeur du Bureau des services de contrôle interne, à la fois en privé et en présence de membres de la direction.

16. Le Comité a été informé par le Directeur des services de contrôle interne de la mise en place d'un nouveau processus d'évaluation des risques destiné à définir les priorités en matière de vérification et le périmètre actuel du cadre de vérification. Le Comité a examiné l'état d'avancement des recommandations en matière de vérification en suspens et le programme de travail. Il s'est félicité de l'accélération de la mise en œuvre des recommandations au sujet de la vérification.

17. Toutefois, le Comité a renouvelé sa préoccupation concernant les faiblesses systémiques apparemment persistantes et l'inefficacité des contrôles dans toute l'Organisation. Il a particulièrement noté l'insatisfaction due aux rapports de vérification intérieure en ce qui concerne les bureaux de pays qui pourraient être un symptôme d'une « culture de tolérance » concernant le non-respect des réglementations et des politiques. Il appelle l'attention de la direction sur cette question et sur la nécessité de renforcer la responsabilisation.

18. Le Comité estime que les questions soulignées dans les rapports des services de contrôle interne sont traitées à un niveau individuel plutôt qu'à un niveau collectif dans l'ensemble de l'Organisation. Il recommande par conséquent fermement de tirer un enseignement des conclusions des rapports de vérification.

19. Le Comité a renouvelé son appui aux nombreuses initiatives destinées à renforcer les contrôles et le respect des règles qui sont en cours mais a noté que leur impact n'est pas encore visible à tous les niveaux de l'Organisation et que le nouveau cadre de contrôle interne et le cadre de responsabilisation ne sont encore pas pleinement intégrés dans la culture de travail.

FONDS DE L'ASSURANCE-MALADIE DU PERSONNEL

20. Le Comité consultatif a aussi reçu une mise à jour des projections de financement de l'assurance-maladie après la cessation de service. Il a suggéré d'intégrer l'administration du fonds d'Assurance-maladie du personnel dans le cadre général du contrôle interne de l'Organisation, les risques associés étant incorporés dans le nouveau registre des risques.

CADRE DE CONTRÔLE INTERNE

21. À ses treizième et quatorzième sessions, le Comité consultatif a procédé à des vidéoconférences avec les directeurs de l'administration et des finances à SEARO, à EURO et à EMRO respectivement, pour mieux évaluer les progrès réalisés en matière de réforme de l'OMS et passer en revue les difficultés relatives au contrôle interne dans les bureaux régionaux. Le Comité consultatif a été rassuré de voir que

le Siège et les bureaux régionaux partageaient le même point de vue au sujet des défis les plus importants auxquels l'Organisation était confrontée. Il a également étudié les rapports du vérificateur intérieur des comptes et le déploiement du cadre de contrôle interne. Les unités chargées de la conformité qui soutiennent le cadre de contrôle interne ont été décrites et il a été noté que les rôles, les responsabilités et les modes d'établissement de rapports étaient différents dans chaque Région.

22. Le Comité est d'avis que, pour renforcer les contrôles internes, les unités chargées de la conformité dans toutes les Régions devraient être mises en place de façon harmonieuse et comparable et gérées au moyen d'une approche cohérente et unifiée dans le cadre créé par le Bureau de la conformité, de la gestion des risques et de l'éthique au niveau central, compte tenu de la souplesse requise pour chaque bureau régional. Le Comité a recommandé en outre que les fonctions liées au respect des règles fassent désormais partie intégrante du processus de gestion. Les unités chargées de la conformité doivent agir en tant que « seconde ligne de défense » avec une mission clairement définie au sein du cadre de contrôle général.

23. Le Comité a également reçu une mise à jour sur le déploiement du cadre de contrôle interne et la liste de contrôle interne pour l'autoévaluation dans les bureaux régionaux et les bureaux de pays. Cette liste récapitulative est un instrument de gestion à utiliser par les directeurs des bureaux de pays et de divers centres budgétaires pour évaluer et suivre l'état d'avancement du contrôle interne dans les principaux domaines fonctionnels. Le Comité attend des Directeurs régionaux qu'ils se chargent de la mise en œuvre, du déploiement et de l'exécution des listes d'autoévaluation dans leurs Régions respectives. Il prend note de la nécessité de mieux comprendre la finalité et l'utilisation de ces instruments plutôt que de les considérer comme un fardeau administratif. Il semble qu'il y ait un manque de communication à divers niveaux et de lien entre les divers outils, politiques et procédures.

24. Le Comité souhaite souligner l'importance qu'il y a à créer une culture de respect des règles et des procédures. Il note l'absence de sanctions ou de mesures en cas de non-respect et propose d'établir des liens entre les listes de contrôle, les résultats de la vérification des comptes et l'évaluation de la gestion des services du personnel en vue d'accroître la responsabilisation pour l'autorité déléguée concernée. Il encourage l'OMS à explorer la possibilité d'inclure l'observation des contrôles internes et le respect de ceux-ci en tant que critère d'évaluation des services du personnel.

25. Le Comité se félicite du gros volume de travail déjà accompli concernant l'élaboration de la stratégie et des documents de gestion, la production des outils, le déploiement de ceux-ci aux trois niveaux de l'Organisation, et la sensibilisation accrue à la responsabilisation et au contrôle mais il s'inquiète de l'absence d'harmonisation au sein des grands bureaux concernant la mise en œuvre de ces initiatives. Il souhaiterait voir une stratégie efficace de déploiement qui délivrerait un message cohérent englobant l'ensemble des instruments et initiatives.

26. À sa quatorzième session, le Comité a recherché une information sur la coopération financière directe à la suite de faiblesses récurrentes signalées dans plusieurs conclusions relatives à la vérification des comptes. Il se dit rassuré que certaines recommandations faites pour remédier à ces faiblesses sont déjà appliquées. Il se félicite qu'il y ait eu une diminution importante du nombre de rapports en suspens relatifs à la coopération financière directe et que la politique qui consiste à ne pas verser de fonds à ce type de coopération tant que les fonds précédents n'ont pas fait l'objet d'un rapport définitif est désormais mieux respectée.

CONFORMITÉ, GESTION DES RISQUES ET ÉTHIQUE

27. Le Comité consultatif a pris note du déploiement du registre des risques en deux phases en 2014. Après identification des risques, le Département Conformité, gestion des risques et éthique (CRE) a entamé le processus de validation, y compris l'analyse des stratégies d'atténuation des risques. Le Comité a trouvé l'analyse des risques encourageante, base d'un bon débat. Le Comité a également pris note du fait que le registre des risques, le cadre de vérification des comptes et le cadre de contrôle interne doivent être complètement alignés et a encouragé une coordination solide et sans faille entre les responsables des instruments susmentionnés.

28. Le Comité a une fois de plus souligné l'importance de rendre « opérationnel » le registre des risques ou de l'inscrire d'urgence dans les fonctions de gestion. Ce registre doit servir d'outil de gestion pour mieux intensifier la cartographie des risques dans les plans de vérification intérieure des comptes et également dans les fonctions des unités chargées de la conformité.

29. Le Comité estime qu'il est important à ce stade que le Groupe de la politique mondiale (GPG) énumère les principaux risques stratégiques auxquels l'Organisation est confrontée, de son point de vue. Il est impératif de concilier les risques identifiés au moyen d'une approche ascendante et une vision « descendante ». Cela permettra de combler les lacunes et de contribuer à relier les principaux risques identifiés de l'Organisation aux priorités stratégiques en affinant la stratégie de réaction à ces risques.

30. Le Comité s'est félicité qu'une politique détaillée et générale de dénonciation d'abus soit en vigueur depuis mars 2015. Il attend de voir la mise en place des procédures de mise en œuvre, y compris l'identité et le mandat des récipiendaires de ces dénonciations. Il a également pris note des progrès accomplis concernant la politique relative aux déclarations d'intérêts applicables aux experts extérieurs, le code d'éthique et la formation. Il attend de nouvelles mises à jour sur ces questions importantes dans les réunions à venir.

31. Le Comité a remarqué que plusieurs initiatives actuellement entreprises par le Département CRE sont de nature stratégique, telles que le registre des risques, le cadre de contrôle interne, la politique de dénonciation d'abus, l'harmonisation des fonctions de conformité dans toute l'Organisation, etc. Il a souligné l'importance de l'alignement nécessaire entre : i) l'adéquation des ressources mises à la disposition du Département CRE ; ii) l'aspect critique des initiatives stratégiques ; et iii) la responsabilité à un niveau élevé de direction, en vue de soutenir l'élan actuel.

ÉVALUATION ET APPRENTISSAGE INSTITUTIONNEL

32. Le Comité consultatif a été informé qu'une unité séparée, Évaluation et apprentissage institutionnel (EOL), a été créée au sein du Bureau du Directeur général. Le représentant de cette unité lui a communiqué des informations sur l'état d'avancement des activités en cours visant à « renforcer l'évaluation et l'apprentissage institutionnel ». Le Comité estime que ce thème est important en matière de gestion et note qu'une culture de l'évaluation peut contribuer à l'analyse des causes essentielles des problèmes et déboucher sur une culture d'apprentissage collectif. Il faut intégrer la culture de l'évaluation dans le cadre des instruments classiques de gestion.

33. Le Comité est très favorable à la fonction évaluation et attend de passer en revue le plan de travail 2016-2017 et le financement de celui-ci lors de sa réunion d'octobre 2015. Il est également encouragé d'entendre que certaines évaluations sont déjà en cours et seront achevées d'ici à la fin de l'année.

34. Le Comité est toutefois préoccupé par les capacités de l'Organisation en matière de changement, notamment compte tenu du nombre d'initiatives qui sont lancées en même temps. Il s'inquiète également de la concentration de toutes ces initiatives au Siège et de la difficulté qu'il y a à en constater l'impact au niveau des pays.

RÉFORME DE L'OMS : MISE À JOUR GÉNÉRALE

35. Tout au long de ses réunions, le Comité consultatif a reçu des mises à jour sur la progression de la réforme.

36. Ainsi qu'il est mentionné dans son rapport intérimaire au Comité du programme, du budget et de l'administration en janvier 2015, le Comité consultatif a été tenu à jour par de hauts responsables du Secrétariat sur les difficultés rencontrées par celui-ci concernant la réforme de la gouvernance et a été informé de l'augmentation notable du nombre de résolutions et de points de l'ordre du jour, d'où davantage de contraintes de temps et de moyens pour les organes directeurs. Le Comité s'est déjà déclaré préoccupé par le fait que, en l'absence de mesures pour rationaliser ce processus, cela risque d'amoindrir l'efficacité des organes directeurs à s'acquitter de leur mandat et de ralentir l'exécution du calendrier général relatif à la réforme de l'OMS.

37. Le Comité a noté avec intérêt les progrès accomplis dans la mise en œuvre de plusieurs initiatives de réforme importantes comme l'établissement du budget programme 2016-2017 selon une approche ascendante, la préparation du projet de cadre de collaboration avec les acteurs non étatiques, le déploiement du cadre de gestion des services du personnel et autres.

38. Le Comité a pris note avec intérêt d'un exposé sur le projet de budget programme 2016-2017 et l'examen à mi-parcours en vue de l'exécution du projet programme 2014-2015. Il est encouragé par les progrès concrets faits dans le domaine de la réforme programmatique et compte sur une mise à jour à sa réunion de juillet.

39. Le Comité a également étudié les questions liées à la stratégie de communication sur la réforme. Il a suggéré que cette stratégie mette en lumière les résultats ou les principales réalisations dans les domaines de la planification, du cadre de contrôle interne, du financement et des ressources humaines, entre autres, et explique comment ces éléments contribuent aux objectifs globaux de la réforme.

40. Le Comité a reçu des exposés sur la réforme des ressources humaines. Les réformes telles que celles sur la mobilité, la fixation et l'appréciation d'objectifs et les politiques et procédures cohérentes appliquées aux ressources humaines sous-tendent les cadres de responsabilisation et de contrôle interne.

41. Le Comité se dit préoccupé par le manque d'alignement des priorités entre les trois niveaux de l'Organisation. Il craint que des obstacles organisationnels n'entravent les efforts intégrés et coordonnés déployés pour traiter les problèmes liés à la conformité, aux risques, au suivi des actifs, aux ressources humaines et aux technologies de l'information.

42. Le Comité a pris note de la nécessité qu'a l'Organisation de disposer d'une structure de coordination de la gestion et de prise de décisions qui soit efficace. Il estime que le Groupe de la politique mondiale (GPG) est un bon outil pour faire comprendre le bénéfice des actions menées en fournissant une orientation claire, des décisions et une supervision au sujet des questions organisationnelles interdépartementales, et en coordonnant les activités de l'OMS. Le Comité recommande de formaliser et d'institutionnaliser le rôle, les responsabilités et le mandat du GPG dans le cadre de la structure de gestion normale de l'Organisation. Cela permettra au GPG de jouer un rôle d'encadrement de la prise de décisions plus ferme et mieux coordonné, rôle que le Comité estime indispensable au succès futur des grandes initiatives organisationnelles et à l'exécution systématique des programmes dans toutes les Régions.

AUTRES QUESTIONS

43. Au cours de sa quinzième session, le Comité consultatif a reçu une mise à jour concernant la réponse à la crise due à la maladie à virus Ebola et certaines leçons préliminaires à en tirer. Il s'est félicité de l'approche ouverte et franche adoptée dans les études. Les enseignements tirés de la crise provoquée par la maladie à virus Ebola auront des répercussions considérables pour le fonctionnement efficace de l'OMS et il est clair que la direction est déterminée à prendre des mesures appropriées. En ce qui concerne les situations d'urgence, le Comité a été informé que cette crise a rendu évidente la nécessité de mettre en place un groupe de travail dynamique et souple qui ne soit pas entravé par un fonctionnement normatif, qui soit doté de rôles et de responsabilités bien définis et qui puisse être déployé à brève échéance. L'Organisation explore actuellement l'idée de disposer d'un « personnel prérecruté, préformé et précertifié ». L'OMS a également besoin d'avoir accès à des fonds facilement disponibles pour mobiliser les ressources en temps utile. Le Comité est aussi conscient des difficultés relatives à la préparation des budgets nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie Ebola pour le reste de 2015 et au-delà.

44. À la demande du Directeur général, le Comité a également examiné une étude de recouvrement des coûts pour les entités et partenariats hébergés en ce qui concerne le modèle de recouvrement des coûts à appliquer aux entités et partenariats hébergés par l'OMS. Le Comité a reçu un exposé sur le sujet qui décrit l'historique et la situation actuelle et énonce deux options en matière de partage des coûts, lesquelles sont à l'étude. Après avoir passé en revue les options présentées par la direction, le Comité a recommandé un processus permettant d'aller de l'avant avec les entités hébergées. Le Secrétariat fera par conséquent rapport aux organes directeurs et élaborera un processus formel pour assurer soit : i) un recouvrement intégral des coûts tel qu'il est mandaté par le Conseil exécutif, soit ii) l'établissement d'un compte rendu transparent et la ratification explicite de toute subvention ou de toute subvention croisée persistante.

45. Le Comité a également examiné l'état d'avancement des recommandations du Corps commun d'inspection (JIU) et a pris note de la situation désormais satisfaisante de l'OMS.

46. Le Comité a été informé des opérations informatiques de l'OMS au niveau mondial et a également été éclairé sur l'état d'avancement du projet de transformation du GSM. Le Comité considère ce projet comme un moyen instrumental important du cadre de contrôle interne. Il a transmis ses recommandations à la direction et a hâte d'être informé de l'actualisation de cette question.

47. Le Comité a entrepris un exercice d'autoévaluation concernant son propre fonctionnement. Il s'est félicité de l'amélioration des délais concernant son accès à l'information et de l'alignement de ses travaux par rapport à son mandat. Suite à cet exercice, il a également modifié ses pratiques de travail afin de mieux rentabiliser son temps. Il a également examiné son propre mandat et n'a fait aucune recommandation concernant un changement à apporter à celui-ci.

**Farid Lahoud (Président), Mukesh Arya,
Mary N'Cube, Robert Samels, Steve Tinton**

= = =