



---

## **Progrès accomplis dans la mise en œuvre des recommandations du Commissaire aux comptes et du vérificateur intérieur des comptes**

### **Rapport du Secrétariat**

1. Comme l'avait demandé le Comité du programme, du budget et de l'administration à sa treizième réunion en janvier 2011, le présent document fait le point des mesures prises par le Secrétariat pour assurer la mise en œuvre intégrale des recommandations figurant dans les rapports du Commissaire aux comptes et du vérificateur intérieur des comptes. Le présent rapport doit être lu parallèlement au document EBPBAC21/4 – Cadre de contrôle interne : le point sur la mise en œuvre, y compris des propositions sur la coopération financière directe – dont le Comité avait pris note à sa précédente réunion.<sup>1</sup>

#### **SYSTÈME DE RESPONSABILISATION DE L'OMS**

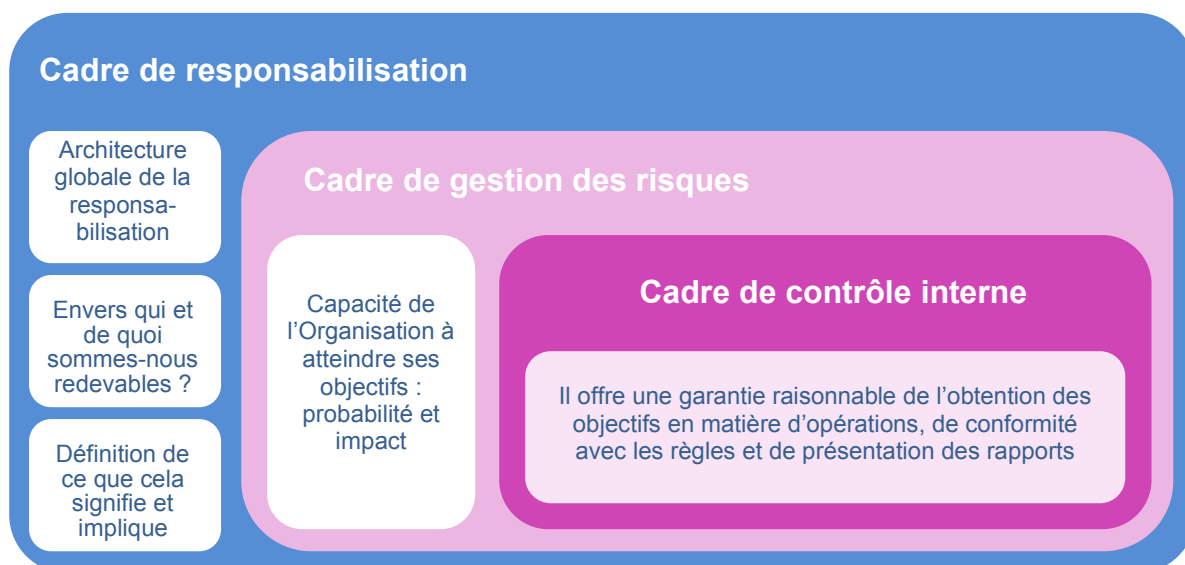
2. Au cours des dernières années, le Secrétariat a axé ses travaux sur l'amélioration de son système de responsabilisation, considérée comme un élément important de la réforme de l'OMS. Comme l'ont souligné à la fois le vérificateur intérieur des comptes et le Commissaire aux comptes, et le Comité consultatif indépendant d'experts de la surveillance, une culture de respect des règles et de la responsabilisation, confortée par la mise en œuvre d'un système de responsabilisation solide, est cruciale pour permettre à l'OMS de répondre plus rapidement aux vulnérabilités et aux risques et de trouver des solutions durables aux problèmes récurrents.

3. Le système de responsabilisation de l'OMS se compose de trois éléments clés (comme l'illustre la Figure 1 ci-après) : un cadre de responsabilisation, un cadre de gestion des risques et un cadre de contrôle interne. L'amélioration de la responsabilisation et une plus grande transparence sont des objectifs et des buts institutionnels, comme il ressort du douzième programme général de travail de l'OMS (2014-2019) et du budget programme.

---

<sup>1</sup> Voir le document EB136/3, section 3.3.

Figure 1 : Système de responsabilisation de l'OMS



### Le cadre de responsabilisation révisé de l'OMS

4. La révision du cadre de responsabilisation de l'Organisation a représenté une étape importante dans l'amélioration du système de responsabilisation de l'OMS. La responsabilisation a toujours fait partie intégrante de la structure de l'OMS et de ses politiques et procédures opérationnelles, mais le cadre publié en 2006 a été révisé pour tenir compte de l'évolution de l'environnement des besoins sanitaires mondiaux, de la poursuite de la réforme de l'OMS, et de la nécessité de renforcer la responsabilisation et la transparence dans l'Organisation.

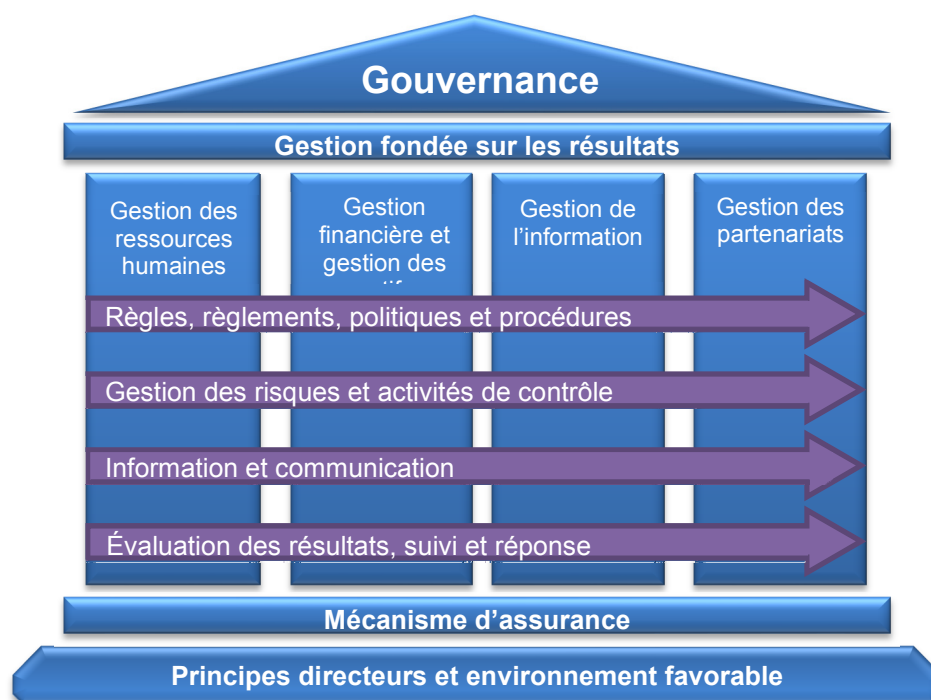
5. Le cadre révisé fournit la structure essentielle de la responsabilisation dans l'Organisation et définit ce qu'elle implique. Il s'appuie sur la Constitution, les règles, règlements, politiques et stratégies de l'OMS et définit quelles sont les attentes en matière de responsabilisation pour l'ensemble du personnel d'encadrement et des membres du personnel de l'Organisation. Il est conçu pour soutenir, au sein de l'Organisation, une approche de la gestion fondée sur les résultats selon laquelle il existe, dans un environnement décentralisé à tous les niveaux de l'Organisation, une délégation de la responsabilité, de l'autorité et de la responsabilisation. Lors de la révision du cadre, le Secrétariat a examiné les meilleures pratiques des autres organisations du système des Nations Unies qui sont présentées dans le rapport du Corps commun d'inspection sur les dispositifs d'application du principe de responsabilité dans les organismes des Nations Unies publié en 2011.<sup>1</sup> Un plan complet de mise en œuvre du cadre de responsabilisation est actuellement en cours d'élaboration et certains outils ont déjà été lancés, notamment le « pacte de responsabilisation » pour les Sous-Directeurs généraux.

6. La Figure 2 présente les composantes et mécanismes du cadre de responsabilisation révisé.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Document JIU/REP/2011/5.

<sup>2</sup> Une description complète du cadre révisé, y compris les principes directeurs de la responsabilisation au sein de l'OMS, est disponible à l'adresse suivante : [http://who.int/about/who\\_reform/managerial/accountability-framework.pdf](http://who.int/about/who_reform/managerial/accountability-framework.pdf) (consulté le 1<sup>er</sup> mai 2015).

Figure 2. Composantes et mécanismes du cadre de responsabilisation de l'OMS



### Progrès dans l'élaboration et la mise en œuvre du cadre de gestion des risques de l'OMS

7. Les travaux visant à améliorer l'approche de la gestion des risques à l'OMS se sont poursuivis. Comme il était indiqué dans le rapport à la précédente réunion du Comité,<sup>1</sup> des efforts particuliers continuent à être faits pour élaborer et mettre en œuvre des procédures et des outils visant à identifier, évaluer et suivre les risques, et à y faire face de manière structurée, systématique et rapide. Le processus de gestion des risques a progressé comme prévu : les phases de repérage et d'atténuation ont été menées à bien et la phase de validation est en cours. Une fois que cette dernière aura été achevée, la mise en œuvre des stratégies d'atténuation des risques devra être traduite dans les plans de travail du prochain exercice.

8. Le Secrétariat apporte aussi la dernière touche au cadre et à la politique de gestion des risques. Les recommandations du Commissaire aux comptes figurant dans le rapport à la Soixante-Huitième Assemblée mondiale de la Santé<sup>2</sup> ont été dûment prises en compte, et les prochaines étapes en vue de mettre en place des fondations solides pour gérer les risques à l'OMS et en prendre pleinement conscience s'en inspireront.

### Progrès dans la mise en œuvre du cadre de contrôle interne de l'OMS

9. La mise au point **des outils de gestion du contrôle interne**, tels que la liste de contrôle pour l'autoévaluation et le guide à l'intention des gestionnaires, a progressé. Selon le principe des « trois lignes de défense »,<sup>3</sup> ces outils contribueront à ce que les gestionnaires, dans l'exercice de l'autorité

<sup>1</sup> Voir le document EBPBAC21/5.

<sup>2</sup> Document A68/41.

<sup>3</sup> Institute of Internal Auditors. Position paper: The three lines of defense in effective risk management and control: is your organization positioned for success? Institute of Internal Auditors, 2013 (<https://na.theiia.org/standards-guidance/Public%20Documents/PP%20The%20Three%20Lines%20of%20Defense%20in%20Effective%20Risk%20Management%20and%20Control.pdf>, consulté le 5 mai 2015).

qui leur a été déléguée, soient pleinement conscients des politiques et des procédures applicables, des contrôles dont ils sont responsables et dont ils doivent rendre compte, des obligations connexes en matière de suivi et d'établissement de rapports, et de la finalité et de l'usage du cadre de contrôle interne. La liste de contrôle a fait l'objet d'un essai et est actuellement introduite, en 2015, dans l'ensemble de l'Organisation. Un rapport de synthèse fondé sur les résultats de la liste de contrôle donnera des indications utiles pour le processus de gestion des risques et l'élaboration d'une note sur le contrôle interne (prévue pour janvier 2016). Le guide à l'intention des gestionnaires a été établi et est désormais à la disposition de l'ensemble du personnel par l'intermédiaire du Manuel électronique.

10. Les discussions se poursuivent sur la nécessité reconnue de mieux harmoniser la structure et les responsabilités **des unités chargées de la conformité** qui ont été établies dans différents grands bureaux. Une définition de la notion de conformité/respect des règles est actuellement élaborée et, bien qu'il faille ménager une marge pour les particularités régionales, la création et la définition des fonctions de ces unités à l'avenir s'appuieront sur celle-ci.

11. Le projet lancé récemment en vue de **transformer le Système mondial de gestion (GSM)** offre l'occasion de renforcer davantage les contrôles du système de planification des ressources institutionnelles de l'OMS. Outre la simplification des processus, ce projet devrait améliorer le niveau d'automatisation des contrôles internes, réduisant ainsi les risques dans la mise en œuvre des transactions administratives et financières. Qui plus est, le projet permettra au Secrétariat de faire un meilleur usage, dans l'optique de la prise de décisions, des informations disponibles dans le système moyennant une amélioration des notifications et un perfectionnement des tableaux contenant les principaux indicateurs de performance

12. D'après les recommandations du vérificateur intérieur des comptes et du Commissaire aux comptes et les conclusions des évaluations internes, les domaines à haut risque à examiner et actualiser sont notamment, pour ce qui est **des politiques, stratégies et procédures** dans les principaux domaines fonctionnels, les achats et les paiements au titre de la coopération financière directe. Les paragraphes 13 à 22 présentent les progrès accomplis dans ces domaines depuis la dernière réunion du Comité.

## Achats

13. Une stratégie d'achat globale pour l'OMS a été élaborée.<sup>1</sup> Elle s'efforce d'intégrer la fonction d'achat au processus général de planification institutionnelle et d'élaboration de stratégies au sein de l'OMS, dans le contexte de la réforme de l'Organisation. Le Secrétariat vise aussi, par la mise en œuvre de la stratégie, à apporter les améliorations préconisées par les États Membres, les donateurs et le vérificateur intérieur des comptes et le Commissaire aux comptes dans le domaine des achats, y compris dans le domaine des contrôles internes.

14. La stratégie met l'accent sur les principales transactions pour l'achat de biens et services. Elle exclut celles qui sont actuellement couvertes par la définition des « achats » mais dont la « responsabilité institutionnelle » ne relève pas de la fonction d'achat. Les transactions exclues concernent les dispositifs financiers tels que la coopération financière directe, la gestion des subventions, les services internes et les dépenses des comptes d'avance ainsi que les contrats ne conférant pas le statut de membre du personnel, tels que les contrats de consultants, les accords pour l'exécution de travaux et les bourses d'études. Bien que ces dispositifs ne soient pas inclus dans la stratégie, les travaux visant à améliorer les politiques, la conformité avec les règles et les contrôles les concernant se poursuivent également.

---

<sup>1</sup> Le document présentant la stratégie complète est disponible à l'adresse suivante : [http://www.who.int/about/resources\\_planning/WHO\\_Procurement\\_Strategy\\_April2015.pdf?ua=1](http://www.who.int/about/resources_planning/WHO_Procurement_Strategy_April2015.pdf?ua=1).

---

15. La nouvelle stratégie d'achat repose sur une analyse des risques approfondie, tirant parti à la fois des observations des États Membres et des donateurs, des recommandations des vérifications interne et externe et des conclusions des évaluations internes par le Secrétariat. Il ressort de cette analyse que la fonction d'achat de l'OMS se trouve actuellement confrontée à trois catégories de risque : politique d'achat, conformité avec les règles et surveillance ; rapport coût/efficacité ; et capacités opérationnelles.

16. Sur la base de l'analyse des risques, la stratégie vise à atténuer ces risques en définissant les mesures et mécanismes nécessaires pour surmonter l'impact négatif de ces trois catégories de risques dans l'ensemble de la fonction d'achat. Pour ce faire, trois piliers stratégiques soutiennent les orientations et principes en matière de politique et servent de guide quant aux mesures tactiques à mettre en œuvre.

17. Les trois **piliers** de la stratégie d'achat de l'OMS sont les suivants :

I. *Améliorer l'atténuation des risques et la conformité.* L'objectif est de réduire les risques financiers et les risques d'atteinte à la réputation de l'Organisation associés aux services d'achat en limitant les possibilités de fraude ou de comportement répréhensible et en prévenant les insuffisances dans la qualité moyennant un modèle d'atténuation des risques. Pour ce faire, il conviendra de veiller à ce que les pratiques dans l'ensemble des grands bureaux soient cohérentes, et de les renforcer en centralisant en partie les contrôles. En outre, les mesures permettant d'assurer le respect des règles seront soulignées dans les processus d'achat à haut risque afin d'assurer la répartition des tâches, la transparence et la responsabilisation.

II. *Améliorer le rapport coût/efficacité.* L'objectif est de réduire davantage les coûts et de gérer le risque lié à l'approvisionnement dans l'achat de biens et dans la logistique moyennant une gestion par catégorie de produit. Cela permettra à l'OMS de grouper les produits ayant les mêmes caractéristiques sur la base de critères clés tels que le coût et le risque lié à l'approvisionnement ; des stratégies et des tactiques d'achat pourront ensuite être élaborées sur la base de ces groupements de produits afin de veiller à ce que l'Organisation obtienne le meilleur rapport qualité/prix et la garantie des capacités d'approvisionnement.

III. *Améliorer l'excellence opérationnelle.* L'objectif est d'améliorer les capacités opérationnelles en élaborant un cadre de gestion efficace pour assurer une livraison en temps voulu et de qualité des biens et services et en renforçant les capacités d'achat. Le cadre de gestion se compose d'éléments étroitement liés les uns aux autres : la gestion des fournisseurs, l'optimisation de la chaîne d'approvisionnement et l'assurance de la qualité. Dans le même temps, les bases sur lesquelles reposent les achats seront renforcées moyennant une amélioration de la structure, des processus et des systèmes, et le perfectionnement des ressources humaines, par exemple grâce à une formation régulière aux achats à tous les niveaux de l'Organisation.

18. La première étape de la mise en œuvre de la stratégie consistera à actualiser et mettre au point la politique d'achat de l'OMS afin de soutenir les trois piliers stratégiques. Le cadre réglementaire amélioré de la politique d'achat tiendra compte des principes existants de rapport qualité/prix, concurrence efficace reposant sur un traitement équitable, transparence et responsabilisation. Dans le même temps, il renforcera l'engagement de l'OMS en faveur d'achats responsables d'un point de vue environnemental et social, et ouvrira la voie à l'élaboration d'une politique d'achat spécifique, écologiquement responsable, reflétant l'engagement de l'OMS en faveur d'une politique d'achat respectueuse de l'environnement. Il jettera aussi les bases d'une interface efficace avec la communauté des fournisseurs.

19. Pour garantir la mise en œuvre harmonisée de la politique et de la stratégie, le Secrétariat créera la fonction de politique et stratégie d'achat. Celle-ci aura pour principal avantage de définir clairement les responsabilités générales en précisant qui est responsable et redevable des achats. Cela permettra à l'OMS de mettre en œuvre les politiques plus aisément et uniformément. La distinction entre les fonctions d'élaboration des politiques et d'analyse stratégique, d'une part, et de responsabilité pour les transactions effectives en matière d'achat, d'autre part, sera ainsi plus claire.

20. La Figure 3 établit la liste des problèmes actuels liés à l'achat des biens et services, et met en lumière la portée des travaux et les tactiques qu'il est prévu de mettre en œuvre pour chacun des trois piliers. Il convient de noter que les trois piliers sont interdépendants et que les résultats ne peuvent être durables que si des mesures sont prises dans chaque domaine. Globalement, la mise en œuvre de mesures tactiques concernant les trois piliers devrait permettre de réduire les cas de non-respect des règles d'achat et de limiter les risques de fraude. En outre, des responsabilités plus claires pour ce qui est du rapport qualité/prix et du respect des règles au niveau des centres budgétaires ainsi que des ressources renforcées dans le domaine des achats contribueront aussi à améliorer les performances de l'OMS en matière d'achat.

Figure 3. Récapitulatif des trois piliers de la stratégie d'achat

Politique		
	1 <sup>er</sup> pilier stratégique	2 <sup>e</sup> pilier stratégique
Objet	<b>Risque et conformité</b>	<b>Rapport coût/efficacité</b>
Portée	<b>Achat de services</b>	<b>Achat de produits</b>
Problèmes	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Structure d'achat décentralisée</li> <li>○ Absence de participation des spécialistes des achats</li> <li>○ Répartition des tâches inefficace</li> <li>○ Absence de transparence et de visibilité</li> <li>○ Responsabilisation obscure</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Achats en réaction</li> <li>○ Coûts administratifs et de transport élevés</li> <li>○ Absence d'économies d'échelle</li> <li>○ Concurrence inefficace</li> <li>○ Absence de planification des achats</li> <li>○ Faibles capacités dans le domaine des achats</li> <li>○ Risque lié à l'approvisionnement élevé</li> </ul>
Tactiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Établir un cadre de gestion des fournisseurs</li> <li>○ Faire participer très tôt les spécialistes des achats</li> <li>○ Mettre en place un système de soumission en ligne</li> <li>○ Séparer les fonctions de demande et d'approbation</li> <li>○ Améliorer les contrôles de la conformité</li> <li>○ Limiter les points focaux chargés de la réception</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Partenariats stratégiques avec les fournisseurs</li> <li>○ Comité d'experts</li> <li>○ Plans d'achat et achats anticipés</li> <li>○ Élargir la base de fournisseurs</li> <li>○ Usage élargi des accords à long terme</li> <li>○ Collaboration avec les institutions des Nations Unies</li> <li>○ Procédures et modalités simplifiées</li> <li>○ Sous-traitance et combinaison d'achats</li> <li>○ Enchères inversées</li> </ul>
3 <sup>e</sup> pilier stratégique		
Excellence opérationnelle		
Le troisième pilier concerne les éléments fondamentaux en matière d'achat qui doivent être en place pour soutenir et permettre le fonctionnement efficace des premier et deuxième piliers. Il s'agit des éléments suivants : le renforcement des capacités opérationnelles, la gestion efficace des fournisseurs, l'optimisation de la chaîne d'approvisionnement, l'assurance complète de la qualité et le renforcement des bases sur lesquelles reposent les achats.		

### **Coopération financière directe**

21. Le Secrétariat a continué à mettre en œuvre les améliorations apportées à la coopération financière directe exposées dans le rapport qu'il avait présenté au Comité lors de sa précédente réunion.<sup>1</sup> Des améliorations ont notamment été introduites dans les politiques de coopération financière directe et elles apparaissent dans le Manuel électronique de l'OMS, auquel l'ensemble du personnel a accès. La mise en œuvre des activités d'assurance pour les projets financés par la coopération financière directe se poursuit et certaines améliorations sont apportées au système pour améliorer le déroulement des tâches et le téléchargement des rapports de coopération financière directe dans le Système mondial de gestion (GSM). La formation à la gestion financière est renforcée et la liste interne de contrôle pour l'autoévaluation comporte une partie sur la coopération financière directe, qui contribuera à faire prendre conscience des principaux problèmes en matière de politique et de contrôle.

22. Globalement, de réels progrès ont été faits pour réduire le nombre de rapports en souffrance concernant la coopération financière directe. La comparaison entre les situations au 31 décembre 2013 et au 31 décembre 2014 montre que ce nombre a diminué de quelque 60 %. Ces progrès témoignent à la fois de l'attention accrue portée par les interlocuteurs gouvernementaux à l'établissement des rapports concernant la coopération financière directe et des efforts concertés déployés par le Secrétariat pour améliorer le respect des règles en matière de rapports. Les nouveaux modèles de documents utilisés ont aussi amélioré la qualité des rapports.

### **Responsabilisation et environnement professionnel**

23. L'OMS et tous les membres de son personnel sont responsables des missions, des ressources et des fonds qui leur sont confiés par les États Membres. Les plus hautes qualités de conduite, de compétence et de services sont exigées de tout fonctionnaire de l'OMS. Dans l'environnement respectueux et éthique que l'Organisation favorise, il n'existe aucune tolérance pour la fraude, l'usage de faux, les affirmations mensongères ou un comportement inapproprié, y compris des violences verbales ou physiques. Une note d'information informant l'ensemble des membres du personnel des mesures prises par le Directeur général, les Sous-Directeurs généraux et les Directeurs régionaux pour remédier aux cas récents de faute à l'OMS est publiée chaque année.

24. Les sanctions disciplinaires prises sont proportionnelles à la nature et à la gravité de la faute commise. Les circonstances aggravantes comme les circonstances atténuantes sont prises en compte pour déterminer la sanction, et celle-ci varie en fonction des faits et circonstances propres à chaque cas. Dans ce contexte, les membres du personnel dont l'engagement à l'Organisation est résilié suite à une faute grave pourront être informés que leur candidature à un futur emploi ou à des services auprès de l'OMS ne sera pas prise en considération. Dans de tels cas, une note figure dans leur dossier personnel à cet effet.

25. En janvier 2015, à sa cent trente-sixième session, le Conseil exécutif a adopté la résolution EB136.R13, dans laquelle il a confirmé, entre autres, les amendements apportés à l'article 1110.1 du Règlement du personnel pour élargir l'éventail des mesures disciplinaires. Ils donneront à l'Organisation plus de souplesse pour sanctionner les membres du personnel convaincus de faute grave. Dans les cas où la révocation ou la rétrogradation ne sont pas justifiées, le Règlement du personnel autorise désormais des mesures telles que la suspension (avec traitement partiel ou sans traitement), la perte d'échelons de classe jusqu'à concurrence de trois échelons et une amende.

---

<sup>1</sup> Document EBPBAC21/4.

L'article 1112 du Règlement du personnel permet aussi à l'OMS d'exiger du membre du personnel dont la faute grave a entraîné un préjudice financier pour l'Organisation qu'il la dédommage partiellement ou intégralement.

26. Entre le 1<sup>er</sup> mars 2014 et le 31 mars 2015, l'OMS a mené à bien six procédures disciplinaires qui ont conduit à l'imposition de mesures disciplinaires dans six cas, à l'égard de membres du personnel à la fois de la catégorie professionnelle supérieure et de la catégorie des services généraux. Les sanctions ont été la révocation avec un mois de préavis (pour quatre membres du personnel), la réaffectation (pour un membre du personnel) et un blâme écrit (pour un membre du personnel).

### **MESURES ENVISAGÉES**

27. Des progrès ont été accomplis régulièrement, mais des difficultés persistent. Bien que les principaux éléments du système de responsabilisation de l'OMS soient désormais en place, il faut poursuivre les efforts afin de garantir que les différentes initiatives mises en œuvre sont bien intégrées et se soutiennent mutuellement. Pour obtenir des résultats durables, des mesures sont nécessaires, à la fois aux niveaux stratégique et opérationnel, et doivent s'accompagner des changements de comportement correspondants. Il sera essentiel de mettre en œuvre les politiques, procédures, meilleures pratiques et enseignements tirés de manière plus systématique dans tous les bureaux et pour tous les processus.

28. Qui plus est, étant donné que la responsabilisation touche à la culture d'une organisation, il est important de reconnaître qu'il y aura un décalage dans le temps entre la décision de concevoir les nouvelles mesures requises, leur mise en œuvre, et leur impact réel. Des résultats complets ne pourront pas être obtenus instantanément, mais l'engagement du Secrétariat en faveur d'améliorations durables à long terme est sans équivoque.

### **MESURES À PRENDRE PAR LE COMITÉ DU PROGRAMME, DU BUDGET ET DE L'ADMINISTRATION**

29. Le Comité du programme, du budget et de l'administration est invité à prendre note du rapport.

= = =