



**Organisation  
mondiale de la Santé**

**COMITÉ DU PROGRAMME, DU BUDGET ET DE  
L'ADMINISTRATION DU CONSEIL EXÉCUTIF**  
Trente-troisième réunion  
Point 2.1 de l'ordre du jour provisoire

**EBPBAC33/2  
4 janvier 2021**

---

## **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 à sa trente-troisième réunion, le rapport soumis par le Comité consultatif indépendant d'experts de la surveillance (voir l'annexe).

## ANNEXE

### **RAPPORT DU COMITÉ CONSULTATIF INDÉPENDANT D'EXPERTS DE LA SURVEILLANCE AU COMITÉ DU PROGRAMME, DU BUDGET ET DE L'ADMINISTRATION, JANVIER 2021**

#### **CONTEXTE**

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 son intermédiaire, le Conseil exécutif, sur les questions relevant de sa compétence, notamment :

- examiner les **états financiers** de l'OMS et les questions importantes concernant la politique d'information financière ;
- **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** et vérifier l'exhaustivité de ses **processus permanents de gestion des risques** ;
- juger de l'efficacité des **fonctions de vérification intérieure et extérieure des comptes de l'Organisation, des fonctions d'enquête et d'évaluation** ;
- s'assurer qu'**il est donné suite** en temps voulu, de manière effective et appropriée à **toutes les conclusions et recommandations découlant des vérifications**.

2. Le présent rapport couvre les trente et unième et trente-deuxième réunions du Comité consultatif qui se sont tenues respectivement les 30 juin et 1<sup>er</sup> juillet 2020 et du 3 au 6 novembre 2020, cette dernière étant axée sur le Bureau régional OMS de l'Europe et plus particulièrement sur le Bureau de l'OMS en Turquie. En raison de la situation sanitaire actuelle due à la pandémie de COVID-19, ces deux réunions se sont tenues virtuellement. Les membres du Comité consultatif qui ont participé à ces deux réunions étaient M. Christof Gabriel Maetze (Président), M. Jayantilal Karia et M. J. Christopher Mihm.

3. Le Comité a reçu l'appui nécessaire de la direction.

4. Le Comité remercie sincèrement le Directeur régional de l'OMS pour l'Europe, le Bureau de l'OMS en Turquie et le Ministère turc de la santé d'avoir prévu suffisamment de temps pour la réunion, ainsi que d'avoir fourni les informations générales qui y étaient nécessaires.

#### **PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE L'OMS**

5. Compte tenu de la situation relative à la COVID-19 et étant donné que sa fonction de contrôle de l'environnement opérationnel de l'OMS a été étendue, le Comité a été informé des dernières évolutions par la direction de l'OMS à ses réunions de juillet et de novembre. Il a été noté qu'en novembre 2020,

l'OMS fonctionnait avec environ 350 personnes physiquement présentes au Siège à Genève, le reste du personnel étant en télétravail. La longue période de travail à distance a été bien gérée d'un point de vue technique. Cependant, à l'instar de la plupart des organisations fonctionnant à distance sur une longue période, l'OMS présente des signes visibles d'une dégradation du bien-être, de la motivation et de la santé mentale en général de son personnel. La situation personnelle des collaborateurs et les possibilités de contact limitées entre les membres du personnel et les équipes augmentent les risques pour la santé. À cet égard, **la direction est invitée à envisager d'autres solutions et/ou un renforcement des solutions existantes afin de remédier à la baisse de la motivation du personnel en télétravail, à sa lassitude au travail et à ses problèmes de santé mentale.**

6. Le Comité se félicite de l'instauration de séances d'information sur la COVID-19, qui permettent de faire le point sur les événements et les évolutions à l'OMS en dehors du cycle de réunions. S'agissant des effets de changements éventuels dans la composition de l'Organisation sur les contributions fixées et les contributions volontaires, il prend note des exercices constructifs d'élaboration de scénarios réalisés par l'OMS. Le Comité **conseille à la direction d'actualiser en permanence les scénarios ; sous réserve de nouvelles informations et, dans la mesure du possible, les scénarios doivent tenir compte des éventuels effets secondaires qui vont au-delà de l'impact financier.**

## CONTRÔLE INTERNE

7. À sa trente et unième réunion, le Comité a été informé de la situation concernant les fonctions de contrôle interne. Il a pris note des limitations en matière de capacité d'enquête et **recommande l'approbation des trois personnes** (chef des enquêtes – chef d'équipe, chef du groupe Enquêtes, chef du groupe Appui aux enquêtes) pour un contrôle indépendant et pour le lancement immédiat du processus de recrutement. En ce qui concerne les recommandations qui n'ont toujours pas été mises en œuvre mais qui demeurent pertinentes, le Comité consultatif souligne la nécessité de continuer à renforcer le contrôle exercé par la direction pour s'assurer que les mesures correctives sont prises en temps voulu et **recommande vivement d'étoffer les capacités pour une durée limitée afin d'apurer l'arriéré d'enquêtes et de fournir un plan en plusieurs étapes pour ce projet.** En outre, il conviendrait, pour protéger l'OMS de risques potentiels d'atteinte à sa réputation, d'établir en priorité les systèmes, politiques et procédures de gouvernance de la Fondation pour l'OMS, y compris de mettre en œuvre en temps voulu les recommandations relatives au contrôle conformément au pacte entre la direction et le Directeur général, de sorte que les responsabilités soient pleinement assumées.

## STRATÉGIE EN MATIÈRE DE TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION, CYBERSÉCURITÉ, FEUILLE DE ROUTE ET MISE EN ŒUVRE

8. En raison de l'importance toujours croissante des technologies de l'information (TI) et de la cybersécurité, le Comité consultatif a renforcé son contrôle sur ces fonctions essentielles à l'OMS. À la suite des dernières informations communiquées par l'OMS sur la stratégie globale en matière de TI, sa feuille de route et sa mise en œuvre, ainsi que sur les questions de cybersécurité, le Comité a noté que l'OMS avait considérablement renforcé sa préparation en matière de cybersécurité et suivait activement sa feuille de route pour garantir les plus hauts niveaux de sécurité informatique. Le Comité consultatif a pris note des progrès réalisés dans l'application de cette feuille de route et a **réaffirmé qu'il fallait continuer à investir dans la cybersécurité malgré l'apparente difficulté de réaliser une « étude de faisabilité » pour ces investissements.** En outre, le Comité consultatif **recommande d'examiner les dépenses globales en matière de TI par rapport aux recettes dans le cadre du cycle de planification global, ainsi que de revoir le rapport entre les dépenses consacrées à la « gestion des TI » et celles**

visant à « changer les TI » et d'envisager des investissements supplémentaires concernant ce dernier objectif. Enfin, le Comité consultatif recommande d'exploiter les systèmes et plateformes dont disposent déjà d'autres organismes des Nations Unies durant le processus de modernisation du Système mondial de gestion (GSM) de l'OMS et d'envisager l'intégration globale du progiciel de gestion intégré avec d'autres organismes des Nations Unies plutôt que de n'en utiliser que quelques éléments en recourant à certaines fonctionnalités en commun.

## LUTTE CONTRE LA FRAUDE À L'OMS

9. Faisant suite à la requête du PBAC, qui « a demandé au Comité consultatif indépendant d'experts de la surveillance d'évaluer l'action menée à l'OMS en matière de lutte contre la fraude et contre la corruption »,<sup>1</sup> un examen du système, des politiques et des lignes directrices en matière de lutte contre la fraude, ainsi que de leur application globale sur les trois lignes de défense et aux trois niveaux de l'Organisation, a été entrepris. Un examen similaire portant sur l'action menée à l'OMS en matière de lutte contre la corruption sera effectué lors de réunions ultérieures du Comité consultatif.

10. Dans le cadre de leur travail permanent de gestion des risques, les centres budgétaires de l'OMS ont identifié les facteurs suivants comme étant les plus souvent associés à des fraudes : absence de mesures de contrôle et de surveillance suffisantes ; utilisation inappropriée de la mise en œuvre directe et/ou de la coopération financière directe ; manque de garanties au sujet des fonds utilisés par les partenaires d'exécution ; gestion des paiements en espèces sur le terrain. Ayant ces considérations à l'esprit, à sa trente et unième réunion, le Comité consultatif a examiné et remis en question l'application des règles relatives à la fraude avec le représentant de l'OMS de la République arabe syrienne et un spécialiste des finances du Bureau régional OMS de l'Afrique, et a constaté que les mesures de lutte contre la fraude étaient bien comprises et faisaient l'objet de l'attention nécessaire.

11. Les situations d'urgence ont été identifiées comme constituant l'environnement présentant les plus grands risques de fraude pour l'OMS, la passation de marchés étant elle aussi devenue un domaine critique sous l'effet de l'augmentation des opérations d'achat de l'Organisation en relation avec la COVID-19 : trouver le juste équilibre entre les contraintes de temps et la complexité des situations d'urgence d'une part et, d'autre part, l'application la plus stricte des règles de « tolérance zéro » en matière de fraude reste un défi permanent.

12. Le Comité consultatif recommande de **continuer à mettre l'accent sur la question de la fraude dans les marchés publics**, en se fondant sur l'expérience d'autres organismes des Nations Unies et du secteur privé, et propose **une mise à jour régulière des politiques pertinentes en matière de lutte contre la fraude et fondées sur les risques**. Il encourage la direction à **améliorer systématiquement les outils analogiques et numériques de protection contre la fraude destinés à être utilisés sur le terrain dans les bureaux de pays**, ainsi qu'à **poursuivre ou à intensifier les efforts visant à renforcer la culture de tolérance zéro**, en insistant tout particulièrement sur la formation et l'éducation au niveau des pays.

13. Concernant les transferts d'espèces au niveau des pays, le Comité a noté, lors de ses discussions avec le Bureau de l'OMS en Turquie, que l'Organisation travaillait activement avec les partenaires d'exécution dans le nord de la République arabe syrienne et recourait aux services de contrôle de tierces parties pour lui fournir une assurance raisonnable sur les activités. Même si l'OMS ne s'est pas jointe à l'initiative de l'Approche harmonisée des transferts monétaires (HACT) d'autres organismes des Nations Unies, les principes de cette approche sont également adoptés au niveau du bureau de pays. **Le**

---

<sup>1</sup> Voir le document EB146/3, paragraphe 11.

**Comité consultatif encourage l'OMS à envisager d'adopter les modalités actuelles de l'HACT appliquées par d'autres organismes des Nations Unies.**

## **GESTION DES SERVICES DU PERSONNEL DANS LES SYSTÈMES ET PRATIQUES DE L'OMS**

14. Afin de comprendre le lien entre les objectifs organisationnels et le système de fixation des objectifs au niveau des employés, le Comité consultatif a demandé aux ressources humaines de lui présenter un exposé à sa trente-deuxième réunion.

15. Le Comité a noté que l'OMS utilisait un ensemble complet de systèmes, de processus et d'outils de gestion des services du personnel. Ce dispositif a toutefois plus de dix ans et doit être mis à jour dans le cadre de la modernisation du progiciel de gestion intégré. Cependant, la conception globale de la gestion des services du personnel n'incite pas les différents chefs au sein de l'Organisation à fournir le retour d'information nécessaire pour favoriser le développement et le perfectionnement aux niveaux individuel et organisationnel. En outre, le Comité est conscient qu'il est difficile d'établir un système cohérent de résultats, de produits et d'objectifs aux trois niveaux de l'Organisation, que leur attribution pose problème et qu'il n'existe pas de mécanisme formel d'étalonnage des performances qui garantirait une application égale des notations dans toute l'Organisation.

16. À cet égard, le Comité encourage la direction à envisager d'inclure des objectifs individuels et d'équipe parfaitement harmonisés dans les contrats de performance individuelle ; de mettre en place un mécanisme officiel d'étalonnage de la gestion des services du personnel, y compris une réforme de l'échelle de notation actuelle qui va de 1 à 5 pour passer à une échelle plus pratique reposant sur les pratiques actuelles ; et de publier la répartition des notations du personnel à différents niveaux globaux de l'OMS pour servir de référence et garantir une transparence aux membres du personnel.

## **RESPONSABILISATION ET TRANSFORMATION**

17. À sa trente et unième réunion, le Comité consultatif a été informé qu'après la fin du programme officiel de transformation de l'OMS, cette dernière continuerait à examiner et à renforcer ses fonctions de responsabilisation.

18. Le Comité consultatif est favorable à l'examen structuré prévu et au renforcement des fonctions de responsabilisation dans l'ensemble de l'OMS et reconnaît que le calendrier doit tenir compte des réalités liées à la pandémie de COVID-19. Le renforcement des fonctions de responsabilisation et la garantie qu'elles contribuent de façon essentielle à la réalisation des cibles du triple milliard sont la suite logique du programme de transformation, qui met l'accent sur les programmes et le renforcement de l'efficacité dans les pays.

19. Le Comité continuera à soutenir la direction à titre consultatif dans cette entreprise et fera régulièrement rapport sur les progrès accomplis. **Au niveau des pays, le Comité conseille à l'OMS de poursuivre ses efforts de transformation et surtout de veiller à ce que l'ensemble du processus et des objectifs soient pris en mains localement.** Il s'est félicité de ce que les États Membres de l'OMS aient participé dans le cadre de consultations approfondies, mais souhaiterait **encourager la direction à assurer un dialogue permanent avec le personnel de l'OMS afin que l'esprit de la transformation ne se perde pas**, que le personnel à tous les niveaux s'approprie la transformation et que toute préoccupation soit prise en compte.

20. Aux niveaux régional et national, grâce à des échanges avec le Bureau régional de l'Europe, le Bureau de l'OMS en Turquie et le Ministère turc de la santé, le Comité consultatif a constaté avec satisfaction que la responsabilisation transparaisait aux trois niveaux de l'Organisation. En témoigne la traduction des initiatives stratégiques en travaux concrets sur le modèle « de bon à excellent » du Bureau régional de l'Europe. Les initiatives en la matière sont notamment la recherche systématique des causes profondes des problèmes, l'importance accordée à la question du « comment » autant qu'à celle du « quoi », l'utilisation du pouvoir fédérateur de l'OMS, la prise en compte des différences régionales et la création d'initiatives infrarégionales (par exemple pour l'Europe orientale), une orientation systématique sur l'efficacité, le transfert de personnel vers les bureaux de pays, la numérisation des processus et du travail, et le recrutement d'un médiateur régional.

21. Le Comité consultatif félicite le Bureau régional de l'Europe pour son ambitieux programme de changement dans un environnement diversifié et reconnaît le défi permanent que représente la mobilisation de ressources pour les pays à revenu intermédiaire qui ne correspondent pas toujours aux préférences des bailleurs de contributions volontaires. Il a noté que l'amélioration des systèmes d'information sanitaire faisait partie du programme de changement de la Région, qui prévoit notamment la réalisation d'analyses des lacunes systémiques et le passage de données statiques ou obsolètes à des capacités de modélisation et de prévision.

22. Afin de mieux épauler les ministères de la santé, le Comité a noté que l'OMS devra adopter une manière de travailler encore plus flexible et, en particulier pendant la pandémie de COVID-19, faire passer la rapidité avant la perfection. Les ministères de la santé doivent répondre aux demandes émanant des responsables politiques dans des délais extrêmement courts et l'OMS devrait être en mesure d'agir tout aussi rapidement. **Le Comité recommande que les procédures et processus relatifs à la riposte à la pandémie respectent un juste équilibre entre perfection et rapidité.**

## QUESTIONS DIVERSES

23. À ses trente et unième et trente-deuxième sessions et à la suite de l'examen effectué par le Corps commun d'inspection des comités d'audit et de contrôle des entités des Nations Unies,<sup>1</sup> le Comité consultatif a discuté avec la direction de la nécessité de modifier son mandat. Il suggère de mieux délimiter ses fonctions et celles du Comité consultatif de surveillance indépendant du Programme OMS de gestion des situations d'urgence sanitaire et d'éviter les redondances et les chevauchements dans les activités de contrôle. La direction a convenu de fournir un retour d'information écrit et de solliciter la participation de toutes les parties concernées entre les réunions formelles du Comité dans le but de finaliser les apports nécessaires pour que les organes d'approbation compétents puissent procéder à l'examen prévu aux environs de la mi-2021.

## SYNTHÈSE ET RECOMMANDATIONS

24. Compte tenu de la pandémie actuelle et de l'aménagement des modalités de travail, **la direction est invitée à envisager d'autres solutions et/ou un renforcement des solutions existantes afin de remédier à la baisse de la motivation du personnel en télétravail, à sa lassitude au travail et à ses problèmes de santé mentale.** En outre, en raison des menaces grandissantes en matière de cybersécurité, **il faut continuer d'investir dans ce domaine.**

---

<sup>1</sup> Voir le document JIU/REP/2019/6.

25. **Au niveau des pays, le Comité conseille à l’OMS de poursuivre ses efforts de transformation et surtout de veiller à ce que l’ensemble du processus et des objectifs soient pris en mains localement. La direction est encouragée à assurer un dialogue permanent avec le personnel de l’OMS afin que l’esprit de la transformation ne se perde pas.**

26. **Concernant le contrôle interne, le Comité consultatif recommande vivement d’étoffer les capacités pour une durée limitée afin d’apurer l’arriéré d’enquêtes et de fournir un plan en plusieurs étapes pour ce projet.**

27. **Dans le domaine des achats, le Comité consultatif recommande de continuer à mettre l’accent sur le problème de la fraude dans les marchés publics et propose une mise à jour régulière des politiques pertinentes en matière de lutte contre la fraude. Il encourage l’OMS à améliorer systématiquement les outils analogiques et numériques de protection contre la fraude destinés à être utilisés sur le terrain dans les bureaux de pays, ainsi qu’à poursuivre ou à intensifier les efforts visant à renforcer une culture de tolérance zéro.**

28. **Enfin, le Comité recommande que les procédures et processus relatifs à la riposte à la pandémie respectent un juste équilibre entre perfection et rapidité.**

M. Christof Gabriel Maetze  
(Président)

M. Jayantilal Karia

M. J. Christopher Mihm

= = =