



## **Rapport intérimaire du Commissaire aux Comptes**

Le Directeur général a l'honneur de transmettre à la Soixante-Deuxième Assemblée mondiale de la Santé le rapport intérimaire du Commissaire aux Comptes sur les comptes de l'Organisation mondiale de la Santé pour l'exercice 2008-2009 (en annexe).



## ANNEXE

**RAPPORT INTERIMAIRE DU COMMISSAIRE AUX COMPTES A  
LA SOIXANTE-DEUXIEME ASSEMBLEE MONDIALE DE LA SANTE :  
VERIFICATION DES COMPTES DE L'ORGANISATION MONDIALE  
DE LA SANTE POUR L'EXERCICE 2008-2009**

**INTRODUCTION**

1. La vérification des comptes de l'Organisation mondiale de la Santé (OMS) a été confiée au Contrôleur et Vérificateur général des Comptes de l'Inde pour les exercices 2008-2009 et 2010-2011 en vertu de la résolution WHA60.7.
2. La vérification des comptes est effectuée conformément à l'article XIV du Règlement financier ainsi qu'au mandat additionnel pour la vérification extérieure des comptes figurant en appendice au Règlement.
3. La vérification des comptes est effectuée conformément aux normes communes de vérification du Groupe de vérificateurs externes des comptes de l'Organisation des Nations Unies, des institutions spécialisées et de l'Agence internationale de l'Energie atomique.
4. Présentant ici un rapport intérimaire à l'Assemblée de la Santé, je n'ai pas effectué mon travail de vérification dans l'intention d'exprimer une opinion sur les états financiers intérimaires figurant dans le rapport financier intérimaire non vérifié pour 2008.
5. Je poursuis la pratique des rapports pour la période intérimaire, car elle me permet de signaler les principales questions découlant de ma vérification à l'attention de l'Assemblée de la Santé tous les ans plutôt que tous les deux ans seulement.
6. Pendant la première année de l'exercice en cours, des vérifications ont été effectuées dans les Bureaux régionaux de l'Afrique et du Pacifique occidental, ainsi que dans deux bureaux de pays, un dans chacune de ces Régions. De plus, le fonctionnement du Centre mondial de services de Malaisie, chargé des services administratifs dans les domaines des ressources humaines, de l'état des traitements, des achats et des comptes créditeurs, a fait l'objet d'un examen approfondi. Le Département Technologies de l'information et télécommunications a délocalisé un grand nombre de ses activités au Centre mondial de services. Une vérification a également été effectuée au Siège pendant la période intérimaire concernant la conversion des données et la mise en place du Système mondial de gestion. Les questions précédemment portées à l'attention de l'Assemblée de la Santé ont, si nécessaire, été suivies.
7. Pendant la deuxième année de l'exercice, des vérifications seront effectuées dans les autres bureaux régionaux et dans certains bureaux de pays, et des études approfondies de certains aspects importants des activités de l'Organisation seront menées. J'exprimerai aussi mon opinion sur les états financiers pour l'exercice 2008-2009.
8. J'ai eu une relation de travail constructive avec le Secrétariat, et les vérifications effectuées à différents niveaux et en différents endroits ont été facilitées par l'excellente coopération du Secrétariat et des responsables administratifs des bureaux régionaux et des bureaux de pays. La coordination avec

le Bureau des services de contrôle interne a été permanente et très complète. Chaque fois que cela était nécessaire, je me suis appuyé sur le travail effectué par les services de contrôle interne.

9. Après un examen détaillé avec les responsables administratifs concernés, les principales conclusions des vérifications effectuées leur ont été transmises dans des notes de gestion. Les plus importantes de ces conclusions sont synthétisées dans ce rapport.

10. Le Secrétariat a accepté les recommandations que je fais ici et m'a assuré que les mesures nécessaires seraient prises.

## QUESTIONS FINANCIERES

11. Le budget effectif global pour l'exercice 2008-2009 s'établit à US \$4227 millions. Au cours de l'exercice 2006-2007, les recettes provenant des contributions volontaires s'élevaient au total à US \$2933 millions. Pour la première année de l'exercice 2008-2009, les recettes provenant des contributions volontaires s'élèvent à US \$1111 millions.

12. Pour 2008, les recettes totales – contributions fixées et recettes financières – s'établissent à US \$1769,7 millions et les charges opérationnelles s'élèvent à US \$1735 millions. Il en résulte un excédent de US \$34,7 millions.

13. Grâce à la comptabilisation des dépenses selon le principe d'exécution effective,<sup>1</sup> celles-ci devraient maintenant mieux correspondre à la mise en oeuvre réelle. Les recettes sont enregistrées sur la base des annonces de contributions signées. Nous avons noté que des modifications sont actuellement apportées au Règlement financier et aux Règles de Gestion financière de l'OMS, principalement parce que l'Organisation s'est engagée à appliquer les normes comptables internationales du secteur public d'ici 2010.<sup>2</sup> Ces modifications s'inscrivent dans le passage à une présentation annuelle des états financiers, l'introduction d'une comptabilité sur la base du fait générateur et une nouvelle méthode de reconnaissance des actifs fixes.

## CONTROLE BUDGETAIRE ET UTILISATION DES FONDS

14. Les Règles de Gestion Financière de l'Organisation stipulent que les dépenses ne peuvent être engagées qu'aux fins pour lesquelles l'attribution de crédits a été faite et qu'elles ne peuvent dépasser le montant disponible sur l'attribution de crédits. Il appartient aux détenteurs d'allocations de crédits d'observer la règle. Nous avons constaté des cas, dans les bureaux régionaux et les bureaux de pays, où les attributions de crédits avaient été dépassées, avec pour conséquence des soldes négatifs. Dans plusieurs des cas constatés au Bureau régional de l'Afrique, le solde négatif dépassait US \$100 000. La pratique qui consiste à augmenter les attributions de crédits pour couvrir ultérieurement les soldes négatifs peut avoir des répercussions sur d'autres activités planifiées.

---

<sup>1</sup> Le principe d'exécution effective est conforme à la nouvelle méthode de comptabilisation des dépenses énoncée à l'article 4.2 du Règlement financier, en vertu de laquelle les engagements correspondant aux marchandises et aux services pour lesquels des contrats ont été conclus durant l'exercice en cours, et qui doivent à ce titre être fournis pendant cet exercice, sont imputés sur les crédits de l'exercice en cours.

<sup>2</sup> Voir le document A62/32.

15. Pour tous les pays du Bureau régional de l'Afrique, les dépenses engagées étaient inférieures à 50 % des attributions de crédits. Pour la plupart des programmes, l'utilisation des fonds était également inférieure à 50 % car les activités n'étaient pas planifiées. Certains retards ont été attribués à une journalisation tardive des dépenses ou à l'absence d'enregistrement de ces dépenses dans le système. A la fin de la première année de l'exercice, dans 20 des 31 pays du Bureau régional du Pacifique occidental, le taux d'exécution n'était que de 30 % en raison de l'absence de données financières dans le Système mondial de gestion. On note que les administrations régionales s'efforcent de procéder à un examen à moyen terme des plans de travail et d'établir des rapports analytiques.

16. Je *recommande* à l'Organisation de veiller à ce que des examens périodiques soient effectués afin de garantir une utilisation optimale des imputations de crédits ou des attributions.

## **GESTION DES PROGRAMMES**

17. Pour planifier, mettre en oeuvre et suivre ses programmes, l'OMS a instauré la budgétisation, la gestion, le suivi et l'évaluation fondés sur les résultats. Pour gérer ses programmes, le Bureau régional de l'Afrique avait adopté le système de gestion des activités, qui facilitait la gestion intégrée du budget programme en reliant l'information financière dans l'administration du Bureau régional et le système d'information financière aux plans de travail. Actuellement, dans l'attente du passage au Système mondial de gestion, le suivi est effectué à l'aide d'un formulaire permettant de recueillir manuellement des informations pertinentes, dont nous avons constaté qu'elles n'étaient pas à jour. Il a donc été impossible d'affirmer que les fonds étaient utilisés conformément aux activités planifiées selon un calendrier donné.

18. Les rapports de mission sont des éléments précieux des programmes et des activités de l'OMS. Ils permettent de vérifier que les cibles ont été atteintes et les plans de travail exécutés. Au Bureau régional du Pacifique occidental, on a constaté que les rapports de mission reçus n'étaient ni traités ni diffusés en interne ou dans les pays concernés.

19. Je *recommande* d'appliquer les lignes directrices relatives à l'exécution des programmes afin que les objectifs puissent être atteints en temps voulu.

## **TRESORERIE, COMPTES BANCAIRES ET COMPTES D'AVANCE**

20. Les procédures relatives au dépôt et aux opérations de trésorerie doivent être strictement respectées. Dans les bureaux régionaux et les bureaux de pays, on a constaté, dans certains cas, des différences entre les soldes physiques et les soldes de trésorerie. Les opérations n'ont pas été inscrites dans le livre de caisse au moment où elles ont été effectuées. Au Bureau du Représentant de l'OMS en République démocratique populaire lao, les avances sur traitement, les indemnités journalières de subsistance, les avances concernant les voyages, les remboursements au titre de l'assurance-maladie du personnel et les allocations ont été imputés sur la petite caisse dans l'attente du traitement de la demande dans le Système mondial de gestion. Les livres de caisse n'étaient pas tenus séparément mais faisaient partie des comptes d'avance du bureau de pays. La vérification du solde de trésorerie a révélé un écart équivalent au montant des avances versées aux membres du personnel du bureau de pays au titre des voyages en attendant le traitement des demandes dans le Système mondial de gestion. On nous a expliqué que ce montant serait reconstitué lorsque les membres du personnel présenteraient leurs demandes de remboursement. Cette pratique n'est pas conforme aux procédures à appliquer.

21. Un apurement régulier des comptes bancaires réduit sensiblement les risques. Au Bureau régional de l'Afrique, certaines opérations sont restées en suspens pendant plus de 20 mois et, dans certains cas, le délai de présentation de chèques émis avait expiré. On a noté, tant au Bureau régional de l'Afrique qu'au Bureau régional du Pacifique occidental, un retard dans l'apurement des comptes bancaires. Au Bureau du Représentant de l'OMS au Nigéria, il y avait quatre comptes inactifs qui ont depuis été fermés. On note que l'administration régionale s'efforce de mettre en place des mécanismes de contrôle.

22. L'enregistrement des opérations et la reconstitution des avances en temps voulu ne sont possibles que si les bureaux de pays présentent dans les délais un relevé des comptes d'avance. On a constaté, dans tous les bureaux, un retard dans la réception des relevés des comptes d'avance et donc dans la journalisation. De ce fait, certaines dépenses des comptes d'avance sont inscrites dans les comptes de l'OMS avec beaucoup de retard, ce qui a des conséquences sur le suivi et le contrôle du budget. Pour 45 des 51 pays du Bureau régional de l'Afrique, le solde du compte d'avance était supérieur au plafond autorisé. Dans ce Bureau régional, l'utilisation des comptes d'avance pour verser aux Etats Membres des contributions au titre de la coopération financière directe a entraîné un dépassement de la limite autorisée. Au Bureau régional du Pacifique occidental, le solde des comptes d'avance disponible était supérieur au plafond autorisé afin de permettre aux bureaux de pays d'optimiser les paiements avant le passage au Système mondial de gestion. Parallèlement, cinq comptes d'avance présentaient un solde négatif car les transferts de fonds ne figuraient pas dans le système.

23. Je *recommande* à l'Organisation de veiller au respect strict des procédures relatives au dépôt et aux opérations de trésorerie. En outre, les comptes bancaires doivent être régulièrement apurés. Les montants qui peuvent être imputés sur la petite caisse et les comptes d'avance doivent être utilisés aux fins prévues.

## **AVANCES AUX MEMBRES DU PERSONNEL**

24. Les demandes de remboursement de frais de voyage doivent être soumises dans les 30 jours suivant la fin du voyage. Si la demande n'est pas déposée dans ce délai, l'avance pour frais de voyage est déduite du traitement ou d'autres prestations. Au Bureau régional de l'Afrique, 3248 avances pour frais de voyage, dont 535 correspondaient à des exercices antérieurs à 2007, n'avaient pas été soldées. Au Bureau du Représentant de l'OMS au Nigéria, les avances sont comptabilisées là où elles sont versées, sans justificatifs. Pour 1355 avances au titre du voyage, les demandes de remboursement n'avaient pas encore été reçues ou traitées.

25. Les avances sur le traitement du mois en cours accordées en cas d'urgence doivent être remboursées dans un délai de trois mois. Au Bureau régional de l'Afrique, 8877 avances sur traitement non soldées correspondaient à la période allant de janvier 2006 à juin 2008. D'autres avances versées au personnel, au titre de l'allocation pour frais d'études des enfants, au titre du loyer ou pour d'autres motifs, restaient également à solder. Au Bureau régional du Pacifique occidental, certaines avances sur traitement concernaient le paiement de nouveaux membres du personnel qui n'étaient pas encore inscrits dans l'état des traitements du Système mondial de gestion. Des contrats de membres du personnel devaient encore être établis à l'aide du Système mondial de gestion ; en particulier, les procédures d'engagement devaient être lancées, les postes classés et hiérarchie d'approbation déterminée. Le module « ressources humaines » du Système mondial de gestion ne permet pas d'enregistrer les opérations liées aux avances sur traitement effectuées après la mise en service et l'approbation de ces avances n'a pas été notifiée.

26. Le régime d'assurance-maladie du personnel mis en place par l'Organisation a pour but de rembourser une grande partie des dépenses engagées pour des soins médicaux reconnus. Au Bureau régional du Pacifique occidental, on a constaté que des avances avaient été consenties directement aux hôpitaux au lieu du remboursement de dépenses admissibles, alors que cela n'était pas prévu dans les règles. Au Bureau régional de l'Afrique, pour la période allant de janvier 2006 à septembre 2008, il restait à traiter 1652 demandes concernant l'assurance-maladie, dont 882 dataient de plus d'un an, pour 250 membres du personnel.

27. J'ai noté les initiatives prises par les administrations régionales et des pays pour solder les avances qui ne l'ont pas encore été et je *recommande* à l'Organisation de faire davantage d'efforts pour recouvrer les avances non remboursées et de veiller à ce que les avances aux membres du personnel soient approuvées conformément aux dispositions du Manuel.

## GESTION DU PERSONNEL

28. Dans mes précédents rapports, j'avais souligné qu'il importait que les formalités contractuelles soient terminées avant le début d'un engagement. Nous avons à nouveau relevé des cas où des contrats concernant du personnel à court terme ou des accords de services spéciaux n'avaient pas été signés avant le début de l'engagement. Dans certains cas, la date de début du contrat était antérieure à la date où avait été offert le contrat. J'insiste à nouveau sur la nécessité de terminer les formalités concernant les contrats d'engagement avant le début de l'engagement. Une meilleure coordination entre le bureau régional et les bureaux de pays concernés est essentielle à cet égard. L'administration du Bureau régional du Pacifique occidental a indiqué qu'en raison des bogues et de problèmes techniques, le Système mondial de gestion ne permettait pas de prendre de nombreuses mesures concernant les ressources humaines.

29. Le système de gestion et de développement des services du personnel est l'un des principaux instruments pour concevoir des plans de travail et évaluer le personnel. L'évaluation est régulièrement actualisée et détermine l'appréciation des services et la prolongation des contrats. Il s'agit d'un processus en trois étapes : consignation de plans de travail basés sur des objectifs individuels à la fin de l'année précédente, examen à mi-parcours, puis examen de fin d'année. Le respect du calendrier est indispensable pour que le système remplisse sa fonction. Dans les bureaux régionaux et les bureaux de pays où des vérifications ont été effectuées, on a constaté des retards aux trois étapes. Au Bureau régional de l'Afrique, certains rapports d'évaluation étaient en suspens depuis 2006.

30. Je *recommande* d'établir des plans de travail individuels et d'évaluer les services des membres du personnel selon le calendrier prévu.

## CONTRATS DE SERVICES

31. Les accords pour l'exécution de travaux sont utilisés lorsqu'un particulier ou une entreprise doit effectuer une tâche précise (en général pendant une courte durée). Un devis détaillé et un rapport d'adjudication, si le coût des travaux est égal ou supérieur à US \$15 000, doivent être joints à l'accord ; toute avance doit être justifiée par écrit. J'avais signalé dans mes précédents rapports que les dispositions ci-dessus n'étaient pas toujours respectées.

32. Nous avons encore constaté que, dans certains cas, il n'y avait pas de rapport d'adjudication ni de devis, et pas non plus de rapport d'achèvement des travaux alors que les contrats étaient arrivés à

leur terme. Sans ces devis et ces rapports, il n'a pas été possible de vérifier la transparence du processus contractuel ni de déterminer si les services avaient été rendus de manière satisfaisante. Au Bureau régional de l'Afrique, les accords pour l'exécution de travaux étaient parfois conclus pour des activités non autorisées. Au Bureau du Représentant de l'OMS au Nigéria, des partenaires contractuels ont reçu des avances sans que le motif en soit indiqué.

33. Au Bureau régional du Pacifique occidental, des accords ont été conclus après la date de début des travaux. Le calendrier d'établissement du rapport intérimaire et du rapport financier n'a pas été indiqué. L'obligation d'étudier trois offres de prix n'a pas été respectée. Dans certains cas, le montant pour lequel l'accord a été conclu différait de celui figurant sur le devis. L'administration du Bureau du Représentant de l'OMS en République démocratique populaire lao a indiqué que la modification récente du processus et des procédures d'approbation suite à la mise en place du Système mondial de gestion et à l'ouverture du Centre mondial de services n'avait pas été pleinement intégrée dans le système de suivi existant.

34. Je *recommande* la mise en place d'un système permettant de contrôler les accords pour l'exécution de travaux dans le cadre du Système mondial de gestion, de la conclusion de l'accord jusqu'à l'achèvement de l'activité et au paiement des sommes dues aux partenaires contractuels.

## ACHATS

35. Les achats doivent être effectués à l'issue d'un appel d'offres. Il convient notamment de demander des devis auprès de toutes les sources pertinentes, pour autant que cela soit jugé nécessaire pour assurer une concurrence totalement libre, selon les types de biens et de services voulus pour répondre aux besoins de l'Organisation. Lorsqu'il est probable que la valeur d'un seul achat de biens ou services excède US \$15 000, un appel d'offres officiel est lancé auprès d'au moins trois fournisseurs. On a constaté au Bureau régional du Pacifique occidental et dans des bureaux de pays que certaines conditions générales de conclusion de l'accord avec l'OMS, telles que l'existence d'un accusé de réception, ainsi que l'indication de la date de livraison et des modalités de paiement n'étaient pas respectées dans tous les ordres d'achat. Le rapport relatif à l'inspection des marchandises et le certificat y afférent n'étaient pas disponibles non plus.

36. Au Bureau régional de l'Afrique et au Bureau du Représentant de l'OMS au Nigéria, les devis étaient sollicités et reçus par courrier électronique non sécurisé, sans appel d'offres auprès de fournisseurs approuvés inscrits sur une liste. Le système d'évaluation des fournisseurs n'a pas été utilisé. Pour certains ordres d'achat, le nombre de devis reçus était inférieur au minimum fixé. La base de données de fournisseurs présélectionnés devait être actualisée. Nous encourageons l'administration régionale à s'efforcer d'établir des procédures d'achat appropriées.

37. Au Bureau régional du Pacifique occidental, on a également constaté que des ordres d'achat pour la même marchandise étaient passés à la même date auprès de différentes entreprises, ce qui revient à diviser les ordres d'achat et est contraire aux principes établis pour les achats et à l'autorisation d'achat.

38. Je *recommande* de respecter les procédures d'achat établies.



## GESTION DES STOCKS

39. Le Manuel de l’OMS dispose que le contrôle des stocks est essentiel pour garantir la présence matérielle continue des actifs de l’Organisation, pour tenir un registre aux fins de la garantie, du remplacement et de la maintenance de ces actifs, pour établir une base d’évaluation de l’assurance et pour établir les états financiers de l’Organisation. Dans mes précédents rapports, je soulignais la nécessité de tenir à jour des inventaires complets. Nous avons continué à constater des cas d’inventaires incomplets ou inexacts lors des vérifications. Au Bureau du Représentant de l’OMS au Nigéria, une base de données exhaustive du matériel durable devait être créée et actualisée. Les documents envoyés par les bureaux de pays au Bureau régional de l’Afrique n’étaient ni complets ni certifiés. Nous encourageons l’administration régionale à veiller à l’exhaustivité et à l’actualisation des documents qu’elle reçoit.

40. Au Bureau régional du Pacifique occidental et dans les bureaux de pays, sauf au Bureau du Représentant de l’OMS aux Philippines et du Représentant au Cambodge, les données concernant les stocks avaient été entrées dans le Système mondial de gestion. On a constaté que les données entrées par le Bureau régional de mai à juin 2008 n’étaient disponibles que dans le registre des actifs. Les marchandises actuellement achetées par l’intermédiaire du Système mondial de gestion et celles qui ne le sont pas ne sont pas consignées dans le registre des actifs. On note que l’administration régionale a révisé le registre des actifs dans le Système mondial de gestion.

41. Le Bureau régional de l’Afrique, à Brazzaville, ne tient pas un inventaire détaillé du matériel durable. Il a donc été impossible de faire des observations quant à l’exhaustivité et à la justesse des registres. Aucun inventaire physique n’avait été effectué selon la procédure à appliquer. Le Bureau régional devait encore aliéner le stock obsolète.

42. Au Bureau régional du Pacifique occidental, on a noté que les articles « inventoriés » n’étaient pas indiqués de manière uniforme. On a constaté que le système mis en place pour le suivi des cas signalés au Comité de contrôle du matériel n’était pas adéquat. Ce système ne permettait d’obtenir des informations que sur les cas soumis au Comité de contrôle du matériel pour aliénation sous forme de vente mais pas pour les autres moyens d’aliénation.

43. Je *recommande* la création et l’actualisation régulière d’une base de données exhaustive du matériel durable.

## CONVERSION DES DONNEES POUR LE SYSTEME MONDIAL DE GESTION

44. Le Système mondial de gestion a été mis en service le 1<sup>er</sup> juillet 2008 au Siège, au Bureau régional du Pacifique occidental et dans les bureaux de pays de la Région du Pacifique occidental. On a noté qu’il fallait encore du temps pour que le système fonctionne comme prévu et que sa mise en place dans les autres Régions avait été reportée jusqu’à ce qu’il soit stabilisé.

45. Mon rapport à l’Assemblée de la Santé de mai 2008<sup>1</sup> présentait les résultats de la vérification détaillée effectuée concernant le déroulement du projet et la préparation de la mise en oeuvre du Système mondial de gestion. J’avais alors souligné que l’équipe chargée de la gestion du projet avait sous-estimé la complexité et l’ampleur des travaux de conversion des données ou ne leur avait pas

---

<sup>1</sup> Document A61/23.

accordé la priorité voulue ; la stratégie de conversion n'avait pas été suivie de manière cohérente et les méthodes présentées dans le document sur la conversion n'étaient pas appliquées. Le Secrétariat avait indiqué que les conversions nécessaires pour le Système mondial de gestion étaient effectivement complexes et que le manque de ressources avait retardé l'achèvement de certains documents détaillés. Elle avait également précisé que la stratégie présentée dans le document relatif à la conversion avait été respectée, à quelques exceptions près.

46. Nous avons examiné en novembre et décembre 2008 les procédures adoptées et appliquées pour la conversion des données et l'instauration du Système mondial de gestion au Siège. La vérification visait à étudier les procédures de conversion jusqu'à la mise en service du système le 1<sup>er</sup> juillet 2008. Les applications de l'ancien système sont désormais abandonnées et de nombreuses données ont été converties pour le Système mondial de gestion. On a constaté que les objets à convertir l'avaient été correctement de sorte qu'il ne restait plus de soldes valables dans l'ancien système. L'examen du processus de conversion était axé sur les objets ayant une conséquence directe sur les états financiers et sur les procédures liées à la conversion des données (mise en correspondance, nettoyage, validation et approbation puis conversion des données). L'équipe de vérificateurs a recueilli et analysé des informations sur des documents de base concernant la conception et la mise au point du Système mondial de gestion, les procédures de conversion et les rapports d'achèvement des tests.

47. **Préparation et mise en correspondance des données.** On a constaté que plusieurs défauts avaient été recensés quand les données n'avaient pas été validées dans le Système mondial de gestion. La conversion visait davantage à entrer les données dans le système qu'à vérifier la qualité de ces données. Nous avons noté qu'au niveau de l'Organisation, les données de l'ancien système n'ont pas été systématiquement nettoyées afin d'en améliorer la qualité. En outre, les responsables ont eu peu de temps pour confirmer les données après qu'elles ont été entrées dans le Système mondial de gestion.

48. On a constaté de nombreux problèmes dus au fait que des données « non nettoyées » ont été entrées dans le Système mondial de gestion. Certains problèmes étaient liés à une validation insuffisante des données avant la mise en service. Les solutions rapides adoptées pour la conversion des données afin de respecter les délais ont aussi été à l'origine de nombreuses difficultés.

49. Je *recommande* d'amener les responsables à vérifier, pendant un certain temps, l'exactitude et la qualité des données présentes dans le Système mondial de gestion. Dans les bureaux régionaux où le Système mondial de gestion n'est pas encore instauré, des procédures pourraient être appliquées pour établir des critères de qualité des données et les communiquer à l'avance aux responsables afin de procéder à un examen complet des données avant qu'elles ne soient converties. Le Secrétariat a accepté cette recommandation.

50. **Validation par les responsables.** J'avais signalé dans mes précédents rapports que la validation des données n'était pas explicitement prévue dans le projet de Système mondial de gestion et que l'intégrité des données n'avait pas été formellement testée. Dans un souci de qualité, les données doivent normalement être harmonisées et certifiées par les responsables. Le Secrétariat a affirmé que des efforts importants étaient consentis pour la validation administrative et technique de la plupart des objets.

51. Je *recommande* de tenir un registre centralisé de la validation de la conversion. La validation des données par les responsables n'étant pas coordonnée et examinée au niveau central, il se pourrait que la qualité de l'examen et de la validation varie selon l'objet. Dans le cas des bureaux régionaux, la validation administrative peut être intégrée dans le processus de conversion et les approbations peuvent être consignées et contrôlées au niveau central avant que le système ne soit mis en service. Le Secrétariat a accepté cette recommandation.

52. **Conversion des données.** Dans la perspective de la mise en service, la préparation au basculement (la conversion des données) comprend le chargement des données et la validation administrative des objets convertis au moment de la production.

53. On a constaté que les informations présentes dans le logiciel Test Director<sup>1</sup> n'avaient pas été actualisées après la mise en service. Les défauts constatés dans la conversion du classement des postes et des affectations<sup>2</sup> dénotent une division insuffisante des tâches et des responsabilités dans le Système mondial de gestion. Un grand nombre de ces objets conditionnent des opérations importantes et les responsables auraient dû procéder à une harmonisation détaillée des données avant leur conversion et leur approbation. Il est impératif d'adopter une stratégie assortie de délais car laisser ces questions en suspens pendant longtemps pourrait avoir des conséquences sur les états financiers.

54. Je *recommande* d'harmoniser et de valider complètement les données cruciales et de résoudre l'ensemble des questions importantes restées en suspens pendant la conversion afin de garantir la fiabilité du Système mondial de gestion. Le Secrétariat a accepté cette recommandation.

55. **Test du Système mondial de gestion en vue de sa mise en service.** Un essai d'acceptation sur l'utilisateur peut donner des résultats corrects s'il est effectué à partir de données de l'ancien système totalement converties. Il doit idéalement porter sur des scénarios de bout en bout<sup>3</sup> et des opérations simulées afin de couvrir la majorité des chemins de la logique du système. J'avais relevé dans mon précédent rapport que la réalisation d'un test d'acceptation sur l'utilisateur à partir de données partiellement converties et en grande partie artificielles comportait le risque de tester la solution sans données réelles et de ne pas pouvoir reproduire l'essai dans les conditions d'une situation concrète.

56. Un essai d'acceptation sur l'utilisateur a été effectué entre le 4 février 2008 et le 18 mars 2008. Plusieurs scénarios (1553) ont été testés. A l'issue de cet essai, tous les principaux objectifs ont été considérés comme atteints. On a estimé qu'il avait démontré que la solution était stable et ne présentait aucun « bogue bloquant » important. La solution a été considérée comme acceptée par tous les responsables et déclarée prête à être déployée à l'échelle mondiale.

57. Au Bureau régional du Pacifique occidental, on a constaté que l'application Oracle pour le module « ressources humaines » du Système mondial de gestion posait des problèmes. En outre, dans le module « achats », certains paiements étaient effectués hors du Système mondial de gestion. Il fallait modifier le système pour établir un lien entre les stocks et les achats. Les nombreux problèmes recensés lors de l'essai d'acceptation sur l'utilisateur montraient qu'un nouveau test devait être effectué à partir de données totalement converties. Le Secrétariat a indiqué qu'il avait décidé d'appliquer la solution en l'état, avec les risques que cela comportait.

58. Je *recommande* de mettre en place un système approprié de gestion du changement, dans le champ d'activités défini de l'intégrateur de système, en collaboration avec l'administration, les

---

<sup>1</sup> Test Director est un logiciel que l'équipe du Système mondial de gestion a utilisé pour recenser les défauts lors des différents types de tests tels que les tests des fonctionnalités, les tests de conversion des données et les tests de performance.

<sup>2</sup> La conversion du classement d'un poste suppose de convertir les informations relatives à ce poste (description, mandat et classe). L'affectation, également convertie, est le lien entre les informations concernant l'employé et celles concernant son poste (dates du contrat, période de stage et nom du supérieur hiérarchique).

<sup>3</sup> « De bout en bout » signifie que l'on commence un processus, par exemple une demande de voyage ou d'achat, et qu'on l'achève.

utilisateurs et l'intégrateur de système. Le Secrétariat a convenu de prendre les mesures voulues pour les mises en oeuvre futures.

59. **Evaluation technique du Système mondial de gestion.** Dans mon rapport précédent, j'avais signalé avec préoccupation que les principales phases recommandées par l'intégrateur de système ne correspondaient pas exactement aux phases de l'*Application Implementation Method* d'Oracle. J'avais alors recommandé que le Système mondial de gestion fasse l'objet d'une évaluation technique indépendante avant sa mise en service. L'OMS a chargé Tata Consultancy Services de faire une évaluation technique du Système mondial de gestion en ce qui concerne la préparation des documents relatifs à l'administration et aux opérations, l'intégrité et la sécurité des données, les composantes internes du système et l'utilisabilité du logiciel.

60. Il faut apporter immédiatement des corrections dans les domaines à haut risque signalés dans le rapport car ils dénotent le niveau de qualité de la solution, lequel sera fondamental pour déterminer les services d'appui futurs.

61. L'intégrateur de système doit traiter cette question dans le cadre de ses obligations de garantie, dans la mesure où la qualité du travail accompli ne répond pas aux attentes. Le Secrétariat a signalé que, bien que le code<sup>1</sup> indiqué dans les données échantillonnées ne soit pas conforme aux « meilleures pratiques », il a été décidé que la mise en service ne devait pas être retardée. Cette question a depuis été réexaminée avec l'intégrateur de système qui se chargera de réviser les documents et les codes conformément aux normes à appliquer.

62. Je *recommande* de remédier aux problèmes signalés dans le rapport d'évaluation technique car ceux-ci pourraient avoir une incidence sur le confort des utilisateurs et sur l'efficacité des services d'appui auxquels l'Organisation doit recourir. Le Secrétariat a convenu de donner suite à cette recommandation en 2009.

63. **Calendrier d'instauration du Système mondial de gestion dans les bureaux régionaux.** Pour la bonne marche du Système mondial de gestion, tous les bureaux régionaux doivent migrer vers le système Oracle pour leur fonctionnement et l'établissement de rapports. Le Système mondial de gestion n'a été mis en place qu'au Bureau régional du Pacifique occidental et son instauration dans les autres bureaux régionaux a été reportée. Le calendrier et le rythme d'instauration du système dans les Régions doivent encore être déterminés de façon définitive. Les trois phases de la mise en place (préparation des données, tests de conversion des données et basculement) devraient prendre au moins cinq mois.

64. Je *recommande* d'établir rapidement un calendrier en vue d'une instauration structurée du Système mondial de gestion dans les bureaux régionaux. Le Secrétariat a accepté cette recommandation.

65. **Comptabilisation des dépenses dans le Système mondial de gestion.** Le système comptable est conforme à la préparation des états financiers et donc aux méthodes comptables de l'Organisation. Les états financiers de l'OMS sont établis en tenant compte de deux modifications essentielles des méthodes comptables en ce qui concerne la comptabilisation des dépenses (selon le principe de l'exécution) et la comptabilisation des recettes (à partir des annonces de contributions), généralement

---

<sup>1</sup> Le « code » est à la fois le langage de programmation et la manière dont il a été utilisé pour créer des fonctionnalités.

suivant les normes comptables internationales du secteur public. Le Siège et le Bureau régional du Pacifique occidental, où le Système mondial de gestion est déjà en service, comptabilisent les dépenses selon le principe de l'exécution et classent les comptes créditeurs au passif. Les autres bureaux régionaux, qui utilisent encore l'ancien système (le système d'information administrative et financière), comptabilisent les dépenses sur la base de l'engagement des fonds ou de la création d'un engagement.

66. On a constaté que les engagements qui n'étaient pas suivis d'une exécution devaient être repris à la fin de l'exercice. Lors de la conversion des données, l'ensemble des engagements non réglés de l'ancien système ont été inscrits dans un compte créditeur qui devrait être testé périodiquement jusqu'à l'instauration du Système mondial de gestion dans toutes les Régions.

67. Je *recommande*, pendant la période de transition précédant l'instauration du Système mondial de gestion dans tous les bureaux régionaux, d'appliquer des procédures appropriées afin de vérifier que les dépenses sont comptabilisées selon le principe de l'exécution. Le Secrétariat a reconnu qu'il fallait mettre au point des procédures spécifiques pendant la période de transition.

68. **Reports budgétaires.** Les reports budgétaires doivent être pris en compte lors de la comptabilisation des dépenses. On a constaté que le Système mondial de gestion ne distinguait pas le budget de l'exercice correspondant aux objectifs stratégiques ou aux résultats escomptés à l'échelle de l'Organisation et au Centre budgétaire du report budgétaire de l'exercice antérieur. Au Bureau régional du Pacifique occidental, il a été impossible d'obtenir des informations sur la situation actuelle concernant l'imputation et le versement des engagements par l'intermédiaire du Système mondial de gestion. Le système devrait être adapté pour tenir compte de ce principe et améliorer la transparence. Le Secrétariat a indiqué qu'un modèle spécifique avait été défini pour les reports budgétaires mais que celui-ci devait encore être mis au point.

69. Je *recommande* de procéder à une adaptation dans les meilleurs délais afin de faciliter le contrôle des reports budgétaires au niveau de la synthèse. Le système devrait distinguer clairement le montant du report budgétaire de l'exercice antérieur destiné à couvrir les commandes non reçues et le budget de l'exercice en cours. Le Secrétariat a convenu de donner suite à cette recommandation.

## CENTRE MONDIAL DE SERVICES

70. L'OMS a adopté en mars 2007 un modèle de prestation de services à l'échelle mondiale qui devait être appliqué parallèlement à la mise en oeuvre du Système mondial de gestion. L'appui fonctionnel et technique aux utilisateurs est assuré par un Bureau mondial d'assistance. Une vérification a été effectuée en novembre et décembre 2008 au Centre mondial de services de l'OMS à Kuala Lumpur pour étudier l'application des procédures et des mesures de contrôle interne après la décentralisation des services administratifs dans ce Centre.

71. **Après la mise en service.** Le Centre mondial de services est ouvert depuis juillet 2008 au Siège et au Bureau régional du Pacifique occidental. On a constaté que deux processus, les achats et le bureau d'assistance, étaient considérés comme opérationnels alors que les finances et la paie, y compris les comptes créditeurs et les ressources humaines, posaient encore des problèmes.

72. Ces problèmes ont été expliqués par le fait que les factures enregistrées dans l'ancien système étaient encore en souffrance, par la persistance de bogues, par l'instabilité constante du système, par des erreurs initiales de traitement, par la saisie de données inexactes ou invalides par les utilisateurs et

par des difficultés liées au système de gestion des dossiers. En raison de l'absence de certaines données dans la base des fournisseurs, les paiements n'ont pas pu être effectués correctement et on a dû recourir à un traitement manuel. Le surcroît de travail concernant les interfaces de transition avec les Régions où le système n'a pas été mis en service a encore retardé les clôtures en fin de mois. Le Secrétariat a indiqué que les problèmes liés au traitement des paiements étaient progressivement réglés ou stabilisés.

73. Je *recommande* à l'administration d'établir le calendrier de mise en service du système dans les autres Régions de manière structurée en tenant compte des étapes fondamentales et du temps nécessaire pour préparer les différentes activités. Le Secrétariat a accepté cette recommandation.

74. **Module « Comptes créditeurs ».** Ce module des applications Oracle utilise la base de données des fournisseurs de manière intégrée. La création puis la gestion de données de référence sont donc des tâches importantes. On a constaté que les données de référence concernant les fournisseurs sont gérées et contrôlées par l'unité chargée des comptes créditeurs, avec la participation d'autres unités si nécessaire. L'unité a signalé que la création de registres des fournisseurs et de comptes bancaires, l'appui technique et le suivi d'articles hors du système posaient des problèmes considérables qui devaient être réglés.

75. Je *recommande* au Secrétariat de continuer à contrôler étroitement la création et la gestion des données de référence.

76. **Achats et logistique à l'échelle mondiale.** On a noté, de juillet à novembre 2008 – après la mise en service du système –, que 1573 des 8856 demandes d'achat n'avaient pu être traitées pour diverses raisons techniques, dont la sélection par le demandeur d'un article erroné, l'absence ou la non-crédation de dossiers, l'enregistrement en double, les erreurs de sélection, la non-correspondance des monnaies ou l'absence d'approbation. On a constaté que même si le nombre de rejets avait baissé au cours des mois suivants, les utilisateurs devaient être formés de façon détaillée et être amenés à participer davantage pour que les services soient rendus efficacement.

77. Je *recommande* au Secrétariat de continuer à analyser les besoins de formation des utilisateurs et d'assurer une formation permanente pour garantir une prestation efficace des services. Le Secrétariat a accepté cette recommandation.

78. **Demandes de service en attente.** On a constaté que 275 demandes de service étaient en attente depuis plus de 60 jours au Centre mondial de services et que les utilisateurs concernés attendaient confirmation de la clôture de leur demande. Il y avait aussi 790 autres demandes de service en attente au Centre mondial de services, à l'unité locale, ainsi qu'au Département Technologies de l'information et télécommunications du Siège. Le Centre mondial d'assistance n'est pas dans le système Siebel (système de mesure des services), de sorte que les demandes de service déjà enregistrées et closes restent disponibles pour répondre à des demandes ultérieures de nature similaire.

79. Je *recommande* d'achever la matrice d'appui, au Siège et au niveau régional, afin d'établir un lien entre le système Siebel et le Système mondial de gestion. Le Secrétariat a accepté cette recommandation.

80. **Gestion de la sécurité informatique.** Le Système mondial de gestion a entraîné la mise en place, dans l'ensemble de l'Organisation, d'un logiciel intégré qui a remplacé les anciens systèmes en apportant de nombreuses fonctions nouvelles, ce qui a permis à l'OMS de réunir les services administratifs au Centre mondial de services. La base de données est centralisée et les applications

sont installées pour plusieurs utilisateurs dans le Système mondial de gestion et sont accessibles à partir de différents modules. La sécurité des données est donc de la plus haute importance. Il faut évaluer ou réévaluer les risques afin de recenser les vulnérabilités et les menaces (en indiquant les pannes pour chaque hôte, système d'exploitation, application, donnée, dispositif du réseau et lien) afin de déterminer le niveau de risque acceptable conformément à la politique mondiale de l'OMS en matière de sécurité informatique.

81. On a constaté que les risques pour la sécurité n'avaient été évalués ni avant ni après la mise en service du Système mondial de gestion. Les menaces et vulnérabilités potentielles n'ont donc pas été recensées et on n'a pas cherché à atténuer les risques qui y sont associés. Aucun examen général du système de gestion de la sécurité n'a été effectué après la mise en service. La conception de la sécurité et l'architecture de sécurité n'ont pas été prises en compte à toutes les phases du cycle de vie du système informatique et du réseau (conception, mise en oeuvre, essai et maintenance du Système mondial de gestion). Nous n'avons trouvé aucun document indiquant la gestion de risques spécifiques à l'infrastructure de technologies de l'information et à la prestation de services.

82. Le Secrétariat a convenu qu'il n'existait actuellement aucun historique d'expertise permettant de vérifier les modifications des données de référence et qu'il n'y avait pas de dispositif de sécurité complémentaire pour limiter l'accès. On nous a expliqué que le plus important était de parvenir à stabiliser le système. Le Secrétariat a reconnu qu'il n'existait aucune procédure écrite concernant l'examen régulier des permissions d'accès et a indiqué que ces processus étaient en cours d'élaboration.

83. Je *recommande* de mettre au point et de standardiser des procédures écrites concernant l'examen régulier des permissions d'accès et le contrôle des tentatives d'accès sans autorisation. On peut également mettre en place des dispositifs de sécurité complémentaires pour limiter l'accès aux programmes et données importants, parallèlement à l'élaboration et à la mise en oeuvre du mécanisme de sécurité intégré dans l'application d'Oracle. Le Secrétariat a accepté cette recommandation.

84. **Plan de reprise après sinistre et de continuité institutionnelle.** Pour être efficace, un plan de reprise après sinistre doit prévoir plusieurs mesures de prévention, de détection et de correction afin d'assurer la continuité des activités institutionnelles en cas de perturbation ou de sinistre. L'Organisation a fait pour la dernière fois une démarche dans ce sens avant la mise en service du Système mondial de gestion.

85. L'objectif quant au temps de reprise et au point de reprise n'ayant pas encore été défini, les priorités en termes de reprise du système n'avaient pas été définitivement fixées. De ce fait, l'analyse des applications est incomplète et ne couvre donc pas une reprise totale en cas de perturbation.

86. L'analyse d'impact institutionnel en cours devrait faire ressortir la configuration nécessaire, les applications, les processus et les interdépendances et ainsi permettre de déterminer les besoins en cas d'urgence et les priorités pour l'ensemble des applications. Le plan devrait couvrir les étapes fondamentales de la réaction en situation d'urgence, les opérations de sauvegarde et les opérations de reprise. L'analyse d'impact institutionnel effectuée avant la mise en service du Système mondial de gestion ne couvrait pas le Centre mondial de services. L'importance des ressources informatiques (par exemple : applications, données, réseaux, logiciel d'exploitation et équipements) qui facilitent les procédures institutionnelles de l'Organisation doit donc être à nouveau établie. De nouveaux programmes de formation et de sensibilisation doivent donc être menés.

87. Le Secrétariat a convenu que les plans élaborés en 2008 concernant l'analyse d'impact institutionnel d'une part et les procédures de continuité institutionnelle et de reprise après sinistre d'autre part doivent être affinés et coordonnés avec les Régions et les sites de sauvegarde.

88. **Adoption de l'Information Technology Infrastructure Library.** L'adoption de l'Information Technology Infrastructure Library dans l'ensemble de l'Organisation constitue l'un des axes de la stratégie mondiale de l'OMS pour les technologies de l'information et de la communication. Il s'agit de créer, dans ce cadre, une série de codes de bonne pratique exhaustifs et cohérents pour une gestion des services informatiques de qualité en favorisant une utilisation efficace de l'informatique. Un examen des sites de l'OMS a révélé que les documents destinés aux utilisateurs devaient être actualisés pour tenir compte des meilleures pratiques les plus récentes.

89. On a constaté que si le Département Technologies de l'information et télécommunications a inclus l'adoption de l'Information Technology Infrastructure Library dans le plan stratégique à moyen terme, aucun calendrier définitif n'a été fixé à cet égard pour l'ensemble de l'Organisation.

90. Je *recommande* au Secrétariat de continuer à appliquer l'Information Technology Infrastructure Library de manière cohérente et globale, à un niveau permettant d'obtenir des informations détaillées sur les pratiques informatiques importantes et en particulier des listes de contrôle exhaustives, un récapitulatif des tâches, des procédures et des responsabilités, afin de répondre aux objectifs énoncés dans la stratégie mondiale de l'OMS pour les technologies de l'information. Un calendrier doit également être établi pour l'application des normes prévues dans l'Information Technology Infrastructure Library. Le Secrétariat a accepté cette recommandation.

91. **Intégration du catalogue des services dans le système Siebel.** Le service d'appui du Bureau mondial d'assistance est l'un des services figurant dans le catalogue Technologies de l'information et télécommunications, dans la catégorie des services à l'utilisateur final. La création d'un catalogue de services conforme à l'Information Technology Infrastructure Library est le point de départ de la mise en oeuvre d'un processus de gestion des services. On a constaté que le catalogue des services avait été créé pour le Bureau mondial d'assistance mais qu'il n'était pas lié au modèle existant dans le système Siebel. Ceci a entraîné des difficultés dans la mesure du niveau de service ainsi qu'une sous-utilisation du système informatique.

92. En outre, les principaux indicateurs de performance avaient été définis et consignés par écrit pour le Bureau mondial d'assistance mais ni ceux-ci ni la mesure du niveau de service n'ont pu être compilés par le système car ils n'étaient pas intégrés dans le système Siebel.

93. Je *recommande* d'intégrer le catalogue des services et les indicateurs de performance qui s'y rapportent dans le modèle existant du système Siebel, selon un calendrier précis afin de permettre un contrôle du niveau de service. Le Secrétariat a accepté cette recommandation.

94. **Evaluation du niveau de satisfaction des utilisateurs du Système mondial de gestion après sa mise en service.** La qualité des services et la satisfaction des utilisateurs doivent être évaluées activement dans le cadre d'un programme d'amélioration des services. Il faut obtenir régulièrement l'avis des utilisateurs afin d'évaluer leur niveau de satisfaction, conformément à l'Information Technology Infrastructure Library. On a constaté qu'après la mise en service du Système mondial de gestion, aucune enquête n'avait été menée et aucune information permettant d'évaluer le niveau de satisfaction des utilisateurs n'avait été obtenue.



95. Je *recommande* de solliciter de manière structurée l'avis des utilisateurs du Système mondial de gestion, conformément à l'Information Technology Infrastructure Library. Une enquête exhaustive et une évaluation fondée sur l'avis des utilisateurs permettraient d'améliorer les procédures et le fonctionnement du système lors de son instauration dans les autres bureaux régionaux. Le Secrétariat a convenu qu'une enquête auprès des utilisateurs finaux du Système mondial de gestion était nécessaire.

## REMERCIEMENTS

96. Je tiens à remercier le Directeur général, les Directeurs régionaux et le personnel de l'Organisation mondiale de la Santé de la coopération et de l'aide qu'ils m'ont apportées au cours de ma tâche de vérification des comptes.

Vinod Rai  
Contrôleur et Vérificateur général des Comptes de l'Inde  
Commissaire aux Comptes  
Mars 2009

= = =