



**Organisation
mondiale de la Santé**

**COMITÉ DU PROGRAMME, DU BUDGET ET DE
L'ADMINISTRATION DU CONSEIL EXÉCUTIF**
Quinzième réunion
Point 2.3 de l'ordre du jour provisoire

**EBPBAC15/4
8 décembre 2011**

Rapport du Comité consultatif indépendant d'experts de la Surveillance

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

ANNEXE

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

7-9 NOVEMBRE 2011

INTRODUCTION

1. Le présent rapport couvre la cinquième réunion du Comité consultatif indépendant d'experts de la Surveillance (ci-après le Comité consultatif ou le Comité) qui s'est tenue du 7 au 9 novembre 2011 – sa troisième réunion de l'année. On trouvera l'ordre du jour de la réunion à l'appendice 1. Tous les membres du Comité étaient présents pendant toute la durée des travaux, à savoir Marion Cowden, John Fox, Graham Miller (Président), Hélène Ploix et Veerathai Santiprabhob.

2. À la suite de certaines autres modifications concernant la date de présentation des rapports de l'OMS aux organes directeurs et afin que les États Membres puissent bénéficier des derniers conseils disponibles en vue de l'Assemblée mondiale de la Santé, le Comité consultatif établira son rapport annuel pour 2011 à sa prochaine réunion qui se tiendra du 27 au 29 février 2012 ; il pourra également examiner à cette occasion les états financiers de l'OMS pour l'exercice biennal et les résultats de la vérification intérieure et extérieure des comptes suffisamment tôt pour les soumettre au Comité du Programme, du Budget et de l'Administration du Conseil exécutif avant l'Assemblée mondiale de la Santé.

POINTS 1 ET 2 DE L'ORDRE DU JOUR – BIENVENUE ET QUESTIONS ADMINISTRATIVES

3. Les membres du Comité consultatif ont apporté à tour de rôle une mise à jour sur les modifications intervenues dans la situation ou les affectations personnelles de chacun. Il n'y a eu aucun conflit d'intérêts à relever. Les modifications pertinentes seront apportées aux curriculum vitae des membres accessibles sur le site Web du Comité.

4. Le Comité a exprimé le souhait de recevoir à chaque réunion des informations régulières de suivi sur le coût de son fonctionnement. Il a également noté que le rapport de sa quatrième réunion tenue en juillet 2011 était désormais accessible sur son site Web où figurera un lien vers le site SharePoint permettant d'accéder à la documentation en rapport avec ses travaux.

5. Le Comité consultatif a réaffirmé son intention, évoquée à sa réunion de juillet 2011, de donner aux représentants des États Membres l'occasion de rencontrer les membres du Comité. Cette rencontre aura lieu à sa prochaine réunion prévue du 27 au 29 février 2012, le moment et le lieu devant être confirmés et annoncés à l'avance par l'intermédiaire du Secrétariat.

POINT 3 – MISE À JOUR DU DÉPARTEMENT DES FINANCES (FNM)

6. Le Comité a été informé des récentes mesures prises pour préparer l'OMS à l'application des normes IPSAS et a pris note des progrès dont il a été fait état, bien que les questions liées aux actifs

fixes restent à appliquer. L'équipe IPSAS du nouveau Commissaire aux Comptes (Philippines) a assisté à cette partie des travaux.

7. Le Comité a été informé des mesures prises par le Secrétariat concernant la question des avances sur traitement, principalement dans la Région africaine, qui avait été soulevée précédemment dans les communications du représentant permanent de l'Allemagne, ainsi que des mesures prises pour renforcer les contrôles internes. Il a également reçu un récapitulatif sur la récupération des fonds et a relevé la diminution sensible du nombre des cas en suspens. Le Secrétariat a indiqué qu'il était en train de calculer le montant exact à passer par profits et pertes qui devrait être de l'ordre de US \$100 000 à 300 000. Le montant exact sera communiqué au Comité à sa prochaine réunion. Le Comité consultatif reviendra sur cette question à sa prochaine réunion en février 2012 à la lumière du nouveau rapport que soumettra le Secrétariat au Comité du Programme, du Budget et de l'Administration en janvier 2012 et des réactions des États Membres. Le Comité consultatif recommande qu'en janvier le Secrétariat fournisse au Comité du Programme, du Budget et de l'Administration un rapport suffisamment détaillé sur les progrès accomplis et les mesures prises.

8. Concernant la fonction de Contrôleur financier, le Comité a été saisi d'un rapport de situation sur le nouveau cadre de contrôle financier qui doit encore être mis en œuvre et a relevé que le Secrétariat a commencé à établir une distinction bien nette des responsabilités entre le Département des Finances et le Département de la Planification, de la coordination des ressources et du suivi des résultats, qui est responsable des fonctions budgétaires. Le Comité continuera de suivre l'évolution de la situation à ses prochaines réunions.

POINT 4 – RÉFORME DE L'OMS

9. Le Comité consultatif a été informé des résultats de la session extraordinaire du Conseil exécutif, qui s'est déroulée du 1^{er} au 3 novembre 2011. Concernant les réformes gestionnaires, le Conseil a prié le Directeur général d'élaborer plus avant, pour janvier 2012, un projet de politique d'évaluation comprenant un dispositif de surveillance de l'évaluation par les organes directeurs fondé sur des éléments fournis par le Comité ; il a également prié le Directeur général de définir l'entité appropriée pour la première étape de l'évaluation de l'OMS et de poursuivre la mise au point, en consultation avec le Corps commun d'inspection des Nations Unies (CCI), le Commissaire aux Comptes et le Comité consultatif, d'une approche pour l'évaluation en deux étapes, en consultation avec les États Membres, à présenter à l'examen du Conseil à sa cent trentième session en janvier 2012.

10. Le Comité a fait observer que le rapport du Directeur général sur la réforme (EBSS/2/2) contenait un diagnostic approfondi et réfléchi des problèmes et des questions institutionnels à aborder dans le processus de réforme. Le Comité a estimé qu'une évaluation ultérieure par une entité indépendante extérieure – comme le CCI, le Commissaire aux Comptes ou des consultants extérieurs – demanderait beaucoup de temps et serait, dans la plupart des cas, onéreuse (particulièrement si la tâche était confiée à des consultants). D'un point de vue pratique ou technique, le Comité n'est pas convaincu que de telles solutions sont nécessaires ou préférables pour répondre aux besoins de l'Organisation.

11. De l'avis du Comité, une première étape adéquate demandée par les États Membres (mettant l'accent sur les problèmes de financement, de dotation en personnel et de gouvernance interne avec une bonne compréhension de ces problèmes) peut être assurée de manière plus efficace et avec une indépendance suffisante par le Bureau des services de contrôle interne (IOS) sur la base notamment du rapport complet du Directeur général sur la réforme et des rapports d'évaluation extérieure déjà établis

par différentes sources comme le Réseau de mesure des performances des organisations multilatérales (MOPAN).

12. Le Bureau des services de contrôle interne connaît et comprend les rouages de l'ensemble de l'Organisation et jouit d'une indépendance à l'intérieur de l'OMS. La surveillance actuelle du Bureau par le Comité consultatif apporte une assurance extérieure supplémentaire quant à l'indépendance et à l'intégrité d'une évaluation effectuée par le Bureau à l'intention des États Membres.

13. En ce qui concerne l'exigence d'un projet de politique d'évaluation en bonne et due forme et d'un mécanisme de surveillance de l'évaluation par les organes directeurs, le Comité consultatif assure déjà la surveillance de l'évaluation et sera donc en mesure d'apporter des éléments sur le projet de politique d'évaluation et d'appuyer la surveillance par les organes directeurs.

POINT 5 – TRÉSORERIE ET GESTION ET COUVERTURE DES RISQUES DE CHANGE

14. Concernant la gestion des risques de change, le Comité consultatif a formulé un certain nombre de recommandations dans ses précédents rapports et félicité le Secrétariat des progrès réels accomplis pour résoudre des problèmes essentiels soulevés dans le passé. Le Secrétariat a indiqué que l'OMS, comme les autres institutions du système des Nations Unies, envisageait des moyens d'atténuer les risques de change pour l'Organisation en utilisant soit un dispositif annuel d'actualisation des dépenses budgétaires, soit pour une partie ou la totalité de ses contributions le franc suisse afin d'éviter une dépendance excessive à l'égard du dollar des États-Unis pour que les monnaies utilisées pour les recettes correspondent davantage à celles utilisées pour les dépenses.

15. Le Comité a été informé que, sur la base des informations reçues à la session extraordinaire du Conseil, l'actualisation des dépenses budgétaires à des intervalles réguliers (pour compenser les déficits de financement résultant de fluctuations défavorables des taux de change dans l'intervalle) ne serait pas acceptable pour les États Membres. De l'avis du Comité consultatif, l'utilisation du franc suisse pour les contributions fixées associée à de nouvelles délocalisations de certaines fonctions vers des centres moins coûteux constituerait une solution à recommander.

16. On ne résoudrait cependant de cette manière qu'un aspect relativement modeste du problème car les contributions volontaires représentent une part considérable du budget ordinaire. Les budgets financés par les contributions volontaires doivent prévoir des moyens d'urgence suffisants pour absorber les effets des fluctuations des taux de change et permettre ainsi de couvrir par les recettes toutes les dépenses, en particulier les traitements, pendant la durée d'application d'un projet. Il serait également utile que les budgets des activités/projets financés par des contributions volontaires indiquent clairement les montants des différentes monnaies qu'il faut à l'OMS pour que les donateurs aient une meilleure idée des besoins estimatifs de l'Organisation.

17. Conscient que la couverture des risques de change est utile à court terme seulement et ne constitue pas une solution à long terme pour remédier à l'exposition au risque de change, le Comité consultatif recommande que les opérations de couverture soient poursuivies pour réduire les effets des fluctuations monétaires à brève échéance jusqu'à 12 mois.

POINT 6 – FONDS DE L'ASSURANCE-MALADIE DU PERSONNEL DE L'OMS : GESTION ET SURVEILLANCE

18. Suite à un rapport de vérification intérieure critique de l'OMS en septembre 2009 et à l'examen effectué par les consultants de PwC en 2011, le Comité a été informé de la nouvelle structure de gouvernance proposée pour le Fonds, ainsi que des principales constatations et conclusions de la huitième réunion commune du Fonds SHI de l'OMS qui a eu lieu du 24 au 28 octobre 2011.

19. Le Comité a reconnu les nettes améliorations contenues dans les différentes propositions mais a estimé qu'il subsistait des risques découlant de conflits d'intérêts potentiels, du fait du maintien des comités de surveillance régionaux et de la prépondérance du personnel de l'OMS gérant tous les aspects d'un système pour les bénéficiaires de l'OMS.

20. De plus, de l'avis du Comité, on peut encore accroître le niveau de participation des experts extérieurs indépendants dans les comités de gestion et de surveillance de SHI.

21. Enfin, le Comité consultatif souscrit à l'orientation prise concernant l'accroissement du taux de cotisation afin d'améliorer la stabilité à long terme du Fonds, mais exprime sa préoccupation quant au montant relativement important des engagements non financés de SHI sur la base de la dernière évaluation actuarielle à long terme effectuée en 2011, relevant que le niveau des engagements devra être indiqué dans les états financiers annuels de l'OMS pour l'année civile 2012.

POINT 7 – GESTION DES RISQUES INSTITUTIONNELS

22. Un exposé et une mise à jour ont été présentés sur les progrès (déjà bien avancés) accomplis par le Secrétariat depuis la dernière réunion du Comité en vue d'améliorer les dispositions de gestion des risques concernant l'administration et – ce qui est plus important – au niveau stratégique pour l'ensemble de l'Organisation. Le Comité a noté la mesure dans laquelle une approche structurée était adoptée concernant les risques administratifs du Groupe Administration ; le Secrétariat n'avait toutefois pas progressé dans la mise en place d'un processus systématique permettant de définir les risques stratégiques pour l'OMS au niveau institutionnel et d'offrir une base pour les gérer et les atténuer.

23. Concernant les faits nouveaux intervenus jusqu'ici, trop de risques sont pris en compte pour la surveillance et l'atténuation et on ne met pas assez l'accent sur un nombre limité de risques stratégiques de haut niveau à gérer au niveau institutionnel. Le Comité recommande que le nombre de risques stratégiques de haut niveau ne dépasse pas de préférence huit à dix et qu'ils soient réexaminés au niveau du Groupe de la politique mondiale et périodiquement par les organes directeurs. Le Comité estime en outre que si la poursuite de l'examen des éléments du processus de gestion des risques dans le domaine administratif a bien été utile, le moment est venu de procéder à une analyse concise de haut niveau pour démontrer sans plus tarder comment la gestion des risques au niveau institutionnel profitera à l'Organisation dans son ensemble et quels seront les avantages à en tirer.

POINT 8 – VÉRIFICATION EXTÉRIEURE DES COMPTES

24. Le Comité a été informé : des vérifications extérieures en cours concernant l'OMS ; des dispositions prises pour l'entrée en fonction du nouveau Commissaire aux Comptes de l'OMS provenant des Philippines, y compris la mise au point définitive des lettres d'engagement ; et du

nouveau système de suivi des recommandations sur la vérification extérieure géré par le Département des Finances.

25. Le Comité a noté les progrès accomplis dans la mise au point des lettres de représentation et d'un état du contrôle interne dès que les états financiers sont établis en vertu des normes IPSAS. Il s'est félicité : du nouveau système de suivi des recommandations qui représente un grand pas dans la direction de la transparence et de la responsabilisation ; des mesures plus efficaces qui ont été prises ; de la meilleure coordination des réponses gestionnaires ; et de la notification de la situation en temps réel.

26. Enfin, le Comité a noté qu'il examinerait les états financiers de l'Organisation pour l'exercice 2010-2011 à sa prochaine réunion en février 2012 avant la signature des comptes par la direction.

POINT 9 – BUREAU DES SERVICES DE CONTRÔLE INTERNE (IOS)

27. Le Comité a examiné : les faits nouveaux récemment intervenus dans le domaine de la vérification intérieure, de l'évaluation et des enquêtes, y compris les progrès concernant le plan de travail ; le tableau de suivi des recommandations ; les rapports récents ; et les résultats pertinents de la session extraordinaire du Conseil.

28. Il s'est félicité des efforts récemment consentis par le Directeur général pour renforcer la capacité du Bureau dans le cadre des ressources actuelles de l'OMS ; et des efforts faits par le Bureau pour établir un classement plus efficace des priorités en matière de vérification compte tenu des ressources limitées qui étaient disponibles.

29. Le Comité a été informé en privé des enquêtes en cours effectuées par le Bureau qui pour l'heure ne soulevaient pas de préoccupations ou de questions majeures pouvant avoir des ramifications au niveau stratégique. Il a examiné s'il était souhaitable de donner à des parties extérieures la possibilité de dénoncer des abus.

30. Le Comité s'est demandé si l'incidence des activités concernant les enquêtes risquait d'accroître encore la charge de travail du Bureau ; et si l'OMS aurait à réexaminer sa politique et l'approche suivies en la matière par souci de rentabilité. Il semblerait raisonnable que le personnel d'encadrement concerné au niveau approprié joue un rôle plus important dans les cas concernant les ressources humaines et les relations avec le personnel.

POINT 10 – RÉUNION AVEC LES CHEFS DE BUREAU DE PAYS DE L'OMS

31. Le Comité se félicite d'avoir participé à une séance spéciale à l'heure du déjeuner sur la responsabilisation, lors de laquelle le Président a présenté les membres du Comité aux chefs de bureau de pays et exposé les travaux du Comité, en précisant son rôle et sa pertinence pour les travaux de l'OMS dans les pays. Le Comité a bien profité de cette occasion de s'informer des préoccupations des chefs de bureau de pays et les problèmes liés à la mise en œuvre des contrôles internes et des mesures de gouvernance sur le terrain.

POINT 11 – EXAMEN DES PROGRÈS ACCOMPLIS ET DES RÉPONSES APPORTÉES CONCERNANT LES RECOMMANDATIONS DU COMITÉ

32. Le Président a présenté un résumé récapitulatif des recommandations et des principaux conseils du Comité contenus dans ses trois premiers rapports jusqu'en juillet 2011. Le résumé n'est pas conçu comme un outil de surveillance à proprement parler, pour l'enregistrement des mesures prises ou des réponses apportées par la direction. Il s'agit plutôt : d'offrir un moyen pratique de se référer aux recommandations du Comité sur les points essentiels dont peuvent se prévaloir le Comité et le Secrétariat ; de faire ressortir l'évolution des travaux du Comité ; et d'offrir aux États Membres une synthèse utile des principaux résultats obtenus par le Comité.

33. Le Comité a décidé de joindre le résumé (voir l'appendice 2) à son rapport, qui sera soumis au Comité du Programme, du Budget et de l'Administration à sa quinzième réunion en janvier 2012. À l'avenir, ce résumé récapitulatif sera réaménagé par sujets ou thèmes principaux des recommandations plutôt que de manière chronologique selon la date des rapports du Comité. Ce point sera inscrit chaque fois à l'ordre du jour des réunions du Comité et le résumé sera constamment mis à jour. Le Comité examinera quelle sera la meilleure façon à l'avenir d'incorporer les observations sur les résultats des recommandations déjà appliquées et sur le suivi par le Comité.

POINT 12A – EXAMEN DU MANDAT DU COMITÉ

34. En vertu du paragraphe 5.d) du mandat du Comité approuvé par le Conseil exécutif et soucieux d'appliquer les bonnes pratiques, le Comité a procédé à un examen de son mandat compte tenu des meilleures pratiques acceptées et des sources extérieures d'orientation sur les comités de surveillance, tels que les rapports du Corps commun d'inspection des Nations Unies.

35. Le Comité a défini les possibilités futures d'apporter des éclaircissements ou des révisions limités au mandat qui seraient souhaitables afin : de formuler de manière plus explicite la surveillance actuelle du Comité exercée à l'égard des activités du Bureau des services de contrôle interne (couvrant la vérification intérieure des comptes, l'évaluation et les enquêtes) ; d'obtenir du Comité qu'il conseille le Conseil exécutif sur la procédure de sélection en vue des futures nominations du Commissaire aux Comptes (un principe lié aux caractéristiques professionnelles et techniques dans lesquelles le Comité jouit des compétences spécialisées lui permettant de conseiller le Comité du Programme, du Budget et de l'Administration et le Conseil exécutif, et qui a été favorablement accueilli cette année au Comité du Programme, du Budget et de l'Administration par le Président du Conseil exécutif et par d'autres) ; de même, d'obtenir du Comité consultatif un avis sur les futures nominations au poste de Directeur du Bureau des services de contrôle interne (afin de garantir l'indépendance et la compétence du titulaire ainsi que l'objectivité de la fonction) ; et de faire en sorte que le Comité examine périodiquement ses résultats et établisse un rapport à ce sujet (afin de refléter les meilleures pratiques des comités de surveillance par ailleurs et les principes recommandés par le CCI).

36. Le Secrétariat pourrait poursuivre ces améliorations potentielles suivant le conseil du Comité et les soumettre ultérieurement au Comité du Programme, du Budget et de l'Administration et au Conseil.

POINT 12B – EXAMEN DES RÉSULTATS OBTENUS PAR LE COMITÉ

37. Il ressort des meilleures pratiques que les comités de contrôle et de surveillance devraient périodiquement évaluer les résultats qu'ils ont accomplis. Le CCI recommande aussi cette pratique pour le système des Nations Unies. Le Président a introduit une liste d'auto-évaluation standardisée pour les comités de ce type avec des réponses suggérées qui ont été examinées par le Comité et modifiées le cas échéant. Pour appuyer la transparence de ses activités et sa responsabilité devant les organes directeurs, le Comité a prié le Secrétariat d'afficher la version adoptée sur la section des pages gouvernance du site Web de l'OMS réservé au Comité.

POINT 13 – PARTENARIATS ET QUESTIONS CONNEXES CONCERNANT L'HÉBERGEMENT D'AUTRES ENTITÉS

38. Le Secrétariat a présenté au Comité une liste des principaux partenariats de l'OMS et des précisions sur le fonctionnement, la structure de gouvernance, etc. Le Comité a également été informé : du rapport du Secrétariat sur les partenariats soumis à la Soixante-Troisième Assemblée mondiale de la Santé (document A63/44) en mai 2010 ; de la nouvelle politique de l'OMS concernant la participation de l'OMS à des partenariats mondiaux pour la santé et les modalités d'hébergement approuvées dans la résolution WHA63.10 ; et d'un projet de mémorandum d'accord visant à normaliser les accords entre l'OMS et les partenariats hébergés conformément à la politique adoptée.

39. Le Comité a relevé trois catégories distinctes de partenariats selon le degré d'autonomie par rapport à l'OMS ou d'intégration avec elle et les risques potentiels associés à l'hébergement des partenariats, notamment les risques financiers, les risques concernant la réputation et la gouvernance et différents risques concernant la responsabilité juridique. Les membres du Comité ont décidé de formuler au Sous-Directeur général Administration des observations sur le projet de mémorandum d'accord mais a indiqué qu'il reviendrait sur un examen du mémorandum et des partenariats à sa prochaine réunion.

40. Le Comité s'est félicité des efforts accomplis par le Secrétariat pour atténuer les risques et les problèmes découlant des accords avec les partenariats et l'a instamment engagé à poursuivre ses efforts afin de mieux gérer ces risques, notamment en ce qui concerne la dotation en personnel et d'autres engagements financiers assumés par l'OMS.

41. Le Comité a noté qu'en ce qui concerne la politique adoptée sur la participation de l'OMS à des partenariats mondiaux pour la santé et les modalités d'hébergement (WHA63.10), le Conseil et l'Assemblée de la Santé ont envisagé l'utilisation de « clauses d'évaluation et d'extinction » même si l'on n'avait pas encore procédé aux évaluations. Le Comité recommande de faire procéder aux évaluations nécessaires. Il recommande aussi d'examiner, lorsque cela sera possible, l'arbre de décision lié à la politique sur la participation de l'OMS à des partenariats mondiaux pour la santé et les modalités d'hébergement (WHA63.10) pour vérifier qu'il présente la rigueur nécessaire pour appuyer les décisions politiques contenues dans le document. Enfin, les travaux plus larges en cours à l'OMS pour la réforme doivent aborder de manière adéquate le problème des risques financiers potentiels découlant des accords de partenariat.

POINT 14 – AUTRES QUESTIONS

42. Le Comité a choisi les dates de ses trois réunions en 2012, qui auront lieu du 27 au 29 février, les 2 et 3 juillet et du 29 au 31 octobre. La première réunion donnera également l'occasion aux représentants des États Membres de rencontrer le Comité, des précisions devant être confirmées et annoncées à ce sujet par le Secrétariat à l'avance.

Graham Miller, Président,

Marion Cowden, John Fox, Hélène Ploix, Veerathai Santiprabhob

Appendice 1



COMITÉ CONSULTATIF INDÉPENDANT D'EXPERTS DE LA SURVEILLANCE

CINQUIÈME RÉUNION, 7-9 NOVEMBRE 2011

Lundi 7 novembre 2011

Salle 8165 – 8^e étage

1. 09 h 15-10 h 15 Bienvenue, puis séance privée à l'intention des seuls membres du Comité
2. 10 h 15-11 h 15 Questions administratives : Confirmation du quorum ; déclarations d'intérêt ; adoption de l'ordre du jour ; pages du Comité sur le site Web de l'OMS ; frais de suivi du Comité ; points découlant de la réunion antérieure ne figurant pas par ailleurs à l'ordre du jour (durée du mandat des membres et du Président, dispositions concernant une réunion avec les États Membres – avec le Contrôleur financier FNM)

11 h 15-11 h 30 Pause
3. 11 h 30-12 h 30 Mise à jour de FNM, sur :
 - Les normes IPSAS et les systèmes connexes (y compris les résultats d'un essai à blanc sur l'inventaire physique et l'examen des options pour le passage à une budgétisation selon la comptabilité d'exercice – exposé oral de M. Hans Baritt, Chef comptable)
 - Les avances sur traitement à l'OMS et au Bureau régional de l'Afrique (correspondance de l'OMS avec le représentant permanent de l'Allemagne – mise à jour du Contrôleur financier)

Document 3.1 : Mise à jour du Comité du Programme, du Budget et de l'Administration sur les avances personnelles à des fonctionnaires
 - Les faits nouveaux concernant la fonction de Contrôleur financier et les responsabilités du Contrôleur (exposé oral du Sous-Directeur général GMG et présentation du cadre de contrôle financier par le Chef comptable)

Document 3.2 : Exposé du cadre de contrôle financier

12 h 30-13 h 45 Déjeuner avec le Contrôleur financier et le responsable de la politique et de la gouvernance financière
4. 13 h 45-14 h 45 Réforme de l'OMS : Informations du Secrétariat sur les faits nouveaux découlant de la session extraordinaire du Conseil exécutif du 1^{er} au 3 novembre 2011 qui sont du ressort du Comité.

- lien direct sur le Web avec les quatre documents pertinents du Secrétariat concernant la session extraordinaire du Conseil (documents EBSS/2/1 ; EBSS/2/2 ; EBSS/2/INF.DOC./1 ; et EBSS/2/INF.DOC./2)
5. 14 h 45-15 h 45 Trésorerie et gestion et couverture des risques de change : Mise à jour du Contrôleur financier et du Coordonnateur TSY sur la gestion des risques de change et la formulation de recommandations en vue du rapport annuel du Comité consultatif à la quinzième réunion du Comité du Programme, du Budget et de l'Administration en janvier 2012
- Document 5.1 : Note sur la gestion des risques de change
- Document 5.2 : Résumé des progrès accomplis sur le programme de couverture des risques de change pour le paiement des traitements en 2012
- 15 h 45-16 h 00 Pause
6. 16 h 00-17 h 00 Gestion et surveillance du Fonds de l'assurance-maladie du personnel de l'OMS : Exposé de Mme Claude Hennetier, Coordonnateur IPS
- Document 6.1 : Vue d'ensemble du Fonds SHI
- Document 6.2 : Rapport de PwC sur la structure de gouvernance du Fonds SHI
7. 17 h 00-18 h 00 Gestion des risques institutionnels : Exposé du Sous-Directeur général GMG et de Mme Nicole Krueger, Administrateur
- Document 7.1 : Exposé ERM
- Document 7.2 : Registre révisé des risques de l'OMS
- Document 7.3 : Mandat pour le rôle de propriétaire des risques

Mardi 8 novembre 2011

Salon indien

8. 09 h 00-10 h 00 Vérification extérieure des comptes : Exposé de Mme Meera Swarup, Directeur, Vérification extérieure des comptes, et de M. Hans Baritt, Chef comptable (progrès/faits nouveaux et résultats depuis la dernière réunion du Comité ; et état des réponses/mise en œuvre des recommandations actuelles concernant la vérification)
- Document 8.1 : Rapport de situation sur la vérification extérieure des comptes par le Directeur, Vérification extérieure
- Document 8.2 : Démonstration du Chef comptable concernant le système de suivi de la vérification extérieure

9. 10 h 00-11 h 30 Bureau des services de contrôle interne : Exposé de M. David Webb, Directeur IOS sur :
- la vérification intérieure des comptes – progrès par rapport au plan de travail d’IOS et résultats accomplis depuis la dernière réunion du Comité ; indicateurs de performance clés d’IOS ; surveillance et suivi concernant l’état des réponses/de la mise en œuvre des recommandations en suspens en matière de vérification ;
 - les enquêtes – faits nouveaux depuis la dernière réunion du Comité ; résumé confidentiel sur les nouveaux cas ; résultats des cas dont l’examen est terminé ;
 - les évaluations : progrès intervenus/faits nouveaux depuis la dernière réunion du Comité.
- Document 9.1 : Tableau de suivi des recommandations
- Document 9.2 : Rapport du Bureau des services de contrôle interne à la cent trentième session du Conseil exécutif (document EBPBAC15/3)
- 11 h 30-11 h 45 Pause
10. 12 h 00-14 h 00 Réunion des membres du Comité avec les chefs de bureau de pays de l’OMS : Exposé du Président du Comité aux chefs des bureaux de pays :
- Document 10.1 : Programme provisoire de la sixième réunion mondiale des chefs de bureau de pays de l’OMS
11. 14 h 00-14 h 45 Examen des progrès accomplis/réponses apportées concernant les recommandations du Comité : Actualisation orale et discussion
- 12a. 14 h 45-15 h 45 Examen du mandat du Comité (en vertu du paragraphe 5.d) du mandat du Comité)
- 15 h 45-16 h 00 Pause
- 12b. 16 h 00-16 h 30 Examen des résultats obtenus par le Comité
13. 16 h 30-17 h 30 Partenariats et questions connexes concernant l’hébergement : Gouvernance et coût pour l’OMS
14. 17 h 30-18 h 00 Autres questions

Mercredi 9 novembre 2011

Salon indien

15. 09 h 00-10 h 00 Échange avec la direction de l’OMS, portant notamment sur les questions à aborder à la prochaine réunion du Comité, dates des réunions en 2012
16. 10 h 00-fin de la journée Examen du rapport annuel et du rapport de la réunion du Comité

Appendice 2

RECOMMANDATIONS DU COMITÉ CONSULTATIF INDÉPENDANT D'EXPERTS DE LA SURVEILLANCE À CE JOUR

Les rapports et conclusions du Comité consultatif indépendant sont disponibles sur le site Web public de l'OMS sous la rubrique Gouvernance.

Pour faciliter le compte rendu, le présent récapitulatif contient des références chronologiques utiles aux recommandations qui figurent dans les rapports des réunions du Comité consultatif indépendant.

Les rapports du Comité consultatif indépendant proposent des suggestions précises en fournissant des orientations et des avis à l'Organisation et au Secrétariat (conformément au mandat du Comité) ; et contiennent également des recommandations formelles. Le présent récapitulatif reprend les principaux aspects des suggestions et avis ciblés, ainsi que les recommandations formelles formulées par le Comité.

Le Comité surveille régulièrement avec l'administration la suite donnée à ses recommandations formelles, en vue d'inclure un commentaire approprié dans ses rapports réguliers au Comité du Programme, du Budget et de l'Administration et au Conseil exécutif.

(PREMIER) RAPPORT ANNUEL DU COMITÉ CONSULTATIF INDÉPENDANT D'EXPERTS DE LA SURVEILLANCE POUR 2010 (DOCUMENT EBPBAC 13/3, 29 DÉCEMBRE 2010)**Concernant la gestion financière**

(Paragraphe 9) L'OMS détient actuellement la plupart de ses liquidités en espèces ou sous forme de dépôts à court terme [et] il nous semble qu'elle risque de ne pas tirer parti d'un taux d'intérêt plus élevé éventuellement disponible sur le marché sans compromettre la nécessaire disponibilité ou la sécurité des fonds conformément aux politiques de placement existantes. Nous avons conseillé à la direction d'améliorer la prévision des liquidités afin de déterminer plus précisément à quel moment les fonds sont réellement nécessaires.

(Paragraphe 10) Nous considérons que l'OMS pourrait revoir ses besoins actuels en matière de gestion des liquidités à des fins opérationnelles afin d'envisager de placer une plus grande proportion de fonds à court terme dans des instruments immédiatement disponibles en cas de besoin mais dont la maturité est plus longue, par exemple de un à deux ans.

Concernant la gestion des risques institutionnels

(Paragraphe 23) Il est absolument nécessaire d'étendre les dispositions de gestion efficace des risques assez vite pour assurer une véritable gestion stratégique des risques institutionnels portant sur les domaines d'activité programmatiques essentiels et sur les activités dans les Régions et dans les pays, et finalement de les intégrer dans les principaux processus de planification et de budgétisation de l'OMS, dans le cadre du Système mondial de gestion.

RAPPORT DU COMITÉ CONSULTATIF INDÉPENDANT D'EXPERTS DE LA SURVEILLANCE SUR SA RÉUNION D'AVRIL 2011 (DOCUMENT EBPBAC 14/3, 12 MAI 2011)

Concernant la sélection des Commissaires aux Comptes de l'OMS

(Paragraphe 8) Le Comité consultatif indépendant d'experts de la Surveillance ne se voit pas attribuer de rôle officiel par son mandat dans l'évaluation des candidatures au poste de Commissaire aux Comptes. Or la surveillance du processus de vérification est au cœur même des responsabilités du Comité et, de par son indépendance, son objectivité et les compétences des experts qui le composent, il est bien placé pour conseiller les États Membres sur le choix du candidat à ce poste technique hautement qualifié.

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

Concernant l'investissement, les recettes et la gestion des liquidités

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

(Paragraphe 17) Nous suggérons que l'OMS envisage i) d'étendre les activités qu'elle consacre actuellement aux questions de change, de façon à recourir régulièrement, à propos de la gestion des devises, au Comité consultatif pour les placements, et ii) de préparer l'Organisation à accepter un certain degré de pertes de change potentielles pour se prémunir contre le déséquilibre entre les monnaies de libellé des actifs et des passifs.

Concernant la planification financière, la budgétisation et le contrôle budgétaire

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

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

(Paragraphe 24) Nous appuyons la recommandation du Commissaire aux Comptes tendant à revoir le mandat du Contrôleur afin que le Siège ait davantage d'influence auprès des administrateurs des finances au niveau des Régions, des pays et des programmes.

En ce qui concerne la gestion des risques institutionnels

(Paragraphe 25) [La gestion des risques institutionnels à l’OMS] reste très limitée sur le plan de la gouvernance institutionnelle et des opérations [et] les risques stratégiques que court l’OMS ne sont donc pas encore en voie d’être définis et gérés à l’échelon institutionnel.

(Paragraphe 26) Il serait utile que le Directeur général, éventuellement avec le concours du Bureau des services de contrôle interne, organise des séminaires sur la gestion des risques, surtout à l’intention du personnel de haut rang, afin que l’ensemble du Secrétariat aborde de la même façon l’application concrète du concept de gestion des risques.

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

Concernant la vérification extérieure des comptes

(Paragraphe 29) Nous avons noté qu’un système plus solide de suivi de la mise en œuvre des recommandations serait appréciable, obligerait à mieux rendre compte de l’action menée et permettrait d’avoir plus d’impact.

Concernant l’information financière et le passage aux normes IPSAS

(Paragraphe 30) Un cadre de contrôle interne plus perfectionné doit encore prendre une forme plus officielle à l’OMS.

(Paragraphe 34) Nous sommes d’avis que l’OMS aurait avantage à intensifier son travail de communication au sujet de l’adoption des normes IPSAS auprès de ses Membres et des principaux donateurs afin d’obtenir leur soutien au-delà de l’approbation officielle et d’indiquer plus clairement les coûts et les risques qu’implique cette réforme.

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

Concernant le contrôle interne

(Paragraphe 39) Nous estimons qu’[une politique d’évaluation en bonne et due forme] doit couvrir toutes les parties de l’Organisation, y compris les partenariats hébergés par l’OMS et les programmes dotés d’une structure de gouvernance spéciale. Elle doit en outre émaner du sommet et provenir du Directeur général.

(Paragraphe 41) Le Comité consultatif indépendant estime lui aussi qu'avec les niveaux de ressources actuels, la couverture des bureaux de terrain de l'OMS par le Bureau des services de contrôle interne n'est pas assez large.

Concernant les questions se rapportant au Système mondial de gestion et les questions connexes liées à la technologie de l'information et de la communication

(Paragraphe 46) En l'absence d'un alignement entre le processus institutionnel et les entités institutionnelles actuelles, les « silos » institutionnels chargés d'une fonctionnalité particulière ont tendance à l'emporter sur les aspects des opérations du Système de bout en bout, ce qui peut donner lieu à des inefficacités du processus institutionnel et soulever des questions de contrôle au niveau de l'Organisation. Des changements structurels doivent être envisagés afin de mieux aligner les processus administratifs, en particulier pour renforcer l'efficacité des contrôles.

(Paragraphe 49) Nous partageons donc l'avis selon lequel il est important d'éviter toute adaptation ou mise à niveau ultérieure [*de la fonctionnalité de base du système Oracle*] et selon lequel le niveau d'adaptation doit être réduit autant que possible pour saisir plus facilement l'occasion de migrer à terme vers une plate-forme améliorée (ou une autre solution) sans frais excessifs.

(Paragraphe 51) [*Si le Département Technologies de l'information et télécommunications est responsable de l'hébergement du Système, il n'est pas propriétaire du Système mondial de gestion, dont la responsabilité incombe à l'Organisation dans son ensemble, et*] nous proposons que soit envisagée une structure de gouvernance révisée pour le développement futur du Système mondial de gestion.

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

Concernant le programme de réforme du Directeur général pour l'OMS

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

Concernant le contrôle interne et la responsabilité en général

(Paragraphe 62) Nous estimons que l'OMS doit réaliser des progrès pour aboutir à un cadre de contrôle interne entièrement intégré, suffisamment clair, qui englobe la définition des contrôles essentiels ; avec des procédures de fonctionnement types qui soient efficaces à cette fin ; et avec une hiérarchie de responsabilités en matière de contrôle. Nous estimons que c'est là un des aspects les plus importants que doit traiter l'Organisation et nous avons formulé pour cela un certain nombre de suggestions. Il serait peut-être également utile de mettre sur pied pour créer ce cadre un groupe de

travail, auquel participeraient le Bureau du Contrôleur, le Bureau des services de contrôle interne et le Commissaire aux Comptes.

(Paragraphe 63) Pour que la responsabilisation soit efficace, l'Organisation doit définir des mesures et des indicateurs efficaces au niveau opérationnel, en allant au-delà d'un simple exercice consistant à vérifier que les dépenses correspondent au budget. La planification et les rapports annuels sur les activités peuvent être utiles à cet égard.

RAPPORT DE LA RÉUNION DU COMITÉ DE JUILLET 2011

Concernant la gestion de la trésorerie

(Paragraphe 9) Le Comité a appuyé la proposition de la direction tendant à couvrir le risque de change au cours du prochain exercice biennal en utilisant des contrats de change à terme, introduits à partir des derniers mois de 2011. Le Comité a proposé que la direction envisage une couverture de 12 mois à l'avance au maximum, ainsi que l'introduction d'un dispositif annuel d'ajustement budgétaire pour se prémunir contre les risques de change à plus long terme.

Recommandation (Paragraphe 9). Le Comité **a recommandé** que l'Organisation envisage aussi de couvrir le risque de change lié à plusieurs monnaies régionales (le ringgit malaisien, la livre égyptienne, la roupie indienne et le peso philippin) qui ensemble représentent 13 % du risque lié aux dépenses prévues au budget ordinaire.

Recommandation (Paragraphe 9). Le Comité **a également recommandé** que l'Organisation envisage l'achat à terme d'un montant en francs suisses lui permettant de couvrir le reste de ses besoins en 2011 pour se prémunir contre le risque d'une nouvelle baisse du dollar des États-Unis.

Concernant les normes IPSAS

(Paragraphe 15) Le Comité a demandé si, lorsqu'elle appliquerait les normes IPSAS, l'OMS avait l'intention de passer à une budgétisation selon la méthode de la comptabilité d'exercice. Elle pourrait ainsi pleinement profiter de la comptabilisation et de la présentation de rapports financiers selon les normes IPSAS, et par exemple prévoir des réserves suffisantes pour des investissements majeurs comme la rénovation de locaux qui n'ont pas encore été pris en compte en appliquant les normes UNSAS.

Concernant le suivi de la vérification des comptes

(Paragraphe 22) Le Comité a indiqué à la direction que les normes professionnelles de vérification des comptes prévoyaient la procédure d'une lettre d'engagement dans le cadre des bonnes pratiques, confirmant notamment que le travail de vérification serait effectué conformément aux normes et aux exigences internationales.

(Paragraphe 22) Le Comité a également conseillé le Secrétariat sur la pratique normalement suivie en matière de vérification qui consiste à adresser une lettre de représentation au Commissaire aux Comptes signée par le Directeur général.

Recommandation (Paragraphe 22). Le Comité **a recommandé** d'envisager à un moment approprié la publication d'un état annuel sur le contrôle interne établi par le Directeur général pour accompagner les états financiers de l'Organisation une fois que les normes IPSAS auront été introduites.

Concernant la surveillance interne et les ressources d'IOS

(Paragraphe 27 et 28) De l'avis du Comité, un facteur sous-jacent dans la persistance des problèmes de financement tient à la difficulté d'adapter le niveau de dépenses d'appui au programme fixé selon des considérations politiques et qui ne permet plus de couvrir les frais généraux. Le problème est peut-être exacerbé par la façon dont l'OMS structure son budget pour les objectifs stratégiques 12 et 13. L'Organisation devra peut-être reconnaître que son modèle de financement actuel n'est plus viable et envisager le financement des frais généraux moins comme une question de financement et plus comme *[une question]* de redistribution des recettes.

(Paragraphe 29) L'OMS pourrait répartir la provision budgétaire pour les fonctions d'appui aux objectifs essentiels restants de l'Organisation qui seraient alors financés par la déduction d'un pourcentage correspondant des contributions reçues des donateurs, en suivant le modèle du prélèvement actuel en rapport avec l'occupation des postes.

Concernant la fonction de Contrôleur financier et le contrôle des dépenses

(Paragraphe 33 et 34) Certains membres du Comité ont relevé un manque de correspondance apparent entre les recettes et le budget à la suite d'une planification structurée insuffisante des recettes car les flux de trésorerie ne sont pas gérés au niveau qui convient. Les dispositions prises à l'OMS ne correspondent toujours pas à l'autorité et au contrôle exercés par le responsable financier dans beaucoup d'autres organisations.

(Paragraphe 35) Le Comité a estimé que les décisions de réduction des dépenses institutionnelles sont normalement prises à un niveau trop élevé souvent de manière uniforme et il est alors difficile d'évaluer les effets potentiellement néfastes sur la gestion des programmes. La notification des résultats aux États Membres n'englobe pas l'aspect le plus important des dépenses occasionnées pour y parvenir car la notification des dépenses n'intervient qu'au niveau très élevé des objectifs stratégiques de l'OMS. Le Contrôleur financier ne dispose pas de prévisions suffisantes sur les flux de trésorerie indiquant dans quelle mesure les dépenses et les recettes correspondent et correspondront à l'avenir au niveau opérationnel. Cette analyse devrait être effectuée au moins sur une base mensuelle.

Recommandation (Paragraphe 36). Notant que les prévisions des recettes ne sont peut-être pas assez précises pour assurer que les recettes attendues sont suffisantes compte tenu des fluctuations des monnaies et de l'augmentation des dépenses, le Comité **a recommandé** qu'on envisage de demander aux responsables des différents centres budgétaires de soumettre régulièrement des prévisions mensuelles des dépenses et des recettes à FNM et/ou PRP, en vue d'une agrégation ultérieure permettant au Bureau du Directeur général d'examiner la question et de se prononcer.

= = =