



**Organisation  
mondiale de la Santé**

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

**EBPBAC40/2  
3 mai 2024**

---

## **Rapport annuel du Comité consultatif indépendant d'experts de la surveillance**

Le Directeur général a l'honneur de transmettre ci-après au Comité du programme, du budget et de l'administration du Conseil exécutif, pour examen à sa quarantième 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 AU COMITÉ DU PROGRAMME,  
DU BUDGET ET DE L'ADMINISTRATION, MAI 2024**

**CONTEXTE**

1. Ce rapport couvre la quarante-troisième réunion du Comité consultatif indépendant d'experts de la surveillance (le Comité), qui s'est tenue en mars 2024. Les principales recommandations découlant de cette réunion en personne sont indiquées ci-après.
2. Les membres du Comité qui ont participé à cette réunion étaient : M. Darshak Shah (Président), M. Rob Becker, M. Greg Johnson et M<sup>me</sup> Beatriz Sanz Redrado. M. Bert Keuppens n'a pas pu y participer. M<sup>me</sup> Aseya Galadari, qui rejoindra le Comité le 1<sup>er</sup> mai 2024, a été invitée à prendre part à la réunion en tant qu'observatrice, en vue de sa prise de fonctions.
3. Le Comité a reçu l'appui nécessaire du Secrétariat ; il a notamment été régulièrement informé des principaux faits nouveaux par la haute direction. À la fin de la réunion, il a eu l'occasion d'informer le Directeur général des discussions tenues.
4. Avant l'ouverture de la réunion, tous les membres du Comité ont soumis leur déclaration d'intérêts au Bureau de la conformité, de la gestion des risques et de l'éthique de l'OMS et confirmé l'absence de conflit avec leur mandat actuel.
5. Le présent rapport comprend les chapitres suivants :
  - a) États financiers pour 2023 : faits marquants concernant la situation financière
  - b) Vérification extérieure : mise à jour
  - c) Vérification intérieure et enquêtes : mise à jour
  - d) Prévention de l'exploitation, des abus et du harcèlement sexuels et mesures destinées à y remédier
  - e) Éthique
  - f) Évaluation
  - g) Gestion des risques
  - h) Système de gestion opérationnelle (BMS)
  - i) Autres questions examinées par le Comité
  - j) Composition du Comité
  - k) Résumé des recommandations mises en évidence

## **A. ÉTATS FINANCIERS POUR 2023 : FAITS MARQUANTS CONCERNANT LA SITUATION FINANCIÈRE**

6. Le Comité a examiné le projet d'états financiers pour 2023 et a été informé des faits marquants concernant la situation financière par le Secrétariat. Il a noté en particulier que les dépenses avaient atteint un niveau record – 4,1 milliards de dollars des États-Unis (USD) – en raison de l'augmentation des dépenses dans les pays et des dépenses dues aux situations d'urgence, qui avaient été financées en puisant dans les recettes accumulées. Il a aussi noté avec satisfaction que le niveau de financement de l'assurance-maladie après la cessation de service s'était établi à 88 %.

7. Il a été noté que le projet d'états financiers comprenait les modifications demandées (et les observations formulées) par le Comité, ainsi que celles du Commissaire aux comptes, concernant les contributions en nature, les actifs incorporels liés aux logiciels en tant que services, et la volatilité des taux de change dans la caisse d'avance.

8. Les membres du Comité se sont félicités de la qualité des états financiers et de la rapidité à laquelle ils ont été produits, de la nouvelle déclaration relative au contrôle interne, et de la portée de la vérification extérieure.

9. Le Comité a soulevé quelques questions concernant les incidences qu'aurait le nouveau système de gestion opérationnelle (BMS) sur la capacité du Secrétariat à produire les états financiers, ainsi que sur la mise en œuvre des nouvelles Normes comptables internationales du secteur public (Normes IPSAS). À cet égard, sachant qu'il sera important de produire des états financiers précis à l'avenir,<sup>1</sup> le Comité a recommandé au Secrétariat d'élaborer, dans le cadre du plan de projet global BMS, un plan indiquant comment les modifications aux Normes IPSAS seraient mises en œuvre, y compris les différentes étapes et les ressources humaines et financières supplémentaires nécessaires.

10. En outre, après avoir pris connaissance des difficultés rencontrées par le Secrétariat pour respecter les délais de publication des rapports du Conseil exécutif et de l'Assemblée mondiale de la Santé, le Comité a conseillé au Secrétariat de consulter le Commissaire aux comptes pour trouver des solutions qui permettent d'établir plus rapidement le rapport de vérification des comptes détaillé et pour remédier aux problèmes liés au roulement du personnel de vérification et au chevauchement des demandes de vérification envoyées au Secrétariat.

**11. Recommandation 1 : Le Comité recommande que le plan de projet global BMS prévoie la mise en œuvre de tout changement de processus requis pour satisfaire aux nouvelles Normes IPSAS, y compris les ressources humaines et financières supplémentaires nécessaires.**

**12. Recommandation 2 : Le Comité recommande que le Secrétariat et le Commissaire aux comptes examinent conjointement le processus et le calendrier à suivre pour établir les états financiers et le rapport de vérification des comptes détaillé avant fin 2024, de sorte à éventuellement avancer les dates d'achèvement et accélérer les processus de vérification futurs.**

---

<sup>1</sup> En 2026, pour l'année civile 2025.

## **B. VÉRIFICATION EXTÉRIEURE : MISE À JOUR**

13. Le Comité a pris connaissance des résultats préliminaires des vérifications de la performance, des états financiers et de la conformité effectuées par le Commissaire aux comptes, ainsi que de la vérification du Bureau régional de l'Afrique et des Bureaux de l'OMS au Congo et au Nigéria. Il a aussi pris note de la vérification de la performance concernant la préparation aux situations d'urgence, qui avait été ajoutée au plan de vérification du Commissaire aux comptes pour 2023, et il a remercié le Commissaire aux comptes d'avoir collaboré avec le Secrétariat. En outre, il a encouragé la poursuite de la coopération entre le Bureau des services de contrôle interne et le reste du Secrétariat de sorte à favoriser l'efficacité et la coordination des activités de contrôle.

14. Au sujet de la vérification de la performance concernant la gestion des approvisionnements, le Comité a noté que l'Organisation devrait fixer des critères et un calendrier à suivre pour conclure des accords à long terme, en particulier pour les achats d'urgence.

15. Au sujet de la vérification de la performance concernant la gestion des données, le Comité a estimé, sur la base des conclusions du Commissaire aux comptes, que la mise en œuvre du projet de Centre mondial de données sanitaires pourrait être améliorée, notamment grâce à un financement plus stable, afin de parvenir aux résultats escomptés.

16. Au sujet de la vérification de la performance concernant la préparation et la riposte aux situations d'urgence, le Comité a noté que certaines difficultés subsistaient (par exemple, l'absence d'un cadre complet de préparation aux situations d'urgence, les retards dans le recrutement et le déploiement du personnel, et l'inadéquation du suivi et de l'évaluation des interventions d'urgence) et il s'est félicité des mesures prises par le Secrétariat pour donner suite aux recommandations.

17. Au sujet de la vérification du Bureau régional de l'Afrique et des Bureaux de l'OMS au Congo et au Nigéria, le Comité a pris note des progrès accomplis dans la mise en œuvre du programme de transformation à l'échelle régionale et de l'amélioration de l'exécution des programmes dans les pays.

18. Enfin, le Comité a appris avec satisfaction que le Commissaire aux comptes pourrait émettre une opinion d'audit sans réserve sur les états financiers de l'OMS pour l'exercice clos le 31 décembre 2023.

19. Comme à l'accoutumée, des séances à huis clos avec le Commissaire aux comptes ont également eu lieu.

## **C. VÉRIFICATION INTÉRIEURE ET ENQUÊTES : MISE À JOUR**

20. Lorsqu'il a rencontré la Directrice du Bureau des services de contrôle interne, le Comité a examiné le plan de vérification axé sur les risques pour 2023-2024 et s'y est montré favorable, tout en notant qu'il était aligné sur le plan de travail suivi par le Commissaire aux comptes pour la même période. À l'avenir, le Comité coopérera avec le Secrétariat pour examiner plus tôt les plans de travail afin de faciliter le travail de vérification.

21. Le Comité a examiné les projets de rapports contenant les examens indépendants des fonctions de vérification et d'enquête. Il a appris avec satisfaction que les examens indépendants avaient confirmé que le Bureau de la vérification intérieure des comptes satisfaisait à des normes rigoureuses en matière de performance et il a recommandé d'élaborer un plan de mise en œuvre pour donner suite aux

recommandations issues des examens indépendants. Le Secrétariat a assuré au Comité que ces travaux étaient déjà en cours.

22. S'agissant de la situation financière du Bureau des services de contrôle interne, le Comité a noté que les ressources financières qui lui avaient été allouées au cours des deux derniers exercices biennaux avaient considérablement augmenté, passant de 8 millions USD à 25 millions USD. Il a constaté que cette hausse s'expliquait principalement par les enquêtes menées dans le contexte de la prévention de l'exploitation, des abus et du harcèlement sexuels et des mesures destinées à y remédier. Mesurant l'importance d'un financement prévisible, le Comité a conseillé au Secrétariat de donner la priorité aux mesures visant à s'attaquer aux domaines les plus à risque pour le cas où le Bureau des services de contrôle interne ferait face à des contraintes budgétaires à l'avenir.

23. Le Comité a noté avec satisfaction que les effectifs de la fonction d'enquête avaient augmenté. Cette capacité accrue permet de mieux trier les allégations portant sur des problèmes de gestion mineurs qui ne justifient pas une enquête complète et qui peuvent être traités par divers mécanismes ou structures, tels que le Bureau de l'Ombudsman et les services de médiation. Un tri de meilleure qualité permet aussi de se concentrer sur les cas plus graves, ce qui est particulièrement important compte tenu du nombre croissant d'allégations reçues en 2023 par rapport à l'année précédente.

24. Le Comité a pris acte de la qualification attribuée à la vérification concernant la sécurité mondiale (partiellement satisfaisant mais pouvant être considérablement amélioré). À cet égard, il s'est félicité d'apprendre que les insuffisances relevées étaient en train d'être corrigées et il a invité le Secrétariat à continuer de prévenir les problèmes dans ce domaine, qui revêt un caractère essentiel pour les opérations d'urgence.

25. À la fin de la réunion, le Comité a demandé au Bureau des services de contrôle interne de faire régulièrement le point sur l'état d'avancement de la mise en œuvre de ses recommandations, et il a appelé à la poursuite de la coordination et de l'assistance entre les différents niveaux et fonctions de l'Organisation pour donner suite aux conclusions découlant des vérifications, ce qui améliorerait la performance et la responsabilisation de l'Organisation.

26. Une séance à huis clos avec la Directrice du Bureau des services de contrôle interne a également eu lieu.

#### **D. PRÉVENTION DE L'EXPLOITATION, DES ABUS ET DU HARCÈLEMENT SEXUELS ET MESURES DESTINÉES À Y REMÉDIER**

27. Le Comité a été informé de l'état d'avancement de la mise en œuvre des recommandations formulées dans le rapport d'audit de PwC sur la prévention de l'exploitation, des abus et du harcèlement sexuels et les mesures destinées à y remédier à l'OMS.

28. Le Comité s'est félicité des progrès significatifs réalisés dans ce domaine et a félicité le Secrétariat pour le taux de mise en œuvre des recommandations, s'établissant à 91 %. Il a toutefois noté qu'une recommandation importante n'avait pas encore été mise en œuvre, bien que des travaux soient en cours pour remédier à cette lacune, à savoir la dimension culturelle et comportementale de la prévention de l'exploitation, des abus et du harcèlement sexuels et des mesures destinées à y remédier.

29. Le Secrétariat a expliqué que des mesures étaient prises pour donner suite aux recommandations sur la dimension culturelle et comportementale de la prévention de l'exploitation, des abus et du

harcèlement sexuels et des mesures destinées à y remédier, et il a décrit la feuille de route d'une stratégie de changement de culture visant à favoriser l'adoption des comportements souhaités chez tous les membres du personnel et à aligner ces comportements sur la Charte des valeurs de l'OMS. Il a été précisé que cette stratégie reposait sur les capacités internes, les sciences comportementales, l'analyse des données et la collaboration intersectorielle. De plus, il a été souligné qu'un changement de culture était déjà en train de s'opérer, comme en témoigne le nombre exponentiel d'allégations d'inconduite sexuelle signalées au Bureau des services de contrôle interne, qui montre qu'on passe d'une culture du silence à une culture de la prise de parole.

30. En ce qui concerne cette stratégie, le Comité s'est dit satisfait de la direction que prennent les travaux, tels qu'ils sont décrits dans le document d'orientation qui lui a été remis. Estimant que le changement de culture devait être considéré comme un objectif à moyen terme, il a demandé que la stratégie se concrétise en un plan d'action qui serait diffusé à toutes les parties prenantes.

31. À cet égard, le Comité s'est félicité de l'organisation d'un forum mensuel par la haute direction et les chefs des bureaux de pays de l'OMS, dont l'objectif est la mise en œuvre de la stratégie de changement de culture.

32. Dans le même ordre d'idées, le Comité a invité le Secrétariat à envisager de désigner une personne porte-parole qui serait chargée de promouvoir et de faire avancer le changement de culture, et à reconnaître les mérites des responsables et des membres du personnel qui contribuent activement au changement de culture.

33. Le Comité a estimé qu'il importait de mener une nouvelle enquête auprès du personnel, qui comporterait des questions sur la prévention de l'inconduite sexuelle et la lutte en la matière, et il a suggéré que cette enquête soit prise en compte dans l'évaluation de la performance de la haute direction.

**34. Recommandation 3 : Le Comité recommande que le document d'orientation sur le changement de culture se concrétise en un plan d'action comportant des phases distinctes, un calendrier clair et des mesures. Ce plan d'action devrait être diffusé à toutes les parties prenantes.**

**35. Recommandation 4 : Le Secrétariat devrait envisager de désigner, au niveau de la haute direction, une personne porte-parole chargée de promouvoir le changement de culture.**

**36. Recommandation 5 : L'Organisation devrait envisager de mettre en place un mécanisme pour reconnaître publiquement les mérites des responsables et des membres du personnel qui ont eu un comportement exemplaire en matière de changement de culture et les récompenser conformément aux politiques en vigueur.**

**37. Recommandation 6 : Le Secrétariat devrait bientôt lancer une nouvelle enquête biennale auprès du personnel, qui comporterait des questions pertinentes sur la prévention de l'exploitation, des abus et du harcèlement sexuels et les mesures destinées à y remédier. Il devrait aussi prévoir une série de brèves enquêtes périodiques, qui fourniraient des indicateurs réguliers de l'évolution de la culture. Les résultats de ces enquêtes devraient contribuer à la stratégie de changement de culture.**

## E. ÉTHIQUE

38. Le Comité a été informé des travaux en cours dans le domaine de l'éthique. Il a été souligné en particulier que le travail du Bureau de la conformité, de la gestion des risques et de l'éthique consistait notamment à gérer les conflits d'intérêts, à donner des avis et à apporter un appui en matière d'éthique, à assurer la protection contre les représailles, et à sensibiliser et former à l'éthique.

39. Le Comité a aussi été informé des difficultés et des risques auxquels la fonction est confrontée en raison du manque d'effectifs et de la vulnérabilité du système actuel de gestion des cas.

40. Les membres du Comité ont salué ce qui avait été accompli dans le domaine de l'éthique et ont encouragé le Secrétariat à poursuivre son excellent travail. Ils ont également suggéré des moyens d'améliorer l'efficacité et l'efficacités de la fonction d'éthique.

41. En particulier, le Secrétariat a été invité à adopter un système de gestion des cas robuste en matière d'éthique, en étudiant l'interopérabilité potentielle avec les plateformes qui existent déjà au sein de l'Organisation, de sorte à avoir un système unique de gestion des cas pour toutes les fonctions pertinentes, y compris la vérification interne, le Bureau de l'Ombudsman et les services de médiation, et les ressources humaines.

42. Par ailleurs, le Comité a proposé que le Secrétariat passe en revue le processus de déclaration d'intérêts, en examinant notamment s'il faudrait élargir sa portée et utiliser une technologie novatrice d'intelligence artificielle, et envisage d'externaliser la composante de déclaration de situation financière du processus.

43. Dans le cadre d'un exposé, le Bureau de la conformité, de la gestion des risques et de l'éthique a fait savoir au Comité qu'il fallait aligner les politiques d'éthique sur le cadre stratégique global applicable à des domaines connexes (par exemple, ceux du Bureau des services de contrôle interne et du Département Gestion des ressources humaines et des talents). Le Comité est favorable à une telle approche.

44. S'agissant de la recommandation relative à l'éthique figurant dans le rapport d'audit de PwC sur la prévention de l'exploitation, des abus et du harcèlement sexuels et les mesures destinées à y remédier à l'OMS, le Comité réitère sa recommandation selon laquelle la fonction d'éthique devrait être totalement indépendante et constituer un bureau autonome relevant directement du Directeur général. Non seulement cela permettrait à l'OMS de se conformer pleinement aux meilleures pratiques recommandées par le Corps commun d'inspection, mais c'est aussi un élément essentiel pour garantir la transparence et la responsabilisation escomptées des entités du système des Nations Unies dans ce domaine important.

**45. Recommandation 7 : Le Comité recommande que la fonction d'éthique soit un bureau pleinement indépendant et autonome relevant directement du Directeur général.**

## F. ÉVALUATION

46. Le Comité a été informé du contenu de l'étude comparative de la fonction d'évaluation de l'OMS avec celles de certaines autres entités des Nations Unies (à savoir l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, l'Organisation internationale du travail, le Programme des Nations Unies pour le développement, l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture, le Fonds des Nations Unies pour la population, le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés,

le Fonds des Nations Unies pour l'enfance et le Programme alimentaire mondial), y compris les conclusions et les recommandations qui en découlent.

47. Sur la base des conclusions de l'étude, qui a été réalisée par un cabinet de conseil externe, le Comité a noté que l'OMS était à la traîne et qu'il restait encore beaucoup à faire pour améliorer la fonction d'évaluation et rester en phase avec les normes d'évaluation d'organismes comparables du système des Nations Unies. En particulier, bien que l'étude comparative ne comporte pas suffisamment d'éléments spécifiques, le Comité a souligné qu'il fallait agir pour renforcer le cadre politique, les systèmes et les processus existants et pour développer l'approche d'évaluation décentralisée, pour laquelle il n'existe manifestement pas de définition consensuelle, en prévoyant les ressources humaines et financières correspondantes.

48. Le Comité a également insisté sur la nécessité de définir des indicateurs clés de performance au sein de la politique révisée afin de pouvoir en mesurer l'impact, et il a suggéré de nommer un spécialiste de l'évaluation dans tous les bureaux régionaux.

49. Dans le même temps, le Comité a noté que le Secrétariat était déjà en train de prendre des mesures, par exemple le rétablissement du Réseau mondial d'évaluation.

50. À la suite de cette discussion, le Comité a recommandé au Secrétariat d'établir un plan d'action complet pour la mise en œuvre des recommandations issues de l'étude comparative et, en amont, de présenter un projet de feuille de route à la réunion du Comité qui se tiendra en juin 2024.

51. Le Comité a souligné qu'il serait primordial à cette fin que le Secrétariat lance une étude ponctuelle sur les « évaluations » et autres examens décentralisés afin de mieux comprendre ce qui se fait actuellement dans ce domaine à tous les niveaux de l'Organisation. Il a été proposé que le Directeur général présente cette étude dans une lettre adressée à tous les principaux bureaux. Il s'agira là d'un signe fort de responsabilité au plus haut niveau de l'Organisation. La lettre devrait également inclure une définition claire de ce qu'est (ou ce qui n'est pas) une évaluation et encourager les participants à l'enquête de l'étude à inclure d'autres examens dans leurs réponses.

**52. Recommandation 8 : Dans le cadre de l'étude comparative de la fonction d'évaluation de l'OMS avec celles de certaines autres entités des Nations Unies, le Comité a recommandé d'élaborer un plan d'action complet en plusieurs étapes. En amont, le Secrétariat devrait présenter à la réunion de juin 2024 du Comité un projet de feuille de route, qui comprendrait des « solutions rapides ».**

**53. Recommandation 9 : Dans le cadre du plan d'action complet, le Secrétariat devrait lancer une enquête ponctuelle pour recenser les évaluations et activités analogues qui sont menées aux trois niveaux de l'Organisation.**

## **G. GESTION DES RISQUES**

54. À la suite de la séance d'information organisée par le Secrétariat l'an dernier, le Comité a reçu une mise à jour sur l'état d'avancement et les mesures actuellement prises par le Secrétariat pour améliorer le cadre de gestion des risques de l'OMS et passer à un niveau de maturité plus élevé du modèle élaboré par le Comité de haut niveau sur la gestion des Nations Unies (voir la Figure ci-dessous).

Figure. Modèle de maturité pour la gestion des risques



55. Les échanges ont porté sur le Comité mondial de gestion des risques déjà mis en place, le mécanisme permettant de déterminer les principaux risques et d'identifier les mesures d'atténuation institutionnelles, la déclaration sur la propension au risque et la tolérance au risque de l'Organisation, les indicateurs de risque et les rapports, la mise en œuvre de processus de gestion des risques au niveau régional et national, ainsi que la culture du risque.

56. Le Comité a pris note des nombreuses difficultés rencontrées par le Secrétariat pour mettre en œuvre le cadre de gestion des risques dans une organisation décentralisée telle que l'OMS, et il a constaté qu'il fallait adopter une approche coordonnée de la gestion des risques à tous les niveaux et pour toutes les fonctions de l'Organisation. Il a également souligné l'importance que revêtait la gestion des risques

dans le contexte actuel, marqué par l'incertitude en ce qui concerne les partenaires financiers et les parties prenantes dans l'ensemble du système des Nations Unies.

57. Le Comité a appris avec satisfaction que, malgré ces difficultés, des progrès avaient été accomplis dans le renforcement des capacités de l'Organisation en matière de gestion des risques. En particulier, un nouvel outil de gestion des risques a été mis au point parallèlement au déploiement du système de gestion opérationnelle et au recrutement de responsables supplémentaires de la conformité et de la gestion des risques dans les bureaux de pays à haut risque.

58. Le Comité attend avec intérêt d'assister à une démonstration de ce nouvel outil, dès qu'il sera disponible. En attendant, il faudrait à titre prioritaire que le Secrétariat mette en place un moyen de rendre compte, au minimum, des risques transmis à partir du niveau régional.

59. En ce qui concerne le réseau mondial de gestion des risques, le Comité a recommandé que le Secrétariat envisage de mettre en place des responsables du contrôle des risques dans toutes les Régions et d'établir une double structure hiérarchique pour les responsables du contrôle des risques dans les Régions. Cela supposerait d'avoir une structure hiérarchique directe au sein de chaque Région et un rôle de coordination fonctionnelle global pour le Bureau de la conformité, de la gestion des risques et de l'éthique.

60. Enfin, le Comité a pris acte des progrès accomplis par le Secrétariat dans la mise en œuvre du cadre de gestion des risques à tous les niveaux de l'Organisation. Cela dit, pour que l'OMS atteigne un niveau de maturité établi en matière de risques, il est important d'harmoniser davantage l'identification des risques, les processus de gestion et l'établissement des rapports aux trois niveaux. Cela permettra au Secrétariat de gérer le risque global pour l'ensemble de l'Organisation et de déterminer quelles mesures d'atténuation doivent être prises à quel niveau.

61. Le Comité a en outre recommandé que le Secrétariat passe rapidement au niveau de maturité avancé, dans tous les domaines. Cela nécessitera une attention soutenue de la part de la haute direction ainsi que des investissements dans le temps, qui reposeront sur un plan complet définissant notamment les réalisations attendues par étape, les ressources nécessaires et les délais. Le Secrétariat présentera ce plan au Comité à sa prochaine réunion.

62. Le Comité souhaiterait recevoir, lors de ses réunions ultérieures, des informations actualisées sur les risques résiduels dans les différentes Régions et au niveau institutionnel.

**63. Recommandation 10 : Le Comité a demandé au Secrétariat, par l'intermédiaire du Comité mondial de gestion des risques, d'élaborer un plan de projet détaillé et complet qui permette d'atteindre pleinement le niveau de maturité « établi » et de progresser vers le niveau « avancé », compte tenu de la feuille de route qui accompagne la stratégie de gestion des risques. Ce plan devrait définir les étapes, les ressources nécessaires et les délais. Le Comité a également demandé au Secrétariat d'élaborer une feuille de route de haut niveau indiquant la voie à suivre pour atteindre le niveau de maturité « avancé ».**

**64. Recommandation 11 : Pour faire progresser le niveau de maturité, le Secrétariat devrait envisager d'établir deux structures hiérarchiques (c'est-à-dire une structure hiérarchique directe dans chaque Région et un rôle de coordination fonctionnelle global pour le Bureau de la conformité, de la gestion des risques et de l'éthique) applicables aux responsables du contrôle des risques dans les Régions.**

## H. SYSTÈME DE GESTION OPÉRATIONNELLE (BMS)

65. Le Comité s'est félicité de recevoir des informations actualisées sur les progrès réalisés dans la mise en œuvre du projet BMS. Étant donné qu'il couvre tous les domaines de la gestion et de l'administration, y compris la planification et la budgétisation, ce nouveau système sera un élément clé pour concrétiser plus rapidement le programme de transformation. Par conséquent, la réussite de ce projet devrait être l'une des principales priorités de l'Organisation pour les 12 prochains mois.

66. Le Comité mesure la complexité du projet BMS, y compris ses nombreuses interdépendances dues à une conception « de pointe » qui repose sur de multiples systèmes. La mise en œuvre du projet n'a pas répondu aux attentes dans certains domaines. Si l'on veut garantir la disponibilité de fonctionnalités suffisantes à la date de lancement (c'est-à-dire un produit minimum viable), il faudra certainement prévoir d'autres retards et difficultés budgétaires.

67. En dépit de ces problèmes, le Comité a noté avec soulagement que des mesures étaient prises pour atténuer les risques identifiés et qu'un plan d'urgence avait été élaboré pour garantir le respect des délais. Il a toutefois estimé que le calendrier du projet restait ambitieux et a invité le Secrétariat à continuer de veiller à ce que la haute direction assure une gestion rigoureuse et un suivi étroit du projet.

68. Enfin, le Comité a proposé que le lancement du nouveau système repose sur des critères fonctionnels minimaux, définis collectivement par le Conseil du programme BMS (y compris les responsables opérationnels et les autres parties prenantes concernées). Cela permettra d'éviter tout risque pour la réputation et la continuité des activités de l'Organisation.

69. Le Comité recommande que le projet BMS soit considéré comme l'une des principales priorités au cours des 18 prochains mois, et il juge essentiel que la haute direction de l'OMS continue d'y consacrer toute son attention. Il faudrait établir des plans d'urgence et assurer une gestion de projet rigoureuse, par le biais d'indicateurs clés de performance et de tableaux de bord, afin d'assurer la viabilité du projet.

70. Le Comité continuera de suivre l'état d'avancement du projet, y compris sa stratégie de gestion du changement, lors de ses réunions ultérieures.

**71. Recommandation 12 : Le Comité recommande que la haute direction de l'OMS continue de consacrer toute son attention au projet BMS et qu'elle en fasse une priorité au cours des 18 prochains mois, y compris en établissant des plans d'urgence, afin de garantir le succès du projet.**

**72. Recommandation 13 : Le Comité recommande que les composantes BMS soient mises en service lorsqu'un ensemble minimal de fonctionnalités convenues à l'avance serait disponible et prêt à être déployé.**

## I. AUTRES QUESTIONS EXAMINÉES PAR LE COMITÉ

73. Comme lors des réunions précédentes, le Comité a examiné l'état d'avancement de la mise en œuvre des recommandations précédemment formulées et l'a mis à jour.

74. Le Comité a noté avec satisfaction qu'en mars 2024, 86 % des recommandations émises depuis 2015 étaient clôturées tandis que 14 % de ces recommandations étaient en cours de mise en œuvre. Toutes les recommandations émises avant 2020 et toutes celles émises au cours de l'année 2021 ont été mises en œuvre. Le Comité note que le pourcentage net de recommandations mises en œuvre fluctue, car les recommandations plus récentes ne peuvent pas être mises en œuvre immédiatement.

75. Afin d'améliorer le suivi, le Comité a suggéré que la haute direction attribue à toutes les recommandations, dans la mesure du possible, un calendrier précis de suivi de mise en œuvre. Cette mesure permettra au Comité de se concentrer sur les recommandations dont la mise en œuvre est tardive. Les recommandations pour lesquelles il existe un risque résiduel élevé devraient se voir attribuer une date de mise en œuvre plus proche.

76. Le Comité a passé en revue les recommandations en suspens du Corps commun d'inspection afin de s'assurer qu'elles feraient l'objet d'un suivi adéquat par le Secrétariat et d'évaluer les éventuels points de désaccord. Il continuera d'en assurer le suivi lors de ses réunions ultérieures.

77. Le Comité a été informé par le Secrétariat des consultations en cours menées par les États Membres en vue de mettre la dernière main au processus à suivre pour traiter les éventuelles allégations à l'encontre du Directeur général de l'OMS. Il a noté qu'il était prévu de présenter un processus révisé à la Soixante-Dix-Septième Assemblée mondiale de la Santé, en mai 2024, pour examen.

78. Conformément à son mandat, le Comité a procédé à une autoévaluation de ses performances en 2023, à laquelle ont contribué des membres du personnel clés du Secrétariat, dont la Cheffe de cabinet, le Sous-Directeur général chargé des fonctions institutionnelles, le Contrôleur financier, le Directeur du Département Évaluation, la Directrice du Bureau des services de contrôle interne et le Directeur du Bureau de la conformité, de la gestion des risques et de l'éthique. Les observations reçues permettront d'affiner l'ordre du jour des futures réunions du Comité.

79. Enfin, le Comité a eu l'occasion d'informer le Directeur général des constatations et conclusions de sa quarante-troisième réunion.

## J. COMPOSITION DU COMITÉ

80. M. Bert Keuppens a notifié au Secrétariat sa décision de ne pas prolonger son mandat au-delà du 30 avril 2024. Par conséquent, à compter du 1<sup>er</sup> mai, le Comité comptera une nouvelle membre, M<sup>me</sup> Aseya Galadari.<sup>1</sup> Le Comité s'est joint au Secrétariat pour remercier M. Keuppens de sa contribution précieuse aux travaux du Comité.

## K. SYNTHÈSE DES RECOMMANDATIONS MISES EN ÉVIDENCE À LA QUARANTE-TROISIÈME RÉUNION DU COMITÉ

Recommandation N°	Recommandation	Référence
1	Le Comité recommande que le plan de projet global BMS prévoie la mise en œuvre de tout changement de processus requis pour satisfaire aux nouvelles Normes IPSAS, y compris les ressources humaines et financières supplémentaires nécessaires.	Paragraphe 9
2	Le Comité recommande que le Secrétariat et le Commissaire aux comptes examinent conjointement le processus et le calendrier à suivre pour établir les états financiers et le rapport de vérification des comptes détaillé avant fin 2024, de sorte à éventuellement avancer les dates d'achèvement et accélérer les processus de vérification futurs.	Paragraphe 10

<sup>1</sup> Voir le document EB 155/10.

Recommandation N°	Recommandation	Référence
3	Le Comité recommande que le document d'orientation sur le changement de culture se concrétise en un plan d'action comportant des phases distinctes, un calendrier clair et des mesures. Ce plan d'action devrait être diffusé à toutes les parties prenantes.	Paragraphe 30
4	Le Secrétariat devrait envisager de désigner, au niveau de la haute direction, une personne porte-parole chargée de promouvoir le changement de culture.	Paragraphe 32
5	L'Organisation devrait envisager de mettre en place un mécanisme pour reconnaître publiquement les mérites des responsables et des membres du personnel qui ont eu un comportement exemplaire en matière de changement de culture et les récompenser conformément aux politiques en vigueur.	Paragraphe 32
6	Le Secrétariat devrait bientôt lancer une nouvelle enquête biennale auprès du personnel, qui comporterait des questions pertinentes sur la prévention de l'exploitation, des abus et du harcèlement sexuels et les mesures destinées à y remédier. Il devrait aussi prévoir une série de brèves enquêtes périodiques, qui fourniraient des indicateurs réguliers de l'évolution de la culture. Les résultats de ces enquêtes devraient contribuer à la stratégie de changement de culture.	Paragraphe 33
7	Le Comité recommande que la fonction d'éthique soit un bureau pleinement indépendant et autonome relevant directement du Directeur général.	Paragraphe 44
8	Dans le cadre de l'étude comparative de la fonction d'évaluation de l'OMS avec celles de certaines autres entités des Nations Unies, le Comité a recommandé d'élaborer un plan d'action complet en plusieurs étapes. En amont du plan d'action, le Secrétariat devrait présenter à la réunion de juin 2024 du Comité un projet de feuille de route, qui comprendrait des « solutions rapides ».	Paragraphe 50
9	Dans le cadre du plan d'action complet, le Secrétariat devrait lancer une enquête ponctuelle pour recenser les évaluations et activités analogues qui sont menées aux trois niveaux de l'Organisation.	Paragraphe 51
10	Le Comité demande au Secrétariat, par l'intermédiaire du Comité mondial de gestion des risques, d'élaborer un plan de projet détaillé et complet qui permette d'atteindre pleinement le niveau de maturité « établi » et de progresser vers le niveau « avancé », compte tenu de la feuille de route qui accompagne la stratégie de gestion des risques. Ce plan devrait définir les étapes, les ressources nécessaires et les délais. Le Comité demande également au Secrétariat d'élaborer une feuille de route de haut niveau indiquant la voie à suivre pour atteindre le niveau de maturité « avancé ».	Paragraphe 61

Recommandation N°	Recommandation	Référence
11	Pour faire progresser le niveau de maturité, le Secrétariat devrait envisager d'établir deux structures hiérarchiques (c'est-à-dire une structure hiérarchique directe dans chaque Région et un rôle de coordination fonctionnelle global pour le Bureau de la conformité, de la gestion des risques et de l'éthique) applicables aux responsables du contrôle des risques dans les Régions.	Paragraphe 60
12	Le Comité recommande que la haute direction de l'OMS continue de consacrer toute son attention au projet BMS et qu'elle en fasse une priorité au cours des 18 prochains mois, y compris en établissant des plans d'urgence, afin de garantir le succès du projet.	Paragraphe 69
13	Le Comité recommande que les composantes BMS soient mises en services lorsqu'un ensemble minimal de fonctionnalités convenues à l'avance serait disponible et prêt à être déployé.	Paragraphe 68

**M. Darshak Shah (Président), M. Rob Becker, M. Greg Johnson, M. Bert Keuppens  
et M<sup>me</sup> Beatriz Sanz Redrado.**

= = =