



**Organisation  
mondiale de la Santé**

**COMITÉ DU PROGRAMME, DU BUDGET ET DE  
L'ADMINISTRATION DU CONSEIL EXÉCUTIF  
Dix-septième réunion  
Point 3.4 de l'ordre du jour provisoire**

**EBPBAC17/5  
7 décembre 2012**

---

## **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 dix-septième 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, JANVIER 2013**

#### **INTRODUCTION**

1. Le présent rapport est un rapport d'étape du Comité consultatif indépendant d'experts de la Surveillance suite aux réunions tenues en juillet et novembre 2012.
2. Le Comité s'est réuni du 2 au 4 juillet 2012, puis du 5 au 7 novembre 2012. En juillet, le nombre de membres est passé à quatre car Mme Mary N'cube a rejoint les rangs du Comité. Ce dernier se réjouit d'être au complet lors de sa prochaine réunion en mars 2013.
3. Les quatre membres, Marion Cowden (confirmée à son poste de président à la réunion de juillet), John Fox, Mary N'cube et Veerathai Santiprabhob ont assisté aux deux réunions du début à la fin.

#### **RÉFORME DE L'OMS**

4. La réforme de l'OMS était un point essentiel de l'ordre du jour des réunions du Comité. En novembre, le Comité a rencontré l'envoyé spécial du Directeur général et pris connaissance des discussions qui s'étaient déroulées avec les États Membres et les principales parties prenantes, notant que les informations recueillies par l'envoyé spécial contribueraient à la rédaction du document qui, à sa connaissance, serait établi par le Secrétariat à la mi-novembre. Le Comité déplore qu'un retard de diffusion ait empêché le Comité consultatif indépendant d'experts de la Surveillance de formuler ses observations à ce sujet.
5. Le Comité consultatif maintient sa position, forgée lors des réunions précédentes et consignée dans la note de réunion datée de juillet 2011 et le rapport annuel daté de mai 2012, à savoir qu'il faut impérativement élaborer un plan de mise en œuvre précis assorti des ressources correspondantes, d'un calendrier, d'échéances et d'une stratégie de communication. La nécessité de ce document, qui fournirait une vue d'ensemble des réformes, est plus urgente que jamais. Nous avons été avisés de sa préparation. Nous ne sommes pas en mesure de nous prononcer sur les réformes avant de l'avoir vu. Nous réaffirmons que le processus de réforme doit être solidement encadré, comme nous l'avions déjà préconisé.
6. En ce qui concerne la question vitale du financement futur de l'OMS, le Comité s'interroge sur l'insistance avec laquelle l'administration s'efforce de rendre les contributions volontaires plus prévisibles. Le Comité note que, par essence, les contributions volontaires ne peuvent être prévisibles et laisse entendre que le moment est peut-être venu pour l'Organisation de reconnaître qu'elle repose désormais davantage sur le « volontariat » que sur les « contributions fixes », comme elle l'était à l'origine. Le Comité estime qu'il pourrait être judicieux de préserver un système minimal de contributions fixes vu l'historique et la nature de l'OMS ; en pareil cas, l'Organisation ne dépendrait pas entièrement du « volontariat » comme le PNUD. Il serait peut-être intéressant, toutefois, de suivre le modèle du HCR, dont les dépenses administratives essentielles sont financées par les contributions

fixées, tandis que les programmes opérationnels le sont par des contributions volontaires. Accepter une telle solution qui semble s'imposer de jour en jour comme une réalité pour l'OMS, et trouver comment ce système pourrait répondre aux besoins que l'Organisation rencontre, pourrait peut-être s'avérer une démarche plus pragmatique.

## PROJET DE BUDGET PROGRAMME

7. Le Comité a pris connaissance d'une note d'information sur le projet de budget programme 2014-2015 après avoir reçu un exemplaire des documents qui avaient été distribués aux comités régionaux. À notre avis, la liste actuelle des priorités est trop large et obligerait l'Organisation à se disperser. Le programme général de travail et le budget programme constituent les éléments essentiels de la réforme et reflètent ce qui est perçu comme la nécessité d'un changement d'orientation radical. Nous reconnaissons qu'un changement de cette ampleur prendra du temps, d'où le qualificatif de transitoire pour le projet de budget programme. Le Comité consultatif estime cependant qu'un changement de cap plus affirmé s'impose et c'est pourquoi nous recommandons aux États Membres de s'employer plus fermement à rationaliser les priorités et le programme de travail qui leur est associé.

8. Le Comité consultatif indépendant d'experts de la Surveillance attend avec intérêt de voir comment le nouveau programme général de travail et le nouveau budget programme traduiront la chaîne de résultats escomptée (y compris les produits que l'OMS devra fournir, mais aussi les résultats attendus et leurs répercussions). Le Comité regrette que la version du budget programme qui lui a été soumise ne mentionne pas encore les ressources humaines et financières nécessaires, ce qui rend problématique l'utilité de son examen. Faute d'indiquer les ressources en face de chaque priorité, le Comité craint qu'il ne faille revoir ces priorités une fois que l'on connaîtra le montant des ressources disponibles.

## GESTION DES RISQUES INSTITUTIONNELS

9. Le Comité a constaté avec satisfaction les progrès réalisés en matière de gestion des risques institutionnels puisqu'un ensemble de risques encourus par l'Organisation a été présenté à la réunion. La question mérite d'être approfondie pour pouvoir en visualiser le fonctionnement. Il faut tenir un registre des risques indiquant la probabilité et l'impact de chacun, les mesures d'atténuation prévues au cas par cas, l'identité des propriétaires de risques qui devront rendre compte de leur gestion et la périodicité de l'examen. Nous croyons comprendre aussi que le projet de demander à un administrateur chevronné de se faire le « champion » de la gestion des risques n'a pas abouti suite à des changements de personnel et nous supposons qu'une autre nomination interviendra sous peu.

10. On nous a rappelé qu'il était prévu de mettre en place une unité de vérification de la conformité et de gestion des risques en nous précisant qu'elle serait créée au sein du Bureau du Directeur général. Lors de notre réunion de juillet 2012, nous avons demandé si la capacité de la nouvelle unité serait suffisante et fait observer que, comme il s'agit de deux fonctions différentes, il est probable qu'en les regroupant dans la même unité on amoindrisse l'efficacité et le ciblage stratégique de la gestion des risques institutionnels, laquelle serait perçue comme une tâche administrative supplémentaire pour les programmes techniques. En conséquence, nous **avons recommandé** qu'au moment où serait parachevé le cadre de gestion des risques institutionnels, le pilotage de sa mise en œuvre incombe à un autre administrateur chevronné, qui se ferait le « champion des risques » à l'échelle de l'Organisation et que le travail purement administratif de gestion des risques institutionnels soit traité par une unité

séparée, idéalement hébergée par le Bureau du Directeur général ; nous avons relevé que, dans l'intervalle, le Sous-Directeur général du Groupe Administration devrait poursuivre ses efforts en vue d'accélérer l'action de vérification de la conformité qui est certes très importante, mais différente.

11. Le Comité n'est pas convaincu qu'il existe une conception commune, à l'échelle de l'Organisation, de la gestion des risques stratégiques au niveau des responsables ; il propose que l'on envisage de faire appel à des experts extérieurs si l'on veut pouvoir avancer dans les délais.

## **PARTENARIATS**

12. Le Comité a reçu des informations actualisées sur l'action complémentaire menée sur les partenariats et pris note du fait qu'un document serait présenté à la réunion de janvier du Comité du Programme, du Budget et de l'Administration. Nous nous félicitons de cette démarche et constatons que cette analyse approfondie a utilement porté sur les vraies sources de problèmes et circonscrit un sous-ensemble prioritaire de partenariats qui nécessitent la plus grande attention. Nous avons contribué à cette analyse, notamment en proposant, lors du réexamen d'un accord de partenariat, d'en imputer la charge au partenariat en question afin de justifier la poursuite de ses travaux et de définir la périodicité des examens. Chaque examen devra définir les coûts d'hébergement du partenariat par l'OMS. Nous **recommandons** en outre que le conseil des gouverneurs du partenariat et les États Membres aient une plus grande visibilité (via le processus d'examen et le rapport qui en résulte) de toute recommandation relative à la vérification intérieure et aux mesures prises à ce propos.

13. Nous réaffirmons la position consignée dans la note de réunion tenue en juillet 2012, selon laquelle le Comité consultatif indépendant d'experts de la Surveillance **recommande** que les principes et accords régissant les partenariats soient considérés comme un élément essentiel de la réforme de l'OMS ; et que soient élaborés des critères de sortie, ainsi qu'un système d'alerte précoce fondé sur une matrice des risques permettant d'évaluer la viabilité à long terme des partenariats.

14. Lorsque l'examen de cet ensemble prioritaire de partenariats sera bien engagé, on pourra alors envisager d'étendre ce type de programme à d'autres accords qui relèvent d'un partenariat au sens large.

## **CADRE DE CONTRÔLE INTERNE**

15. Le Comité a été informé de l'application d'un cadre de contrôle interne et constaté des progrès sensibles à cet égard. C'est un élément important du cadre de responsabilité de l'OMS et qui sera déterminant dans le processus de réforme. Nous avons pris note du fait que les bureaux de pays sont les plus exposés aux faiblesses et aux défaillances en matière de contrôle et ont besoin de disposer de ressources compétentes suffisantes. Par conséquent, nous avons été préoccupés d'apprendre que, par mesure d'économie, les administrateurs recrutés au plan international avaient été remplacés par du personnel local dans certaines Régions. Il y a donc lieu d'évaluer et de gérer soigneusement les nouveaux risques ainsi générés.

16. Comme les questions de contrôle et de surveillance, ainsi que de responsabilité pour les contributions financières directes, revenaient de manière récurrente dans les rapports de vérification externe et interne des comptes, le Comité a cherché à s'informer plus avant. Nous avons constaté le resserrement des contrôles et des actions menées pour appliquer systématiquement les procédures de contrôle en vigueur. Les problèmes rencontrés dans ce domaine important de dépenses et de moyens

fondamentaux pour assurer la prestation de services de l'OMS à l'échelle des pays illustrent bien l'impérieuse nécessité de préserver des contrôles internes cohérents et de bien appréhender les risques au regard de l'intégrité financière si des changements interviennent ou si des normes sont assouplies comme, par exemple, le remplacement des administrateurs recrutés au plan international par du personnel engagé localement dans les bureaux de pays, comme indiqué plus haut.

## **RECOUVREMENT DES FRAIS GÉNÉRAUX**

17. Le Comité consultatif indépendant d'experts de la Surveillance a rencontré les représentants de la société PricewaterhouseCoopers qui étudie le recouvrement des coûts pour l'OMS. Nous avons noté que si cette étude est toujours en cours au moment de notre entretien, des avancées notoires ont été faites. Le Comité se félicite des travaux accomplis dans le contexte du processus de réforme, estimant qu'il s'agit d'une contribution majeure au service de l'efficacité, de la responsabilisation et du financement futur de l'OMS.

## **VÉRIFICATION EXTÉRIEURE DES COMPTES**

18. Le Comité consultatif indépendant d'experts de la Surveillance a rencontré le Commissaire aux Comptes lors d'une séance privée, ainsi que les représentants de la direction. Les discussions qui se sont déroulées pendant la séance privée étaient d'une grande ampleur et le Comité attend maintenant les résultats de la vérification annuelle.

19. Le Commissaire aux Comptes a renseigné le Comité sur le plan de travail et le cadre de la vérification extérieure, fait part de sa mission en juillet 2012 et indiqué au Comité que les états financiers du Programme africain de lutte contre l'onchocercose n'ayant pas été établis en temps utile, la vérification externe n'a pu être conduite par le Commissaire aux Comptes sortant, lequel a laissé à son successeur le soin de la réaliser. Nous avons appris que cette tâche était prévue mais non incluse dans le plan de vérification externe des comptes. Le Comité est préoccupé, primo, par le retard pris dans l'établissement des états financiers du Programme africain de lutte contre l'onchocercose, notant les conséquences d'un tel retard au regard de l'obligation redditionnelle et, secundo, par l'incidence sur le reste du processus de vérification extérieure pour l'année en cours puisque des ressources ont été soustraites au titre de cette vérification.

## **RENCONTRE AVEC LES REPRÉSENTANTS DES ÉTATS MEMBRES**

20. Le Comité a rencontré les représentants des États Membres au cours d'un déjeuner de travail qui a eu lieu à l'occasion de la réunion du mois de novembre, et apprécié l'intérêt manifesté pour les travaux du Comité consultatif indépendant d'experts de la Surveillance concernant, par exemple, les domaines de la gestion des risques institutionnels, de l'amélioration de la responsabilité, du contrôle interne et des partenariats. Des préoccupations ont été exprimées quant au manque de sensibilisation au processus de réforme constaté parmi les membres du personnel de l'OMS.

## BUREAU DES SERVICES DE CONTRÔLE INTERNE

21. Le Comité a rencontré le Directeur et le Sous-Directeur du Bureau des services de contrôle interne en privé et en présence des représentants de la direction et a pris connaissance d'un document actualisé sur le plan d'évaluation 2012 et le projet de plan de travail pour 2013, en prenant note des mesures prises pour traduire en pratique la politique d'évaluation.

22. Le Comité a examiné avec le Directeur du Bureau des services de contrôle interne s'il y avait lieu de rendre publics les rapports de vérification intérieure des comptes, mentionnant notamment les frais généraux supplémentaires occasionnés par cette démarche, dont les coûts de gestion de la confidentialité des données personnelles, et répondant aux questions relatives à la diffusion publique des rapports ainsi qu'aux conséquences regrettables que pourrait avoir la diffusion des rapports d'un mécanisme d'assurance interne.

## RECOMMANDATIONS RESTÉES EN SUSPENS DEPUIS LONGTEMPS

23. Le Comité consultatif indépendant d'experts de la Surveillance a pris connaissance d'une note d'information sur les mesures prises en vue de résoudre les questions en suspens depuis longtemps et a été satisfait de noter les progrès accomplis pour en régler un certain nombre.

## FORMATION DE L'ENCADREMENT

24. Le Directeur de la Gestion des ressources humaines a informé le Comité d'un projet de programme de formation de l'encadrement. Le Comité s'est félicité de ce concept général, notant son importance pour étayer le processus de réforme. Suite aux discussions sur la teneur de la proposition, les membres du Comité ont estimé que le programme devrait être repensé de façon à s'assurer qu'il répond aux besoins de la future organisation ; la consultation d'un spécialiste extérieur pourrait être appropriée. En particulier, le Comité s'interroge sur le bien-fondé du contenu d'un programme aussi important qui demande le consensus d'un comité interne et conteste la proposition de faire figurer à titre facultatif des éléments de responsabilité essentielle de gestion (gestion des risques, gestion financière et contrôle).

**Marion Cowden (Président), John Fox, Mary N'cube, Veerathai Santiprabhob**

= = =