



**Organisation  
mondiale de la Santé**

**COMITÉ DU PROGRAMME, DU BUDGET ET DE  
L'ADMINISTRATION DU CONSEIL EXÉCUTIF**  
Vingt et unième réunion  
Point 3.1 de l'ordre du jour provisoire

**EBPBAC21/2  
5 décembre 2014**

---

## **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 vingt et unième 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 2015****CONTEXTE**

1. Le Comité consultatif indépendant d'experts de la surveillance a été créé en mai 2009 par le Conseil exécutif en vertu de la résolution EB125.R1. Son mandat prévoit qu'il a pour mission de conseiller le Comité du programme, du budget et de l'administration (PBAC) et, par l'intermédiaire de celui-ci, le Conseil exécutif sur les questions relevant de sa compétence, à savoir :

- examiner les états financiers de l'OMS, la politique d'information financière et des méthodes comptables ;
- donner des conseils sur les systèmes de contrôle interne et de gestion des risques ;
- examiner l'efficacité des fonctions de vérification intérieure et extérieure des comptes de l'Organisation et s'assurer qu'il est donné suite aux conclusions et recommandations découlant des vérifications.

2. Les membres actuels du Comité consultatif indépendant d'experts de la surveillance sont :

<b>Nom</b>	<b>Date de nomination par le Conseil exécutif<sup>1</sup></b>	<b>Décision</b>
M. Farid Lahoud (Président)	Janvier 2013	EB132(2)
M. Mukesh Arya	Mai 2013	EB133(8)
Mme Mary N'Cube	Mai 2012	EB131(4)
M. Robert Samels	Mai 2013	EB133(8)
M. Steve Tinton	Mai 2013	EB133(8)

3. Le présent rapport est un rapport d'étape du Comité consultatif indépendant d'experts de la surveillance (IEOAC) suite aux réunions tenues en juillet et octobre 2014.

4. Le Comité a tenu ses douzième, treizième et quatorzième réunions respectivement du 1<sup>er</sup> au 3 avril 2014, du 30 juin au 2 juillet 2014 et du 15 au 17 octobre 2014. Il doit tenir une quatrième réunion avant la réunion de mai 2015 du Comité du programme, du budget et de l'administration.

5. Les cinq membres du Comité ont assisté aux réunions susmentionnées.

---

<sup>1</sup> Date d'adoption de la décision pertinente par le Conseil exécutif.

6. Tout au long de ses réunions, le Comité a bénéficié d'un excellent appui de la direction ; il remercie le Directeur général à titre personnel et son équipe d'avoir fait preuve d'ouverture en communiquant des informations au Comité et de lui avoir consacré suffisamment de temps pour écouter ses préoccupations et lui fournir les clarifications ou les réponses nécessaires.

7. Les questions examinées lors de la première réunion tenue en avril 2014 ont été reflétées dans le rapport annuel présenté au PBAC à sa vingtième réunion en mai 2014.<sup>1</sup> Au cours des deux réunions restantes, le Comité a traité de tous les domaines relevant de sa compétence en mettant particulièrement l'accent sur les questions suivantes.

## **SERVICES DE CONTRÔLE INTERNE**

8. À chacune de ses réunions, le Comité a rencontré le Directeur du Bureau des services de contrôle interne, tant en privé qu'en présence de membres de la direction.

9. Le Directeur du Bureau des services de contrôle interne a informé le Comité de l'établissement d'un nouveau processus d'évaluation des risques devant permettre de définir les priorités en matière de vérification et l'a renseigné sur le périmètre actuel des activités de vérification.

10. Le Comité a aussi examiné l'application des recommandations issues de la vérification et restées en suspens et l'avancement du programme de travail. Il a pris note avec satisfaction des progrès accomplis dans la mise en œuvre des recommandations issues de la vérification et de la clôture de plusieurs dossiers depuis sa dernière réunion. Le Comité continuera de suivre les progrès lors de ses futures réunions.

11. Le Comité a toutefois exprimé à nouveau sa préoccupation concernant i) la faible fréquence des vérifications dans les pays à haut ou moyen risque, et ii) la persistance apparente de faiblesses systémiques. Il a attiré l'attention de la direction sur ces questions et sur la nécessité de renforcer la responsabilisation.

12. Le Comité a noté avec satisfaction que le cabinet PricewaterhouseCoopers, chargé de réaliser une étude d'assurance qualité sur les pratiques du Bureau des services de contrôle interne, avait conclu que celui-ci travaillait en conformité avec tous les critères définis par l'Institut des vérificateurs intérieurs des comptes, ce qui correspond au plus haut niveau de conformité aux normes.

## **VÉRIFICATION EXTÉRIEURE DES COMPTES**

13. Conformément à sa pratique habituelle, le Comité consultatif indépendant d'experts de la surveillance a rencontré, à chacune de ses réunions, le Commissaire aux comptes lors d'une séance privée, ainsi que les représentants de la direction. Le Commissaire aux comptes a informé le Comité sur l'application des recommandations issues de la vérification pour 2013 et sur le plan de vérification extérieure des comptes pour 2014.

---

<sup>1</sup> Document EBPBAC20/3.

14. Le Comité a décidé de continuer à surveiller plus particulièrement les cinq domaines suivants dans le cadre du processus de vérification : a) cadre de contrôle interne ; b) passage aux normes IPSAS (normes comptables internationales du secteur public) pour la comptabilisation et l'évaluation des actifs fixes ; c) système de gestion des performances en synchronisation avec les objectifs de gestion des programmes ; d) système de gestion des risques institutionnels – Système mondial de gestion (GSM) en tant que moteur important de la réforme de l'OMS et facteur central de changement ; et e) délégation de pouvoirs et cadre de responsabilisation à tous les niveaux de l'Organisation.

## COMPTABILISATION DES ACTIFS FIXES – GESTION DES STOCKS

15. Le Comité consultatif indépendant d'experts de la surveillance a été informé de l'état actuel de développement du système de gestion des stocks et de comptabilisation des actifs fixes de l'OMS qui doit être pleinement intégré dans le Système mondial de gestion (GSM). Il s'est félicité du haut niveau d'attention et de la visibilité accordés à ce projet par toutes les parties prenantes. Il a noté que l'OMS applique déjà les normes IPSAS pour les rapports d'inventaire mais que la période de transition pour la mise en conformité avec ces normes concernant les actifs fixes se terminera au mois de décembre 2016. Le Comité continuera d'examiner et de suivre les mesures prises par le Secrétariat dans cette direction, ainsi que les travaux en cours sur le système mondial de gestion des stocks. Le Comité suggère d'essayer d'avancer autant que possible la date limite de mise en œuvre afin d'accélérer les contrôles des stocks et les progrès. Le Comité a aussi recommandé d'inclure dans ce projet des indicateurs de progrès et des jalons, qui pourraient à terme faire partie du « tableau de bord » de la gestion.

16. Le Comité a aussi bénéficié d'un exposé sur la gestion des locaux et des équipements dans le cadre de la mise en conformité avec les normes IPSAS durant la période de transition. Cet exposé portait sur : i) la capacité disponible dans les bureaux régionaux ; ii) le système existant de suivi des actifs ; iii) le portefeuille de biens immobiliers vieillissants et – ce qui était le plus important ; iv) les questions liées à la collecte des données.

## CADRE DE CONTRÔLE INTERNE

17. Le Comité a noté avec satisfaction les progrès réalisés dans la mise en place du nouveau cadre de contrôle interne.

18. Le Comité a souhaité avoir des informations sur la coopération financière directe eu égard aux faiblesses récurrentes signalées dans les conclusions de plusieurs vérifications. Il a noté que les principales faiblesses avaient été regroupées en trois catégories : i) l'alignement de la coopération financière directe sur les objectifs programmatiques de l'OMS ; ii) l'établissement des rapports et le respect des règles ; et iii) la responsabilisation.

19. Le Comité a été rassuré par le fait que certaines des recommandations tendant à remédier à ces faiblesses avaient déjà été mises en œuvre. Il a noté avec satisfaction qu'il y avait eu une nette réduction du nombre de rapports en suspens dans le domaine de la coopération financière directe et que la politique tendant à ne pas débloquer des fonds pour de futurs projets de coopération financière directe avant que les opérations précédentes aient fait l'objet d'un rapport et que les dossiers soient clos était maintenant mieux appliquée. Le Comité appuie la proposition tendant à établir des points focaux pour la coopération financière directe dans chaque bureau régional de façon à pouvoir surveiller le respect des procédures.

20. Le Comité consultatif indépendant d'experts de la surveillance considère que des processus de coopération financière directe sont importants pour assurer un contrôle approprié des dépenses et pour pouvoir présenter des rapports précis aux États Membres. Le Comité trouve encourageante la manière dont la direction s'occupe de ces questions et dont elle a engagé un dialogue avec les États Membres afin d'obtenir leur soutien pour la mise en œuvre de certaines de ces mesures correctives.

21. Lors de sa treizième réunion, le Comité avait tenu une vidéoconférence avec le Directeur de l'administration et des finances, le responsable du respect des dispositions financières et le responsable des ressources humaines du Bureau régional de l'Asie du Sud-Est dans le cadre d'une initiative visant à mieux évaluer les progrès réalisés sur le plan de la réforme de l'OMS et à mieux gérer les problèmes au niveau des bureaux régionaux.

22. Le Comité a été rassuré de constater que le Siège et les bureaux régionaux avaient une vision commune des principaux problèmes auxquels est confrontée l'Organisation. Cela montre que la perception à ces deux niveaux est identique ; toutefois, le Comité consultatif indépendant d'experts de la surveillance a noté que, pour le Directeur de l'administration et des finances du Bureau régional de l'Asie du Sud-Est, l'une des clés du succès de la réforme à tous les niveaux de l'Organisation est la gestion du changement. Le calendrier et les résultats à obtenir concrètement ne sont pas pleinement définis dans la feuille de route pour la mise en œuvre de la réforme.

23. Lors de sa quatorzième réunion, le Comité consultatif indépendant d'experts de la surveillance a tenu une vidéoconférence avec les Bureaux régionaux de l'Europe et de la Méditerranée orientale. La réforme de l'OMS, les rapports du vérificateur intérieur des comptes et le cadre de contrôle interne faisaient partie des questions abordées. Les unités chargées de veiller au respect des règles qui appuient le cadre de contrôle interne ont été décrites et il est apparu que leurs rôles, leurs responsabilités et leurs méthodes d'établissement de rapports différaient selon les Régions. À l'occasion de précédentes conférences téléphoniques avec les Bureaux régionaux de l'Afrique et de l'Asie du Sud-Est, le Comité consultatif avait déjà noté que ces unités chargées de la conformité aux règles étaient aussi dirigées de manière différente. Bien que le Comité salue la création d'unités chargées de la conformité dans tous les bureaux régionaux, il estime que, pour renforcer les contrôles internes, ces unités devraient être établies de manière harmonieuse et comparable dans toutes les Régions et être gérées de façon cohérente et unifiée, selon le cadre établi au niveau central par le Bureau de la conformité, de la gestion des risques et de l'éthique.

24. Le Comité recommande en outre que les fonctions de contrôle de la conformité deviennent partie intégrante du processus de gestion. Les unités chargées de veiller au respect des règles doivent servir de « deuxième ligne de défense », avec une mission clairement définie au sein du cadre général de contrôle. Le Bureau de la conformité, de la gestion des risques et de l'éthique devrait établir un cadre général pour ces fonctions, en y intégrant la flexibilité requise pour chaque bureau régional. Les Directeurs régionaux devraient se charger de l'établissement d'unités appropriées de contrôle de la conformité au sein de leur propre Région et celles-ci devraient travailler suivant le cadre mis en place au niveau central par le Bureau de la conformité, de la gestion des risques et de l'éthique. Les responsabilités en matière de surveillance devraient aussi être clairement définies.

25. Une nouvelle liste récapitulative d'autoévaluation pour le contrôle interne a été présentée. Le Comité espère que les Directeurs régionaux se chargeront de mettre en place et de finaliser les listes récapitulatives d'autoévaluation dans leur Région respective.

## LE POINT SUR LA RÉFORME DE L'OMS

26. Le Comité consultatif indépendant d'experts de la surveillance a noté que 64,5 % des produits de la réforme en étaient à la phase de mise en œuvre à la fin du mois de septembre, contre 40 % au début de 2014. Il a aussi pris note des retards intervenus dans certaines activités liées à la réforme en raison de la pression exercée sur les ressources financières et humaines par la crise du virus Ebola.

27. Le Comité a aussi examiné les questions liées à la stratégie de communication sur la réforme. Il a reconnu que toute une panoplie d'outils avait été déployée pour la communication, mais ne voyait pas bien comment l'impact et l'efficacité de ces instruments étaient mesurés. Le Comité suggère que dans la stratégie de communication, les résultats ou les principales réalisations dans les domaines de la planification, du cadre de contrôle interne, du financement et des ressources humaines, entre autres, soient mis en lumière en expliquant comment ces différents éléments contribuent aux objectifs globaux de la réforme.

28. Le Comité consultatif indépendant d'experts de la surveillance a fait remarquer que l'un des obstacles majeurs à la réforme de l'OMS est son mode de fonctionnement « cloisonné ». Le Comité s'est dit préoccupé par le manque d'alignement des priorités entre les trois niveaux de l'Organisation. Les obstacles organisationnels empêchent de mener des efforts intégrés et coordonnés pour s'attaquer aux problèmes relatifs à la conformité, aux risques, au suivi des actifs, aux ressources humaines et aux technologies de l'information.

29. Le Comité consultatif indépendant d'experts de la surveillance a aussi été alerté par de hauts responsables du Secrétariat sur les problèmes rencontrés par le Secrétariat en ce qui concerne la réforme de la gouvernance, problèmes qui sont en rapport avec les méthodes de travail. Le Comité a été informé de l'augmentation notable du nombre de résolutions et de points de l'ordre du jour, qui entraîne des contraintes de temps et de capacité accrues pour les organes directeurs.

30. Le Comité craint que si des mesures ne sont pas prises pour rationaliser ce processus, la capacité des organes directeurs de remplir leur mandat ne soit affectée. Le Comité a aussi fait remarquer que la lenteur des progrès dans le domaine de la gouvernance risquait d'entraver la mise en œuvre du programme général de réforme de l'OMS.

## RÉFORME DE L'OMS : GESTION DES RISQUES ET ÉTHIQUE

31. Le Comité a été informé des progrès réalisés dans l'élaboration du registre des risques. Il a trouvé que l'analyse des risques était encourageante et constituait une bonne plateforme de discussion. Il a encouragé le Bureau de la conformité, de la gestion des risques et de l'éthique à élargir ce débat au niveau du Siège et des bureaux régionaux afin de mieux intégrer et affiner le processus de gestion des risques. Le Comité a aussi noté que le registre, le périmètre des vérifications et le cadre de contrôle interne devraient être mis en totale concordance, de manière à favoriser une parfaite coordination entre les responsables de ces outils. Le Comité recommande que le registre des risques (qu'il considère comme étant un outil dynamique) soit présenté le plus rapidement possible au Conseil exécutif afin que le plan de gestion des risques puisse être intégré dans le cadre opérationnel de l'Organisation à partir du premier trimestre 2015. Plus vite celui-ci sera intégré dans l'Organisation et plus il sera efficace.

32. Le Comité a souligné qu'il était important que les bureaux régionaux s'approprient le processus, de façon à ce qu'ils comprennent que la prise en charge de leurs propres risques est leur affaire et qu'ils n'y voient pas un exercice administratif de plus.

33. Le Conseil consultatif indépendant d'experts de la surveillance a pris note de l'assurance donnée par la direction que la révision de la politique de l'Organisation relative à la dénonciation d'abus serait prête d'ici la fin 2014 et a à nouveau souligné que cette politique devait aller au-delà de la protection de l'auteur des dénonciations. Elle devait englober l'ensemble du processus : la notification par le « dénonciateur » ; la réponse de l'OMS ; et la protection de la personne ayant dénoncé l'abus. Le Comité estime qu'il y a, à cet égard, des choses à apprendre de la part d'autres organisations internationales qui ont elles-mêmes établi des politiques relatives à la dénonciation des abus et qui ont une expérience de leur application.

### **RÉFORME DE L'OMS : RESSOURCES HUMAINES**

34. Le Comité a reçu un rapport de situation sur la stratégie en matière de ressources humaines ainsi que des informations du Directeur du Département Gestion des ressources humaines sur les problèmes rencontrés dans ce domaine. Le Comité considère que la stratégie est bien formulée et présente une vision claire de l'Organisation ; toutefois, le sujet de préoccupation est celui de l'« appropriation » par toutes les parties prenantes. Il doit exister une responsabilité partagée pour la mise en œuvre de cette stratégie, pour laquelle il est nécessaire de disposer de ressources, d'outils et d'orientation appropriés. Le Comité considère que la mise en œuvre de la stratégie en matière de ressources humaines est l'un des principaux moteurs du programme de réforme.

35. Le Comité consultatif indépendant d'experts de la surveillance reconnaît le travail considérable accompli par le Département Gestion des ressources humaines eu égard, en particulier, aux demandes exceptionnelles auxquelles il a dû faire face suite à la crise sanitaire liée au virus Ebola. Le Comité recommande que les ressources nécessaires soient allouées à ce Département pour lui permettre d'agir dans les délais serrés qui ont été impartis.

36. Concernant la politique de l'Organisation en matière de mobilité, le Comité a souligné qu'il était important d'identifier les postes soumis au principe du roulement. En outre, le Comité considère que l'appui des Directeurs régionaux est déterminant pour le succès de cette politique.

### **RÉFORME DE L'OMS : TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION**

37. Le Comité consultatif indépendant d'experts de la surveillance considère que le projet de transformation du GSM constitue un élément très favorable pour le cadre de contrôle interne. Ce projet aidera à accroître l'efficacité administrative et à améliorer l'efficacité opérationnelle, et est l'un des outils les plus importants pour la réduction des risques sur les plans financier, opérationnel et de la conformité. Le Comité a reçu des informations sur la feuille de route pour la mise en œuvre de ce projet, il appuie l'initiative prise par la direction pour améliorer les procédures de contrôle interne à travers le GSM et attend avec intérêt la pleine réalisation du projet.

38. Le Comité a noté que les trois principaux facteurs qui risquaient d'entraver la réalisation du projet étaient : i) la capacité de l'Organisation de recruter le personnel spécialisé indispensable en temps voulu ; ii) sa capacité à gérer efficacement les aspects « transversaux » dans des structures

cloisonnées, compte tenu de l'absence de liens directs entre les différents domaines fonctionnels ; et iii) sa capacité à choisir le bon partenaire pour la mise en œuvre.

39. Le Comité consultatif indépendant d'experts de la surveillance remarque que la structure décentralisée de la gestion des technologies de l'information au sein de l'Organisation constitue un obstacle qui l'empêche d'appuyer efficacement la réforme de l'OMS et les opérations en cours. Le Comité recommande, en tant que solution possible pour aller de l'avant, que le Département Technologies de l'information du Secrétariat soit doté : i) d'une structure de gouvernance appropriée ; ii) d'une stratégie bien définie en matière de technologies de l'information (après détermination des coûts et inventaire de tous les systèmes existants que toutes les parties prenantes pourraient s'approprier ; et c) d'un budget clairement défini pour faire face aux besoins d'investissement immédiats (l'investissement à long terme dépendrait de la stratégie).

## **RÉFORME DE L'OMS : STRATÉGIE FINANCIÈRE**

40. Le Comité a reçu des informations sur la stratégie financière en cours d'élaboration visant à intégrer plusieurs initiatives budgétaires et financières prises dans le cadre du programme de réforme. La stratégie financière fait une synthèse de ces initiatives et propose une vision à plus long terme pour le financement de l'Organisation, de manière plus prévisible, plus transparente et plus cohérente.

41. Le Comité a examiné la structure de la stratégie financière révisée en ce qui concerne la budgétisation, la gestion financière et l'établissement des rapports financiers. Il a estimé que la stratégie financière était d'une importance cruciale dans le cadre de la réforme de l'OMS pour parvenir à une convergence entre les programmes et le processus de financement. Elle permettrait à l'Organisation d'aligner les activités de financement au niveau de ses Régions sur les activités de financement pilotées par le Directeur général. Mise en œuvre avec succès, elle permettrait aux États Membres de disposer d'un budget clair et logique et d'une structure de financement et d'établissement de rapports qui appuierait le programme général de travail de l'Organisation.

42. Le Comité consultatif indépendant d'experts de la surveillance a fait des observations sur les risques liés au financement des activités de la catégorie 6 du budget programme : services institutionnels/fonctions d'appui. En dépit de la nouvelle approche du financement, des problèmes continuent à se poser pour faire face aux coûts afférents aux ressources humaines ou aux technologies de l'information.

## **RÉUNION CONJOINTE AVEC LES REPRÉSENTANTS DU CORPS COMMUN D'INSPECTION**

43. Lors de sa treizième réunion, le Comité consultatif indépendant d'experts de la surveillance avait eu une discussion et des échanges de vues constructifs avec les représentants du Corps commun d'inspection (CCI). Le Comité, qui considère le CCI comme un interlocuteur naturel, avait noté à cette époque qu'il ne semblait pas y avoir eu de rapport de situation sur l'état de la mise en œuvre par l'OMS des recommandations du CCI présenté via le système de suivi en ligne du CCI.

44. Le Comité avait été informé par la suite que plusieurs des recommandations formulées par le CCI pouvaient déjà avoir été mises en œuvre. Il avait conseillé à l'OMS de veiller à ce que des rapports de situation réguliers et complets soient fournis au CCI via son système de suivi en ligne. Il avait aussi suggéré que l'OMS se préoccupe à l'avenir de la question de l'« appropriation » des



recommandations du CCI (à l'époque de la réunion en question du Comité, la coordination de ces recommandations se faisait plutôt au niveau administratif qu'au niveau gestionnaire).

45. En conséquence, lors de sa quatorzième réunion, le Comité avait reçu les dernières informations sur l'état de la mise en œuvre des recommandations du CCI et avait noté avec satisfaction que les progrès réalisés par l'OMS à cet égard étaient tels que l'Organisation était désormais largement « à jour » selon le CCI.

### **ASSURANCE-MALADIE DU PERSONNEL**

46. Le Comité consultatif indépendant d'experts de la surveillance a accueilli favorablement le rapport de situation sur les projections relatives au financement de l'assurance-maladie après la cessation de service et l'étude de faisabilité sur le traitement des demandes de remboursement adressées à l'Assurance-maladie du personnel. Le Comité a suggéré que l'administration de l'Assurance-maladie du personnel soit intégrée dans le cadre général de contrôle interne, et que les risques y afférents soient inclus dans le nouveau registre des risques.

### **AUTRES QUESTIONS**

47. Une brève mise à jour a été présentée au Comité sur la crise sanitaire liée au virus Ebola et sur les problèmes qu'elle a posés, notamment au niveau des dépenses, pour s'assurer que les fonds soient bien utilisés aux fins spécifiées dans les accords passés avec les donateurs. Le Comité a aussi recommandé qu'une évaluation séparée de cette crise et des enseignements tirés soit entreprise par l'OMS à un moment approprié l'an prochain.

**Farid Lahoud (Président), Mukesh Arya,  
Mary N'Cube, Robert Samels, Steve Tinton**

= = =