



**Organisation
mondiale de la Santé**

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

**EBPBAC37/2
10 janvier 2023**

Rapport 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 trente-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 2023

CONTEXTE

1. Le présent rapport couvre les trente-huitième et trente-neuvième réunions du Comité consultatif indépendant d'experts de la surveillance (ci-après «le Comité»), tenues respectivement en juin-juillet 2022 et octobre 2022, cette dernière réunion comprenant la visite du Comité au Bureau régional de l'Asie du Sud-Est et au Bureau de l'OMS en Inde. Les principales recommandations à l'issue de ces réunions qui se sont essentiellement tenues en présentiel sont indiquées ci-dessous.
2. Les membres du Comité qui ont participé aux réunions ci-dessus (en présentiel ou en ligne) étaient : M. J. Christopher Mihm (Président), M. Greg Johnson, M. Bert Keuppens, M^{me} Beatriz Sanz Redrado et M. Darshak Shah.
3. Le Comité a reçu l'appui nécessaire de la direction.
4. À l'ouverture de chaque réunion, chaque membre du Comité a soumis sa déclaration d'intérêt pour que soit garantie l'absence de conflit avec son mandat actuel.

PRÉVENTION DE L'EXPLOITATION, DES ABUS ET DU HARCÈLEMENT SEXUELS ET MESURES POUR Y REMÉDIER

5. Régulièrement, le Comité a reçu des informations actualisées sur l'état d'avancement de la mise en œuvre du Plan de lutte de l'administration pour prévenir l'exploitation et les abus sexuels et y remédier, ainsi que sur les enquêtes en cours dans ce domaine. Il est ainsi donné suite au rapport de la Commission indépendante chargée d'enquêter sur les allégations d'abus et d'exploitation sexuels au cours de la riposte à la dixième flambée de la maladie à virus Ebola dans les provinces du Nord-Kivu et de l'Ituri, en République démocratique du Congo.
6. Le Comité a félicité l'OMS pour le travail accompli dans ce domaine et a été impressionné par les progrès réalisés jusqu'à présent. Néanmoins, il est essentiel de consolider durablement ces progrès pour faire en sorte que les changements culturels nécessaires soient instillés dans l'ensemble de l'Organisation. En outre, le Comité a été heureux d'apprendre que la mise en œuvre du Plan de lutte de l'administration fait l'objet d'un suivi régulier et que les progrès sont rapportés (y compris les risques potentiels) chaque semaine au Directeur général et à la haute direction. En outre, le Comité a noté que même si tous les efforts possibles étaient déployés en matière de prévention, le Secrétariat devrait continuer d'agir rapidement lorsque de nouveaux cas surviendraient.
7. Comme le Comité a pu le constater lors de sa visite dans la Région OMS de l'Asie du Sud-Est, la communication avec les chefs des bureaux de pays de l'OMS a été renforcée afin de veiller à ce que la prévention de l'exploitation, des abus et du harcèlement sexuels et les mesures pour y remédier fassent partie intégrante du mandat principal de l'Organisation ; que les capacités initiales soient établies dans ce

domaine ; et qu'il soit reconnu que le financement est lié à l'intensification des efforts de l'Organisation dans ce domaine. À cet égard, il était important de noter que si l'OMS pouvait faire davantage à tous les niveaux pour améliorer la culture et le comportement de l'Organisation, il était également nécessaire, pour obtenir de véritables progrès, que les gouvernements des États Membres collaborent activement et adhèrent aux mesures prises et que le cadre politique soit mis en œuvre comme prévu.

8. Conformément aux recommandations antérieures du Comité, la haute direction de l'OMS était favorable au lancement d'une enquête éclair sur l'inconduite sexuelle dans les semaines à venir et a estimé que celle-ci devrait être répétée régulièrement. En outre, le Département des ressources humaines procéderait à une enquête plus large sur la perception de l'ensemble du personnel de l'OMS, comme l'avait recommandé le Comité. Les résultats de l'enquête éclair sur l'inconduite sexuelle auprès du personnel éclaireront l'élaboration en cours de la stratégie triennale. **Dans le même temps, prenant note de la multiplicité des enquêtes menées au sein de l'OMS, le Comité a recommandé que ces enquêtes soient rationalisées ou regroupées.**

9. Le Comité était d'avis comme le Secrétariat qu'à l'avenir, le nombre d'allégations signalées augmenterait. Cette augmentation ne devait pas nécessairement être interprétée de manière négative, car elle apportait la confirmation d'un changement dans la culture institutionnelle et d'un plus grand sentiment de confiance du personnel qui se sentait soutenu lorsqu'il faisait part de ses préoccupations. **Dans le même temps, il a été noté que la fonction d'enquête pour traiter les cas d'inconduite devait être maintenue et pérennisée. À cet égard, il conviendrait également de renforcer les capacités du Département Gestion des ressources humaines et des talents.**

10. Le Comité a reconnu les difficultés rencontrées par le Secrétariat lorsque les questions relatives à la prévention de l'exploitation, des abus et du harcèlement sexuels et aux mesures pour y remédier concernent des partenaires d'exécution. À cet égard, le Secrétariat a souligné que l'OMS avait adhéré au portail des partenaires de l'Organisation des Nations Unies pour avoir accès aux informations des partenaires dans l'ensemble des institutions. Le Comité s'est félicité des progrès accomplis dans la mise au point des politiques pertinentes et du suivi exercé par le Secrétariat pour s'assurer de l'application de ces politiques. Il a en outre noté qu'il était nécessaire d'établir un ordre de priorité et de montrer les interdépendances entre les activités prévues dans le Plan de lutte de l'administration.

11. Le Comité a débattu de l'importance de la viabilité future du financement de la prévention de l'exploitation, des abus et du harcèlement sexuels et des mesures destinées à y remédier (au-delà des 50 millions de dollars des États-Unis (USD) actuellement approuvés), et de la capacité d'attirer et de fidéliser un personnel possédant les compétences requises.

12. Enfin, le Comité aimerait souligner sa participation à la supervision de l'établissement du rapport de vérification indépendante sur les politiques et procédures de l'Organisation en matière d'enquêtes sur les allégations d'exploitation, d'abus et de harcèlement sexuels. Une fois le rapport terminé, le Comité assurera le suivi de la réponse apportée par la direction aux conclusions et recommandations. À cet égard, le Comité a été informé que les recommandations issues de la vérification indépendante réalisée par PricewaterhouseCoopers (PwC) concernant le traitement des cas d'exploitation, d'abus et de harcèlement sexuels par le Bureau des services de contrôle interne et le Département Conformité, gestion des risques et éthique de l'OMS avaient été intégrées au Plan de lutte de l'administration. Le Comité a également eu des discussions à huis clos avec le chef des enquêtes et conseiller principal pour les cas d'exploitation, d'abus et de harcèlement sexuels en suspens. En particulier, le Comité a été consulté à propos de la division actuelle des fonctions d'enquête, et s'est dit favorable à la proposition du Secrétariat visant à regrouper ces fonctions au sein de la même structure, sous l'égide du Bureau des services de contrôle interne.

VISITE AU BUREAU RÉGIONAL DE L'ASIE DU SUD-EST ET AU BUREAU DE L'OMS EN INDE

13. Dans le cadre de ses visites régulières dans les bureaux régionaux et les bureaux de pays de l'OMS, le Comité s'est rendu au Bureau régional de l'Asie du Sud-Est et au Bureau de l'OMS en Inde du 10 au 14 octobre 2022. Au cours de la visite, la Directrice régionale, la D^{re} Poonam Khetrpal Singh, et la haute direction régionale ont souhaité la bienvenue au Comité et lui ont présenté un panorama détaillé de la Région et des défis à relever.

14. La Région compte 11 États Membres¹ et autant de bureaux de pays. Avec plus de 2 milliards d'habitants, elle représente 26 % de la population mondiale, 30 % des pauvres du monde et 26 % de la charge mondiale de morbidité. En outre, c'est une Région sujette aux catastrophes naturelles. Environ 80 % du budget alloué à la Région est consacré à l'appui et aux opérations dans les pays. Ce pourcentage est passé à 90 % pendant la riposte à la COVID-19. D'autre part, la disponibilité inégale des fonds entre les priorités stratégiques reste un problème que l'on tente de résoudre par des dialogues stratégiques. À l'heure actuelle, l'OMS s'efforce à l'échelle mondiale de faire correspondre et d'aligner le financement à objet désigné et les besoins des différents pays.

15. En ce qui concerne l'alignement des activités entre le Siège et les Régions, le Bureau régional a expliqué que depuis un certain temps, s'esquissait une évolution consciemment en faveur d'une organisation œuvrant de manière unifiée, une démarche saine. Diverses initiatives du Directeur général, y compris des réunions régulières du Groupe de la politique mondiale et des initiatives de transformation, allaient dans le bon sens pour apporter « l'unité dans la diversité » à une Organisation qui, par sa structure, se devait d'être décentralisée.

16. En ce qui concerne les priorités programmatiques régionales, le Directeur régional et la haute direction ont expliqué qu'en 2014, la Région de l'Asie du Sud-Est avait identifié ses huit priorités phares.² Celles-ci étaient pleinement alignées sur les objectifs de développement durable ainsi que sur les cibles du triple milliard de l'OMS. Malgré les difficultés qu'a représentées la COVID-19 dans la Région, des efforts ciblés ont abouti à des réalisations notables en matière de santé publique, et permis notamment d'éliminer la maladie et d'obtenir des progrès significatifs en matière de préparation et de gestion des urgences sanitaires.

17. Le Comité a été impressionné par le leadership régional et sa vision clairement énoncée portant sur les façons de contribuer aux résultats en matière de santé publique grâce aux initiatives phares. En outre, le Comité a examiné les indicateurs clés de performance pour la Région (retards dans les rapports sur la coopération financière directe ou les rapports aux donateurs, respect des délais dans le cadre du système de gestion et de développement des services du personnel (PMDS), exécution du budget programme, entre autres) et s'est félicité de la tendance positive par rapport à d'autres bureaux principaux. De plus, aucune observation issue de la vérification intérieure des comptes n'est en suspens de longue date dans la Région. En outre, lors de l'examen de la vérification du Bureau régional, le Comité a noté que le rapport du vérificateur intérieur des comptes concluait que l'efficacité opérationnelle des contrôles internes mis en œuvre pour atténuer les principaux risques au Bureau régional avait été jugée satisfaisante et qu'aucun contrôle n'avait été jugé inefficace et d'un niveau de

¹ Bangladesh, Bhoutan, Inde, Indonésie, Maldives, Myanmar, Népal, République populaire démocratique de Corée, Sri Lanka, Thaïlande, Timor-Leste.

² Santé de la mère et de l'enfant ; Rougeole et rubéole ; Couverture sanitaire universelle ; Maladies tropicales négligées ; Maladies non transmissibles ; Résistance aux antimicrobiens ; Situations d'urgence sanitaire ; Mettre fin à la tuberculose (<https://www.who.int/southeastasia/about/flagships>, consulté le 14 décembre 2022).

risque résiduel élevé. En ce qui concerne la gestion des risques, le Comité a noté que les principaux risques identifiés au Siège, tels que la cybersécurité et le manque de financement, existaient également au niveau régional. Il a noté en outre que les systèmes de gestion des risques en place dans la Région pourraient évoluer vers un niveau plus avancé tant au niveau régional qu'au niveau des bureaux de pays.

18. Dans le cadre de l'ordre du jour, une étude de cas de pays a été présentée par le Représentant de l'OMS au Sri Lanka dans le contexte de la situation politique actuelle, de la crise financière et de son impact sur les opérations du bureau de pays. Le Comité s'est félicité des diverses solutions novatrices permettant une coordination efficace avec le Ministère de la santé et d'autres institutions des Nations Unies et partenaires de l'action sanitaire, ainsi que de l'accent mis sur le bien-être du personnel. En outre, les discussions ont également porté sur la situation actuelle et les difficultés opérationnelles en République populaire démocratique de Corée et au Myanmar.

19. S'agissant de la prévention de l'exploitation, des abus et du harcèlement sexuels et des mesures destinées à y remédier, le Bureau régional de l'Asie du Sud-Est a confirmé sa politique de tolérance zéro, dont l'ensemble du personnel a été clairement informé. Conformément au Plan de lutte de l'administration adopté à moyen terme à l'échelle de l'Organisation et au Plan de mise en œuvre qui l'accompagne, cette politique s'articule autour de trois piliers : a) renforcer la mise en œuvre des politiques de riposte et de prévention ; b) renforcer le leadership et la responsabilisation ; et c) élargir les politiques en faveur d'une culture plus égalitaire. Les formations obligatoires du personnel sur la prévention de l'exploitation, des abus et du harcèlement sexuels et les mesures destinées à y remédier ont été achevées dans les délais prévus, le taux de conformité étant de 100 %. Conformément à la recommandation du Comité, le Bureau régional a activement sollicité les organisations partenaires des Nations Unies pour partager les expériences vécues, les enseignements tirés et les outils utilisés.

20. Les informations les plus récentes concernant les cas faisant actuellement l'objet d'enquêtes dans la Région ont été présentées au Comité. Dans le même temps, il a été noté que davantage de cas d'exploitation, d'abus et de harcèlement sexuels seront probablement détectés dans un proche avenir au fur et à mesure de l'amélioration de la stratégie institutionnelle et des outils de lutte. Le Comité a apprécié le travail accompli dans ce domaine dans la Région et son impact. L'approche fondée sur les risques (en particulier dans une situation d'urgence) a été particulièrement utile compte tenu des difficultés liées à la mise en œuvre des programmes. L'une des questions les plus difficiles serait la sensibilisation et la mobilisation des partenaires d'exécution en ce qui concerne la prévention de l'exploitation, des abus et du harcèlement sexuels et les mesures pour y remédier.

21. La mission dans la Région OMS de l'Asie du Sud-Est a également été l'occasion pour les membres du Comité de visiter le bureau de pays de l'OMS en Inde, où ils ont bénéficié d'une séance d'information par le représentant de l'OMS, le D^f Roderico Ofrin. Ce dernier a présenté un aperçu du bureau de pays et de son champ d'action, conformément aux priorités nationales du Ministère de la santé et de la protection de la famille. Il convient de noter que le bureau de pays en Inde compte deux bureaux centraux à Delhi et 275 bureaux locaux dans l'ensemble du pays.

22. Le représentant de l'OMS a également donné un compte rendu détaillé de l'appui fourni au Ministère de la santé et de la protection de la famille, y compris le travail accompli pendant la pandémie de COVID-19, et a fait le point sur l'état d'avancement du programme de transition pour la poliomyélite. Cette visite a été complétée par une visite sur le terrain dans des établissements de santé de Delhi et, dans le cadre de la campagne de vaccination, dans un centre communautaire à la périphérie de la capitale indienne. L'expérience a mis en évidence l'importance de l'appropriation par le gouvernement et de sa responsabilité pour conserver son statut de pays exempt de poliomyélite, ainsi que de l'intégration de la lutte contre cette maladie dans les programmes de santé publique. Les responsables gouvernementaux que le Comité a rencontrés ont remercié vivement l'OMS de son soutien – tant sur le plan stratégique qu'opérationnel.

23. Parmi les difficultés rencontrées par les bureaux de pays, on peut citer les préoccupations exprimées quant au bien-être et à la santé mentale du personnel pendant la pandémie de COVID-19, ainsi que les délais plus longs pour les achats, y compris pour les situations d'urgence. En outre, de nouvelles améliorations sont apparues comme indispensables dans certains domaines ; il convient notamment de mieux respecter les délais d'évaluation des services du personnel, qui ont été affectés par les efforts nécessaires de riposte à la COVID-19 et la nécessité d'attirer des talents. Le Comité a examiné les indicateurs de conformité des bureaux de pays, qui ont montré que le cadre de contrôle interne fonctionnait bien. Pour ce qui est de la mise en œuvre des politiques de prévention de l'exploitation, des abus et du harcèlement sexuels et des mesures destinées à y remédier dans le bureau de pays, le Comité a été informé des efforts importants déployés pour former et sensibiliser tous les membres du personnel, y compris les partenaires d'exécution.

24. De manière générale, le Comité a reconnu l'engagement résolu du Directeur régional en matière de conformité et de suivi continu des indicateurs clés de performance, et il s'est félicité de l'efficacité opérationnelle des contrôles internes mis en œuvre pour faire face aux principaux risques, malgré les difficultés rencontrées pour recruter et attirer les talents. En outre, le Comité a félicité la Région pour sa pratique consistant à assurer un suivi uniforme des mêmes indicateurs clés de performance pour tous les pays et à fournir des mises à jour régulières aux bureaux de pays, encourageant ainsi leurs efforts en vue de la mise en conformité.

NOMINATION DU NOUVEAU COMMISSAIRE AUX COMPTES

25. Conformément à son mandat révisé, tel qu'il a été adopté par le Conseil exécutif à sa cent cinquantième session,¹ le Comité a pris connaissance du projet de lettre circulaire invitant les États Membres à désigner un candidat au poste de Commissaire aux comptes de l'OMS et a été prié par le Directeur général d'examiner les candidatures reçues avant la date limite fixée (24 novembre 2022) afin de donner son avis à la Soixante-Seizième Assemblée mondiale de la Santé en mai 2023. Cet avis figurera dans le rapport du Directeur général à la Soixante-Seizième Assemblée mondiale de la Santé sur la nomination du Commissaire aux comptes.

26. Lors de son examen, le Comité prendra en considération les informations soumises conformément à la lettre circulaire susmentionnée, à la suite des discussions avec le Secrétariat, comme suit :

a) Indépendance – autonomie démontrée à l'égard des autres institutions du gouvernement, intégrité, objectivité dans l'exercice de ses fonctions et responsabilités, capacité à déterminer lui-même la portée de la vérification et la mesure dans laquelle le Commissaire aux comptes se contente de s'appuyer sur le travail de vérification interne à l'appui de son travail de vérification afin d'optimiser l'utilisation de ressources limitées en matière d'audit.

b) Qualifications et compétences du personnel – éventail de qualifications et d'aptitudes professionnelles, ainsi que taille et expérience de l'équipe du Commissaire aux comptes ; appartenance à des organismes comptables ou de vérification internationalement reconnus ; description des compétences linguistiques du personnel démontrant la maîtrise d'une ou de plusieurs des six langues officielles de l'Organisation, avec une très bonne connaissance pratique de l'anglais ; description d'un programme de formation professionnelle continue du personnel ; et d'un programme d'amélioration de la qualité.

¹ Voir la décision EB150(16).

c) Expérience et capacités – expérience de la vérification au sein des organismes des Nations Unies et des organisations non gouvernementales internationales ; expérience de la vérification auprès de grandes organisations utilisant des progiciels de gestion intégrés (par exemple, Oracle et Workday) ; identification des normes d’audit et de l’éthique régissant leur travail, telles que le Conseil des normes internationales d’audit et d’assurance (IAASB) ou le Groupe des auditeurs externes de l’Organisation des Nations Unies, des institutions spécialisées et de l’Agence internationale de l’énergie atomique ; expérience de la vérification des états financiers établis conformément au Conseil des normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS) ; et capacité institutionnelle d’entreprendre des vérifications annuelles de l’OMS et des entités non consolidées.

d) Stratégie en matière de dotation en personnel – curriculum vitae succinct du Commissaire aux comptes désigné (ou de l’agent titulaire d’un titre ou d’un statut équivalent) et du directeur principal désigné pour les vérifications à l’OMS ; stratégies de dotation en personnel pour assurer la continuité de l’équipe du Commissaire aux comptes au cours de la période de vérification des comptes proposée de quatre ans ; et plan visant à assurer une représentation équilibrée et diversifiée selon le genre au sein de l’équipe, dans la mesure du possible.

e) Approche et stratégie de vérification – plans de travail complets pour assurer une couverture adéquate en matière de vérification de toutes les ressources de l’OMS, ainsi qu’un exemple de plan de vérification (y compris les missions) ; exécution des vérifications financières et de la conformité, ainsi que vérifications de l’optimisation des ressources.

f) Coût – montant compétitif des honoraires demandés, toutes charges incluses, pour la réalisation de la vérification extérieure des comptes chaque année de 2024 à 2027.

g) Transition – une indication de la nature, de la portée et des délais des demandes d’information, l’accès aux documents d’audit du Commissaire aux comptes sortant, et une attestation garantissant la coopération du Commissaire désigné, une fois son mandat accompli, pour répondre aux demandes similaires d’information formulées par le Commissaire aux comptes entrant.

27. Les informations demandées dans la lettre circulaire devraient permettre un examen technique de haut niveau des candidats. En outre, s’appuyant sur l’expérience et les enseignements tirés d’autres organisations et institutions spécialisées du système des Nations Unies, le Comité consultera les États Membres et élaborera avec le Secrétariat des propositions visant à optimiser les futurs processus de nomination du Commissaire aux comptes de l’OMS.

28. Les propositions seront soumises lors des futures réunions de l’Assemblée de la Santé, par l’intermédiaire du Comité du programme, du budget et de l’administration du Conseil exécutif, en vue d’adopter un nouveau processus pour la nomination du Commissaire aux comptes en 2027. Le Comité avait auparavant recommandé que le Secrétariat mette en lumière les informations à prendre en considération pour l’examen des candidatures de commissaire aux comptes et note avec satisfaction que le Secrétariat a adopté cette recommandation.

29. Des changements plus profonds dans le processus de nomination du Commissaire aux comptes seront proposés par le Secrétariat en consultation avec le Comité pour soumission à l’Assemblée de la Santé, en temps voulu pour le cycle suivant (2027).

VÉRIFICATION INTÉRIEURE DES COMPTES : MISE À JOUR

30. Le Comité a rencontré régulièrement le Directeur du Bureau des services de contrôle interne, y compris en réunions privées, et a été informé des dernières évolutions concernant le plan de travail de la vérification intérieure des comptes pour 2022, les principales conclusions des vérifications et des rapports consultatifs pour 2022, et l'analyse préliminaire des causes profondes du caractère récurrent de certaines recommandations découlant des vérifications. Le Comité s'est félicité de l'augmentation du nombre de recommandations découlant des vérifications qui sont clôturées par comparaison au rapport précédent. De plus, le niveau d'efficacité globale des contrôles est demeuré stable à 69 % en 2021 par rapport à 2020. **À cet égard, lors de réunions futures, le Comité souhaiterait avoir davantage d'informations et d'explications sur les recommandations découlant des vérifications intérieures en suspens.**

31. En ce qui concerne l'analyse des causes profondes, les conclusions préliminaires montrent que le principal problème évoqué par les différentes personnes interrogées pour expliquer la non-conformité demeure une connaissance insuffisante du cadre réglementaire de l'OMS et une efficacité et un suivi insuffisants de la hiérarchie. Le Comité a souligné qu'il importait que la haute direction expose clairement les attentes concernant le respect des règles. Il a en outre demandé que davantage d'efforts soient déployés pour améliorer les connaissances du personnel sur le cadre réglementaire. Une évaluation minutieuse des problèmes de conformité est par ailleurs nécessaire pour que la direction puisse déterminer s'il existe d'autres raisons et comment y remédier.

32. Le Directeur du Bureau des services de contrôle interne a également fait le point sur les enquêtes relatives aux infractions économiques, et les efforts déployés pour doter l'équipe en personnel adéquat. Les statistiques présentées montrent que le nombre de cas signalés aux fins d'enquête a augmenté par rapport aux années précédentes, et relève principalement des catégories de la fraude et du harcèlement. Enfin, le Comité a été heureux d'apprendre qu'aucune question n'avait été soulevée par le Bureau des services de contrôle interne en ce qui concerne son accès à l'information ou son indépendance.

33. **Le Comité s'est félicité de l'analyse préliminaire des causes profondes du caractère récurrent de certaines recommandations découlant des vérifications intérieures des comptes et espère qu'elle sera menée à terme conjointement par le Bureau des services de contrôle interne et la direction. Cette dernière devrait mettre en place des mesures d'atténuation sur la base de ses conclusions.**

34. **Le Comité a recommandé que le Directeur du Bureau des services de contrôle interne et la direction présentent un exposé conjoint à une prochaine réunion du Comité afin de préciser les mesures prises pour donner suite aux conclusions de l'analyse des causes profondes.**

TRANSFORMATION : MISE À JOUR SUR LA GESTION DU CHANGEMENT

35. Le Comité a été informé des progrès réalisés dans la mise en œuvre du programme de transformation de l'OMS et un aperçu des possibilités pour aller de l'avant lui a été présenté. Tout en réitérant sa préoccupation face au grand nombre d'initiatives en matière de transformation, le Comité a exprimé son appui à l'approche proposée par le Secrétariat visant à classer, hiérarchiser et privilégier les principales initiatives existantes, plutôt que d'en établir de nouvelles ou de repenser entièrement le processus de transformation. En outre, le Comité s'est félicité que l'accent continue d'être placé sur la

mise en œuvre et le caractère prioritaire de la transformation (et le renforcement de son impact) au niveau des pays, conformément aux recommandations antérieures du Comité.¹

36. Le Comité a en outre souligné que la transformation avait été essentielle et opportune pour aider l'OMS à faire face à la COVID-19, et il a reconnu que des progrès significatifs avaient été accomplis pour un meilleur alignement des structures, des mécanismes et des processus dans l'ensemble de l'Organisation, assurant ainsi une hiérarchisation cohérente et une mise en œuvre des programmes à l'échelle mondiale. À cet égard, le Comité a encouragé le Secrétariat à poursuivre ses travaux sur le modèle opérationnel à trois niveaux de l'Organisation, en vue d'établir un modèle opérationnel clair et cohérent au niveau des pays, assorti d'un examen de la manière dont les bureaux régionaux et le Siège fournissent un appui aux pays. De plus, il a recommandé de renforcer la délégation de pouvoirs accordée aux bureaux de pays au moyen de mécanismes visant à garantir la mise en œuvre des programmes et la responsabilisation. Cela devrait comprendre des incitations et leurs effets. En outre, le Comité a souligné la nécessité pour le Secrétariat d'examiner les liens étroits et les synergies existant entre les principales initiatives de transformation et d'autres initiatives (l'initiative relative à la prévention de l'exploitation, des abus et du harcèlement sexuels et aux mesures destinées à y remédier, par exemple), maximisant ainsi l'impact au niveau des pays.

37. Le Comité a été heureux d'apprendre du Secrétariat que l'enquête auprès du personnel, comme le Comité l'avait recommandé précédemment,¹ serait poursuivie et publiée en mars 2023. À ce propos, le Comité a recommandé que l'enquête évalue également la lassitude du personnel, comprenne des questions visant à évaluer les attentes du personnel en matière de changement de culture et soit menée de façon récurrente, afin de permettre de dégager des tendances et de prendre des mesures correctives pour poursuivre les améliorations. Enfin, le Comité a suggéré que dans le cadre du suivi régulier des initiatives de transformation et des rapports sur celles-ci, des exemples de l'impact positif de la transformation sur la santé des personnes soient également recueillis et rapportés.

PROCESSUS SUIVI POUR TRAITER LES ALLÉGATIONS MAJEURES, Y COMPRIS À L'ENCONTRE DU DIRECTEUR GÉNÉRAL, ET POUR ENQUÊTER À LEUR SUJET

38. Dans le cadre de son mandat révisé,² le Comité a été chargé par les États Membres d'examiner les allégations d'activité inappropriée ainsi que le processus suivi pour traiter les allégations majeures, y compris à l'encontre du Directeur général, et pour enquêter à leur sujet, et de fournir des conseils à ce propos au Conseil exécutif, par l'intermédiaire du Comité du programme, du budget et de l'administration.¹ En conséquence, comme il l'a indiqué dans son rapport à la trente-sixième réunion du Comité du programme, du budget et de l'administration,¹ le Comité a commencé à discuter avec le Secrétariat des modalités possibles, et des rôles du Comité, du Comité du programme, du budget et de l'administration ainsi que du Conseil exécutif dans le cadre des enquêtes sur les allégations à l'encontre du Directeur général.

39. Compte tenu du caractère sensible de la question et du fait que toute enquête de cette nature impliquerait vraisemblablement les organes directeurs, le Comité a décidé d'entreprendre des consultations avec les États Membres et a pris contact avec d'autres institutions, fonds et programmes des Nations Unies afin de tirer parti de leur expérience sur ce sujet. Sur la base de ces échanges préliminaires, le Comité a élaboré un projet de proposition qui a été soumis aux États Membres en

¹ Document EBPBAC36/2.

² Décision EB150(16).

novembre 2022, avant les consultations de décembre. La proposition a été rédigée en tenant compte des principes fondamentaux de confidentialité, d'indépendance de l'enquête, et de protection des personnes concernées et des intérêts de l'OMS. Le résultat de ce processus de consultation n'est pas connu au moment de la rédaction du présent rapport. Le Comité présentera donc des informations actualisées au Comité du programme, du budget et de l'administration à sa trente-septième réunion.

AUTRES QUESTIONS EXAMINÉES PAR LE COMITÉ

40. En ce qui concerne la suite donnée aux recommandations du Corps commun d'inspection visant à limiter la durée du mandat des chefs des fonctions de contrôle et de déontologie, après avoir examiné l'approche proposée par le Secrétariat et donné son avis, le Comité a le plaisir d'annoncer que le Directeur général a fixé une limite de sept ans (non renouvelable) pour chacun des deux postes. Cette décision est conforme aux recommandations du Corps commun d'inspection¹ et à l'expérience acquise dans le cadre des bonnes pratiques d'autres institutions spécialisées, fonds et programmes des Nations Unies. La limitation de la durée du mandat sera appliquée moyennant l'introduction de nouvelles dispositions dans les descriptions de poste, les avis de vacance de poste et les contrats du personnel pour les deux fonctions. La Charte du Bureau des services de contrôle interne sera mise à jour pour que soit incluse la mention de la limitation de la durée du mandat. Celle-ci ne s'appliquera pas aux titulaires actuels des deux postes.

41. Le Comité a souhaité confirmer qu'il avait eu l'occasion de rencontrer régulièrement des représentants du Commissaire aux comptes relevant du Bureau du Contrôleur et vérificateur général des comptes de l'Inde, pour discuter de son plan de travail, de ses observations et de ses recommandations. Le Comité s'est félicité de l'esprit de collaboration dans lequel se sont déroulés ces échanges. Des réunions privées ont également été tenues avec le Comité. Lors de sa visite au Bureau régional de l'OMS pour l'Asie du Sud-Est et au bureau de l'OMS en Inde, le Comité a rencontré le Contrôleur et vérificateur général des comptes de l'Inde et a pu discuter des mécanismes de suivi des recommandations et, en particulier, de la hiérarchisation des recommandations en cours de formulation. Il a été convenu que, dans les rapports futurs, le Commissaire aux comptes attribuerait un ordre de priorité aux diverses recommandations afin de mieux souligner leur caractère essentiel, et qu'il examinerait également les recommandations en suspens qui n'avaient plus lieu d'être, dans le but de les clore.

COMPOSITION DU COMITÉ

42. Le mandat de M. J. Christopher Mihm a pris fin le 31 décembre 2022. Le Comité a remercié M. Mihm pour sa contribution inestimable aux travaux du Comité consultatif indépendant d'experts de la surveillance et nommé M. Darshak Shah à sa présidence pour une période de deux ans, à compter du 1^{er} janvier 2023. Le Comité a également accueilli son nouveau membre, M. Rob Becker (Pays-Bas), à compter de la même date.²

¹ Documents JIU/REP/2010/3, JIU/REP/2021/5 et JIU/REP/2020/1.

² Document EB149/9 Add.1 et décision EB149(2) (2021).

SYNTHÈSE DES RECOMMANDATIONS MISES EN ÉVIDENCE LORS DES TRENTE-HUITIÈME ET TRENTE-NEUVIÈME RÉUNIONS DU COMITÉ

43. Prenant note de la multiplicité des enquêtes menées auprès du personnel de l'OMS, le Comité a recommandé qu'elles soient rationalisées/regroupées.
44. Le Comité a recommandé que la fonction d'enquête pour traiter les cas d'inconduite soit maintenue et pérennisée. À cet égard, il conviendrait également de renforcer les capacités du Département Gestion des ressources humaines et des talents.
45. Des changements plus profonds dans le processus de nomination du Commissaire aux comptes seront proposés par le Secrétariat en consultation avec le Comité pour soumission à l'Assemblée de la Santé, en temps voulu pour le cycle suivant (2027).
46. Lors de réunions futures, le Comité souhaiterait avoir davantage d'informations et d'explications sur les recommandations découlant des vérifications intérieures en suspens.
47. Le Comité s'est félicité de l'analyse préliminaire des causes profondes du caractère récurrent de certaines recommandations découlant des vérifications intérieures des comptes et espère qu'elle sera menée à terme conjointement par le Bureau des services de contrôle interne et la direction. Cette dernière devrait mettre en place des mesures d'atténuation sur la base de ses conclusions.
48. Le Comité recommande que le Directeur du Bureau des services de contrôle interne et la direction présentent un exposé conjoint à une prochaine réunion du Comité afin de préciser les mesures prises pour donner suite aux conclusions de l'analyse des causes profondes.
49. Le Secrétariat devrait établir un plan d'action assorti d'un calendrier précis et rendre compte des progrès accomplis dans la mise en œuvre des réformes requises dans le contexte de la résolution du Groupe de travail des États Membres à fonctionnement souple. Le Secrétariat devrait intégrer ces mesures à d'autres initiatives en cours.
50. Le Comité attend avec intérêt de disposer de davantage d'informations sur les tâches concrètes de la part des États Membres dans le cadre du Groupe de travail des États Membres à fonctionnement souple, sur la manière dont les différents types de financement sont utilisés et sur les plans de hiérarchisation des priorités.
51. Le Comité a pris note de la lourdeur de la gestion des petites subventions et a encouragé le Secrétariat à procéder à une analyse de cette question et à s'efforcer de la rationaliser.
52. Décrire clairement les rôles des différents types de financement et leur impact, le cas échéant, ou absence d'impact si les niveaux requis ne sont pas atteints.
53. Le Comité souhaiterait disposer d'informations plus précises sur la déclaration relative à la propension au risque, y compris une matrice pour faciliter la mesure de la propension au risque.
54. Le Comité a demandé des informations plus précises sur la manière dont la déclaration relative aux risques allait être mise en œuvre. Cette mise en application doit être accélérée et assortie d'un calendrier précis.

55. Le Comité a recommandé que, conformément aux bonnes pratiques, un examen collégial indépendant du système et de la structure d'évaluation soit mené à bien.

56. Le Comité a recommandé que le Directeur du Bureau de l'évaluation soit invité à certaines des futures réunions afin de donner des informations plus précises sur les mesures prises, quand le Comité le jugera bon.

**M. Darshak Shah (Président), M. Rob Becker, M. Greg Johnson, M. Bert Keuppens
et M^{me} Beatriz Sanz Redrado.**

Appendice

État de la mise en œuvre des recommandations antérieures du Comité

Le Comité a reçu un rapport faisant le point sur l'état de la mise en œuvre de ses recommandations précédentes, établi au moyen de la plateforme consolidée récemment mise en place pour suivre les recommandations et de son tableau de bord en ligne. Depuis 2015, le Comité consultatif indépendant d'experts de la surveillance a promulgué 122 recommandations de mesures à prendre par le Secrétariat.

Il a noté avec satisfaction que, fin décembre 2022, 62 % des recommandations émises depuis 2015 et faisant l'objet d'un suivi avaient été clôturées tandis que 38 % de ces recommandations étaient en cours de mise en œuvre. Toutes les recommandations émises avant 2020, sauf une, ont été mises en œuvre. Des informations sur les recommandations appliquées depuis le dernier rapport du Comité consultatif indépendant d'experts de la surveillance au Comité du programme, du budget et de l'administration du Conseil exécutif, en mai 2021,¹ ainsi que sur toutes celles en cours de mise en œuvre, figurent dans le tableau ci-dessous.

Numéro	Source	Recommandation	Observations du Secrétariat de l'OMS	Statut
IEO2017_PB26_1	EBPBAC26/2	La nécessité d'un plan complet de continuité de l'activité de l'Organisation.	Un projet de cadre de continuité de l'activité a été diffusé en vue de recueillir des contributions aux trois niveaux de l'Organisation.	En cours
IEO2018_PB28_1	EBPBAC28/2	La réalisation d'une évaluation ou d'un examen extérieur de haut niveau portant sur le statut, l'orientation et la mise en œuvre du processus de gestion des risques.	Le Secrétariat a réalisé plusieurs examens (2021, 2022) dans les domaines de la gestion du risque institutionnel, de la conformité et du contrôle interne. Ces examens ont mis en évidence des domaines où des améliorations sont nécessaires. Ceux-ci font l'objet de mesures dans le projet de stratégie de gestion du risque institutionnel.	Mise en œuvre
IEO2019_PB30_3	EBPBAC30/2	L'élaboration, par la direction, d'un plan comportant une analyse de la cause première du problème des rapports aux donateurs en souffrance, des stratégies pour remédier au problème et des étapes claires pour aller de l'avant.	Le Secrétariat a mené une analyse de la cause première en 2018, en interne et en s'appuyant sur l'évaluation 2017-2018 du Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales (MOPAN). Chaque mois, on rappelle à tous les gestionnaires de dotations les mesures en suspens concernant les rapports aux donateurs et l'utilisation des fonds.	Mise en œuvre
IEO2019_PB30_6	EBPBAC30/2	Le Comité conseille à la direction d'aller de l'avant pour améliorer la coordination et l'alignement des ressources, moyennant l'adoption d'une approche des technologies de l'information, des données et de la cybersécurité à l'échelle de l'institution.	Le Secrétariat a adopté une approche institutionnelle globale dans ces domaines, dont témoignent notamment les investissements consacrés à la cybersécurité ou au système de gestion opérationnelle (BMS). Cette dimension sera systématiquement prise en compte à l'avenir.	Mise en œuvre

¹ Document EBPBAC34/2.

Numéro	Source	Recommandation	Observations du Secrétariat de l'OMS	Statut
IEO2020_AC31_1a	IEOAC31	<ul style="list-style-type: none"> Il convient que la haute direction mette à jour continuellement les scénarios en tenant compte des changements dans les Membres au fur et à mesure de l'émergence de nouvelles informations. Dans la mesure du possible, les scénarios doivent tenir compte des éventuels effets secondaires qui vont au-delà de l'impact financier. 	D'autres scénarios ont été utilisés pour préparer le budget programme 2022-2023, ainsi que pour planifier le projet de budget programme 2024-2025.	Mise en œuvre
IEO2020_AC31_2	IEOAC31	Le Comité consultatif recommande l'approbation de trois postes (chef des enquêtes – chef d'équipe, chef du groupe Enquêtes, chef du groupe Appui aux enquêtes) pour le Bureau des services de contrôle interne et le lancement immédiat du processus de recrutement. Il recommande d'inclure des experts externes indépendants dans le comité de sélection.	En février 2021, le Directeur général a approuvé le plan de recrutement général du Bureau des services de contrôle interne et l'approche visant à rattraper le retard accumulé et à renforcer les capacités sous-jacentes pour faire face à la charge de travail en cours. Lors de sa réunion d'avril 2021, le Comité consultatif a examiné des mesures et des plans visant à renforcer la fonction d'enquête. Dans son audit de septembre 2022, PwC a examiné la nécessité de renforcer le Bureau des services de contrôle interne. En octobre 2022, le Directeur général a approuvé une structure actualisée pour le Bureau des services de contrôle interne et a identifié des ressources supplémentaires pour le personnel à temps plein ainsi que pour les renforts en cas de besoin. En 2022, l'équipe d'enquête chargée de la prévention de l'exploitation, des abus et du harcèlement sexuels et des mesures destinées à y remédier (PRSEAH) a été renforcée pour éliminer les retards accumulés, et des enquêteurs supplémentaires ont été embauchés. Voir également la recommandation IEO2022_PB35_2.	Mise en œuvre
IEO2020_AC31_4	IEOAC31	Le Comité recommande que la direction continue à assurer un dialogue permanent avec le personnel de l'OMS afin que l'esprit de la transformation ne se perde pas, que le personnel à tous les niveaux s'approprie la transformation et que toute préoccupation soit prise en compte.	L'OMS suit la mise en œuvre de cette recommandation et des recommandations connexes issues de l'évaluation indépendante de la transformation, de la vérification externe et de la trente-sixième réunion du Comité consultatif indépendant d'experts de la surveillance. L'OMS mènera une nouvelle enquête auprès du personnel en 2022 et les départements Gestion des ressources humaines et des talents et Santé mentale et usage de substances psychoactives mettent actuellement en œuvre un certain nombre de mesures pour traiter les questions plus larges de fatigue du personnel. L'OMS établira un bilan en vue d'élaborer une feuille de route. Voir la recommandation IEO2021_PB33_2.	En cours

Numéro	Source	Recommandation	Observations du Secrétariat de l'OMS	Statut
IEO2020_AC31_5	IEOAC31	Le Comité recommande de continuer à mettre l'accent sur le domaine de la fraude en matière d'achats, compte tenu de l'expérience d'autres organisations du système des Nations Unies et du secteur privé.	Il s'agit d'une recommandation « ouverte ». En collaboration avec le Département Conformité, gestion des risques et éthique et avec le projet du système de gestion opérationnelle (BMS), le Secrétariat a procédé à un examen des risques en matière d'achats et de fraude. Les résultats ont été pris en compte dans les processus en cours et pour le nouveau progiciel de gestion intégré, et ils continueront de l'être. L'OMS applique des procédures et des modèles de diligence raisonnable, évalue les risques et dispose de dispositifs de contrôle internes clairs fondés sur les bonnes pratiques des Nations Unies et du secteur privé. L'OMS a également défini des contrôles qui vont être automatisés et sont désormais intégrés à la phase de conception des processus institutionnels du BMS, y compris des contrôles systémiques visant à combattre les risques de fraude.	Mise en œuvre
IEO2020_AC31_6	IEOAC31	Le Comité recommande une mise à jour régulière des politiques antifraude pertinentes à la suite de la transformation et des changements connexes dans les processus et la structure institutionnelle.	Une nouvelle politique mondiale de lutte contre la fraude et la corruption a été publiée en juillet 2022. Des outils de mise en œuvre sont en cours d'élaboration.	Mise en œuvre
IEO2020_AC31_7	IEOAC31	Le Comité encourage la haute direction à améliorer systématiquement les outils analogiques et numériques de protection contre la fraude destinés à être utilisés sur le terrain dans les bureaux de pays.	L'OMS a mis à jour et publié une politique révisée de prévention de la fraude en juillet 2022. L'OMS s'attache à intégrer dans la prochaine génération de progiciels de gestion intégrés une fonction d'analyse des données antifraude et corruption qui soit adaptée à l'objectif visé. Cela devrait contribuer à renforcer la protection contre la fraude dans les régions éloignées.	En cours
IEO2020_AC31_8	IEOAC31	Le Comité encourage la haute direction à poursuivre ou à accroître ses efforts pour renforcer une culture de tolérance zéro, en mettant particulièrement l'accent sur la formation et l'éducation au niveau national.	Un programme de « formation des formateurs » a été lancé en vue de renforcer les capacités des bureaux de pays et des bureaux régionaux. Des documents d'orientation sont également en cours d'élaboration pour aider les trois niveaux à identifier les signaux d'alarme et les risques associés à la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme.	En cours
IEO2020_AC31_9	IEOAC31	Le Comité consultatif recommande d'examiner les dépenses globales en matière de technologies de l'information (TI) par rapport aux recettes dans le cadre du cycle global de planification. Le Comité recommande de revoir le rapport entre les dépenses consacrées à la « gestion des TI à l'OMS » et celles visant à « changer les TI à l'OMS » et d'envisager des investissements supplémentaires concernant ce dernier objectif. Le Comité consultatif recommande d'exploiter les systèmes et plateformes dont disposent	En 2021, le Secrétariat a réalisé une étude sur les coûts récurrents et s'attache à mettre en œuvre les différentes mesures requises qui y sont recensées. Les besoins de financement des technologies de l'information et du projet de système de gestion opérationnelle, aux fins de la planification des ressources institutionnelles, figureront dans le projet de budget programme 2024-2025 qui sera examiné à la Soixante-Seizième Assemblée mondiale de la Santé, en mai 2023.	En cours

Numéro	Source	Recommandation	Observations du Secrétariat de l'OMS	Statut
		déjà d'autres organismes des Nations Unies durant le processus de modernisation du Système mondial de gestion (GSM) de l'OMS et d'envisager l'intégration globale du progiciel de gestion intégré avec d'autres organismes des Nations Unies plutôt que de n'intégrer que les éléments qui correspondent à l'usage commun de certaines fonctionnalités.		
IEO2020_AC31_10	IEOAC31	Même si l'on ne dispose pas d'analyses de viabilité sur les investissements dans les technologies de l'information et la cybersécurité, le Comité consultatif recommande de les poursuivre afin de protéger l'organisation.	Les investissements dans les technologies de l'information et la cybersécurité se sont poursuivis par l'entremise du fonds pour les technologies de l'information.	Mise en œuvre
IEO2020_AC31_11	IEOAC31	Le Comité recommande de faire d'un cadre de responsabilisation OMS ajusté et actualisé la pierre angulaire du projet d'amélioration de la fonction de responsabilisation.	Les progrès accomplis dans le renforcement du système de responsabilisation de l'OMS ont été présentés à la trente-sixième réunion du Comité du programme, du budget et de l'administration. Des efforts sont en cours pour mettre à jour plusieurs politiques subsidiaires (une politique de prévention de la fraude a notamment été établie). Le Corps commun d'inspection procède actuellement à un examen des cadres de responsabilisation des Nations Unies ; le rapport final est attendu au premier trimestre 2023.	En cours
IEO2020_AC31_12	IEOAC31	Le Comité recommande d'assurer la mise en œuvre rapide de la recommandation du Bureau des Services de contrôle interne (IOS) en l'intégrant dans les contrats de mission des hauts fonctionnaires.		En cours
IEO2020_AC32_1	IEOAC32	La direction est invitée à envisager d'autres solutions et/ou à renforcer les solutions actuelles afin de remédier à la baisse de la motivation du personnel en télétravail, à la fatigue professionnelle et aux problèmes de santé mentale du personnel.	La nouvelle politique sur l'aménagement des modalités de travail a été publiée en 2022 ; l'OMS met en œuvre une stratégie sur la santé mentale conforme à la stratégie des Nations Unies et a lancé une plateforme sur la santé mentale en mai 2022.	Mise en œuvre

Numéro	Source	Recommandation	Observations du Secrétariat de l'OMS	Statut
IEO2020_AC32_4	IEOAC32	Le Comité recommande à la haute direction de mettre en place un mécanisme officiel d'étalonnage de la gestion des services du personnel, y compris une réforme de l'échelle de notation sur 5 actuelle pour passer à une échelle plus pratique reposant sur les pratiques actuelles.	Le Secrétariat a achevé au troisième trimestre 2022 un examen du système de gestion des services du personnel. Des recommandations seront présentées pour examen par le Groupe de la politique mondiale en janvier 2023.	En cours
IEO2020_AC32_5	IEOAC32	Le Comité recommande à la haute direction de publier la répartition des notations du personnel au niveau global au sein de l'OMS pour servir de référence et garantir une transparence aux membres du personnel.	Le Secrétariat a achevé au troisième trimestre 2022 un examen du système de gestion des services du personnel. Des recommandations seront présentées pour examen par le Groupe de la politique mondiale en janvier 2023.	En cours
IEO2020_AC32_6	IEOAC32	Le Bureau des services de contrôle interne doit envisager d'ajouter les bureaux géographiquement dispersés du Bureau régional de l'OMS pour l'Europe au programme d'audit de 2021.	Après discussion avec la haute direction du Bureau régional de l'Europe, il a été décidé de ne pas inclure d'audit des bureaux géographiquement dispersés dans le programme d'audit interne de 2021. Aucun domaine présentant des risques élevés n'a été signalé au Bureau des services de contrôle interne en ce qui concerne les bureaux géographiquement dispersés. Les observations reçues de la direction du bureau régional concernant les activités du plan de travail 2022 n'englobaient pas non plus les bureaux géographiquement dispersés. Ceux-ci sont considérés comme relevant du processus annuel d'évaluation des risques du Bureau des services de contrôle interne. Cette question sera réexaminée de nouveau en 2023 dans le cadre du processus standard d'évaluation des risques.	Mise en œuvre
IEO2020_AC32_7	IEOAC32	Le Bureau régional de l'OMS pour l'Europe procédera à une analyse coûts-avantages des bureaux géographiquement dispersés, en mettant l'accent sur la nécessité de renforcer la collaboration entre eux.	Le Bureau régional de l'Europe entreprend un examen complet de sa présence dans les pays afin de mieux connaître le soutien dont bénéficient les bureaux de pays. Ce travail englobera les bureaux géographiquement dispersés et leur fonctionnement. L'examen du Bureau régional de l'Europe sera également soumis au Bureau des services de contrôle interne afin qu'il puisse intégrer l'audit d'un ou de deux bureaux géographiquement dispersés à sa planification pour l'année en cours.	En cours

Numéro	Source	Recommandation	Observations du Secrétariat de l’OMS	Statut
IEO2020_AC32_8	IEOAC32	Il convient que la haute direction continue de faire du Cadre de collaboration avec les acteurs non étatiques le principal outil d’interaction avec ces derniers et de mettre un accent particulier sur les éléments d’incitation plutôt que de limitation qu’il comporte. Une partie de cette approche peut supposer l’identification de bonnes pratiques et d’études de cas spécifiques pour aider à examiner les situations individuelles.		Mise en œuvre
IEO2020_AC32_9	IEOAC32	Il convient que la Région européenne de l’OMS continue de mettre l’accent sur l’efficacité, en plus de l’efficacité et des autres améliorations de l’appui aux processus numériques et de l’infrastructure numérique globale, ainsi que sur un meilleur alignement entre produits et résultats.	Le Bureau régional pour l’Europe continuera de mettre l’accent sur l’efficacité, en plus de l’efficacité et des autres améliorations de l’appui aux processus numériques et de l’infrastructure numérique globale, ainsi que sur un meilleur alignement entre produits et résultats.	En cours
IEO2020_AC32_10	IEOAC32	Il convient que le bureau de pays s’assure que l’on procède régulièrement et en temps opportun à la vérification des partenaires d’exécution accrédités.	L’unité chargée des finances, du respect des règles et des achats a engagé une démarche visant à rationaliser le processus de vérification avec les autres organisations présentes en Türkiye. Les lettres d’accord de subvention ne revêtant pas la forme de dons (NGLOA) avec la Türkiye font également partie de notre processus de vérification intérieure des comptes et d’examen.	Mise en œuvre
IEO2020_AC32_12	IEOAC32	Au niveau des pays, le Comité conseille à l’OMS de poursuivre ses efforts de transformation et surtout de veiller à ce que l’ensemble du processus et des objectifs soient pris en mains localement.	La prochaine phase de la transformation sera axée sur la mise en œuvre du programme au niveau des pays. Suite à la Réunion mondiale de la direction de l’OMS, qui a eu lieu en décembre 2022, l’équipe mondiale chargée de la transformation commencera à analyser les implications de cette nouvelle étape et à élaborer un plan de travail et un cadre de suivi pour mesurer les progrès accomplis vers les objectifs de transformation au niveau des pays.	En cours
IEO2020_PB31_1	EBPBAC31/2	Dans le cadre de la transformation de l’OMS, le Comité invite instamment la direction à rester concentrée sur les efforts de gestion du changement et sur la gestion du risque de fatigue et d’épuisement du personnel.	La gestion du changement sera intégrée à chaque initiative (par exemple, le nouveau système de gestion opérationnelle, le système de gestion opérationnelle (BMS), est associé à une stratégie/un plan spécial sur ce thème). Après un examen approfondi des initiatives et l’élaboration du cadre de suivi, les travaux porteront également sur la façon dont les changements seront mis en œuvre. On s’attachera à s’adapter à chaque changement attendu et à mobiliser de manière croissante le personnel dans l’ensemble de l’Organisation. L’équipe mondiale chargée de la transformation doit, dans son ensemble, tendre vers cet objectif.	En cours

Numéro	Source	Recommandation	Observations du Secrétariat de l'OMS	Statut
IEO2020_PB31_3	EBPBAC31/2	Le Comité recommande à l'OMS de partir d'une déclaration de haut niveau sur la propension au risque à l'échelle de l'Organisation et de classer ses déclarations sur la propension au risque par ordre de priorité décroissant, en les assortissant de mesures et de limites, le cas échéant.	L'OMS a mis au point sa propre approche pour l'élaboration et l'utilisation d'une déclaration sur la propension au risque, destinée à éclairer sa nouvelle stratégie sur ce thème. La déclaration a été rédigée et intégrée au projet de stratégie sur la gestion du risque institutionnel. Des outils visant à aider le personnel de l'OMS à la mettre en œuvre sont en cours d'élaboration.	En cours
IEO2020_PB31_4	EBPBAC31/2	Le Comité recommande qu'une attention particulière soit accordée aux risques de non-conformité dans le cadre du processus de gestion des risques et souhaite souligner l'importance de la conformité en raison de la dépendance de l'OMS vis-à-vis des contributions volontaires et de la bonne volonté des États Membres et des donateurs. En outre, les effets du changement climatique sur la santé doivent être au centre des considérations de l'OMS en matière de gestion du risque institutionnel.	La nouvelle stratégie sur le respect des exigences de gestion des risques portera sur les possibilités qui existent de renforcer la conformité dans ce domaine. Le projet de déclaration sur la propension au risque fait référence à un niveau minimal d'acceptabilité pour les risques touchant à la conformité et à l'intégrité. Le changement climatique est un risque indirect, mais il sera pris en compte dans la définition des principaux risques pour l'OMS. Voir la recommandation IEO2020_PB32_5.	En cours
IEO2020_PB31_8	EBPBAC31/2	En outre, en ce qui concerne la Région africaine, le Comité conseille à la direction de l'OMS d'explorer les partenariats avec les institutions supérieures de contrôle des finances publiques des pays de la Région afin de renforcer la responsabilisation à l'égard du public, d'identifier les possibilités d'amélioration et de trouver des solutions viables aux problèmes et aux lacunes en matière de capacités. Le travail exemplaire réalisé par le service de contrôle des finances publiques de la Sierra Leone en octobre 2014 sur la riposte à la maladie à virus Ebola dans ce pays montre combien ce type de partenariats pourrait s'avérer mutuellement bénéfique.		En cours

Numéro	Source	Recommandation	Observations du Secrétariat de l'OMS	Statut
IEO2020_PB31_10	EBPBAC31/2	Le Comité recommande que tous les cas de fait accompli relevés par le Comité d'examen des contrats soient signalés à la haute direction pour qu'elle les examine et prenne les mesures nécessaires pour garantir la transparence, et qu'un rapport soit présenté au Comité chaque année, comprenant les mesures prises par la direction pour garantir la transparence.	Mise à jour par le Département Finances des procédures visant à renforcer la responsabilisation en matière d'achats, y compris en ce qui concerne les dérogations.	En cours
IEO2020_PB32_2	EBPBAC32/2	Le Comité recommande que le cadre de responsabilisation de l'OMS publié en 2015 soit actualisé dès que possible afin que l'ensemble des parties prenantes soient conscientes de leurs responsabilités dans ce domaine.	Les progrès accomplis dans le renforcement du système de responsabilisation de l'OMS ont été présentés à la trente-sixième réunion du Comité du programme, du budget et de l'administration. Des efforts sont en cours pour mettre à jour plusieurs politiques subsidiaires (ainsi, une politique de prévention de la fraude a été établie). Le Corps commun d'inspection procède actuellement à un examen des cadres de responsabilisation des Nations Unies ; le rapport final est attendu au premier trimestre 2023. L'opportunité de mettre à jour le cadre de responsabilisation sera examinée immédiatement après.	En cours
IEO2020_PB32_5	EBPBAC32/2	Le Comité réitère sa demande concernant l'élaboration d'une déclaration de haut niveau sur la propension au risque de l'OMS qui énonce les risques que l'Organisation est disposée à prendre dans la poursuite de sa stratégie.	Voir la recommandation IEO2020_PB31_2. L'OMS a mis au point sa propre approche pour l'élaboration et l'utilisation d'une déclaration sur la propension au risque, destinée à éclairer sa nouvelle stratégie sur ce thème. La déclaration a été rédigée et intégrée au projet de stratégie sur la gestion du risque institutionnel. Des outils visant à aider le personnel de l'OMS à la mettre en œuvre sont en cours d'élaboration.	En cours
IEO2021_AC33_1	IEOAC33	Il est conseillé à la haute direction de continuer à renforcer les mesures visant à protéger la santé mentale et le bien-être du personnel. Il est recommandé d'entretenir des rapports constants avec le personnel, au sein des équipes et à l'échelle mondiale, au moyen notamment d'enquêtes éclairées.	L'OMS a mis en œuvre une stratégie sur la santé mentale conforme à la stratégie des Nations Unies et a lancé une plateforme sur la santé mentale en mai 2022.	En cours

Numéro	Source	Recommandation	Observations du Secrétariat de l'OMS	Statut
IEO2021_AC33_4	IEOAC33	La haute direction devrait poursuivre ses efforts tendant à assurer un financement raisonnable de l'Assurance-maladie du personnel à moyen terme.	La haute direction, de concert avec les entités participantes, a mis en œuvre trois stratégies pour améliorer le financement, consistant : 1) à veiller chaque année à ce que les cotisations dépassent le montant des demandes de remboursement, jusqu'à obtenir un financement intégral (constitution d'actifs afin de contribuer à couvrir le déficit actuariel actuel et les nouvelles prestations accumulées à financer) ; 2) à maîtriser les dépenses (par des négociations régulières avec les prestataires de soins de sorte à limiter l'inflation médicale, par la gestion des cas et en examinant la façon dont le régime est structuré) ; et 3) à obtenir un rendement prudent des placements, dans une optique de long terme. Des renseignements plus complets sur les stratégies proposées sont disponibles en suivant le lien vers le site SharePoint sur l'audit externe.	Mise en œuvre
IEO2021_AC33_5	IEOAC33	L'OMS devrait prendre en considération la fatigue du personnel face à l'augmentation de la charge de travail requise pour mettre en œuvre les différentes activités liées à la transformation tout en combattant la pandémie de COVID-19.	La nouvelle politique sur l'aménagement des modalités de travail a été publiée en 2022 et offre différentes possibilités pour la gestion du temps de travail ; l'OMS est dotée de mesures visant à indemniser les heures supplémentaires et les périodes d'activité intense ; l'Organisation met en œuvre une stratégie sur la santé mentale et renforce également les activités de santé au travail.	Mise en œuvre
IEO2021_PB33_1	EBPBAC33/2	Compte tenu de la pandémie actuelle et de l'aménagement des modalités de travail, la direction est invitée à envisager d'autres solutions et/ou un renforcement des solutions existantes afin de remédier à la baisse de la motivation du personnel en télétravail, à la fatigue professionnelle et aux problèmes de santé mentale du personnel. En outre, compte tenu des menaces grandissantes en matière de cybersécurité, il est impératif de poursuivre les investissements dans ce domaine.	La nouvelle politique sur l'aménagement des modalités de travail a été publiée en 2022 ; l'OMS met en œuvre une stratégie sur la santé mentale conforme à la stratégie des Nations Unies et a lancé une plateforme sur la santé mentale en mai 2022. Les travaux sur le renforcement de la cybersécurité se poursuivent.	Mise en œuvre

Numéro	Source	Recommandation	Observations du Secrétariat de l'OMS	Statut
IEO2021_PB33_2	EBPBAC33/2	Au niveau des pays, le Comité conseille à l'OMS de poursuivre ses efforts de transformation et surtout de veiller à ce que l'ensemble du processus et des objectifs soient pris en mains localement. Le personnel d'encadrement est encouragé à assurer un dialogue effectif constant avec son personnel afin que l'esprit de la transformation ne se perde pas.	L'OMS suit la mise en œuvre de cette recommandation et des recommandations connexes issues de l'évaluation indépendante de la transformation, de l'audit externe et de la trente-sixième réunion du Comité consultatif indépendant d'experts de la surveillance. L'OMS mènera une nouvelle enquête auprès du personnel en 2022 et les départements Gestion des ressources humaines et des talents et Santé mentale et usage de substances psychoactives mettent actuellement en œuvre un certain nombre de mesures en vue de traiter les questions plus larges de fatigue du personnel. L'OMS fera un bilan en vue d'élaborer une feuille de route. Voir la recommandation IEOAC 2020_AC31_4.	En cours
IEO2021_PB33_3	EBPBAC33/2	Concernant le contrôle interne, le Comité consultatif recommande vivement d'étoffer les capacités pour une durée limitée afin d'apurer l'arriéré d'enquêtes et de fournir un plan en plusieurs étapes pour ce projet.	L'OMS a renforcé ses capacités d'enquête (notamment pour prévenir et combattre l'exploitation, les abus et le harcèlement sexuels). Les progrès dans ce domaine ont été présentés à la Soixante-Quatrième Assemblée mondiale de la Santé. Les avancées ont également été présentées dans le cadre des rapports réguliers au titre du Plan de lutte de l'OMS visant à prévenir l'exploitation, les abus et le harcèlement sexuels et à y remédier.	Mise en œuvre
IEO2021_PB33_4	EBPBAC33/2	Dans le domaine des achats, le Comité consultatif recommande de continuer à insister sur le problème de la fraude et propose une mise à jour régulière des politiques antifraude pertinentes. Il encourage l'OMS à améliorer systématiquement les outils analogiques et numériques de protection contre la fraude destinés à être utilisés sur le terrain dans les bureaux de pays, ainsi qu'à poursuivre ou à intensifier les efforts visant à renforcer une culture de tolérance zéro.	Une nouvelle politique antifraude a été publiée en juillet 2022. Des évaluations supplémentaires des risques de fraude ont été réalisées dans les domaines des achats et ont contribué à cette politique ; les enseignements de l'expérience sont également pris en compte dans la conception du progiciel de gestion intégré ainsi que dans les améliorations futures du cadre de contrôle interne et de gestion des risques.	En cours
IEO2021_PB33_5	EBPBAC33/2	Le Comité recommande que les procédures et processus relatifs à la riposte à la pandémie respectent un juste équilibre entre perfection et rapidité.	Le Programme OMS de gestion des situations d'urgence sanitaire met systématiquement et efficacement en œuvre des interventions en fonction des événements en cours ou nouveaux. Une version actualisée du Cadre d'action d'urgence de l'OMS, établie à la lumière de l'expérience acquise (par exemple lors de la riposte à l'épidémie de maladie à virus Ebola en République démocratique du Congo et de la pandémie de COVID-19) est en cours de finalisation. La section XVII du Manuel électronique (qui traite des opérations d'urgence) a également été mise à jour. L'OMS s'est aussi appuyée sur les enseignements des examens indépendants et internes relatifs à la COVID-19 pour renforcer encore son action face aux situations d'urgence sanitaire et à la pandémie et son état de préparation aux événements à venir.	Mise en œuvre

Numéro	Source	Recommandation	Observations du Secrétariat de l'OMS	Statut
IEO2021_PB34_1	EBPBAC34/2	S'agissant des recommandations du Commissaire aux comptes, le Comité demande instamment à la haute direction de continuer à suivre l'ensemble des recommandations formulées, d'y donner suite en temps opportun et de prendre des mesures correctives s'il y a lieu.	La haute direction suit activement la mise en œuvre de toutes les recommandations émises par les commissaires aux comptes au moyen du site SharePoint sur la vérification externe et du tableau de bord d'audit (PowerBI). Un point sur le statut des recommandations est présenté aux commissaires aux comptes deux fois par an (au cours de chaque cycle de vérification), pour examen et clôture.	Mise en œuvre
IEO2021_PB34_2	EBPBAC34/2	Le Comité est préoccupé par la diminution de la part des contributions fixées dans le financement global de l'OMS et encourage les États Membres et la haute direction à accélérer le rythme de leurs concertations constructives et des mesures qu'ils prennent en vue d'engager les finances de l'OMS sur une voie plus durable.	Le Groupe de travail sur le financement durable a publié son rapport final, dans lequel il préconise notamment une augmentation progressive de 50 % des contributions fixées, qui a été approuvée par les États Membres à la Soixante-Quatrième Assemblée mondiale de la Santé.	Mise en œuvre
IEO2021_PB34_3	EBPBAC34/2	Le Comité demande instamment à la direction de continuer à mettre l'accent sur le bon fonctionnement des systèmes de contrôle interne afin d'atténuer les risques associés aux services contractuels, et en particulier à l'achat de fournitures et matériels médicaux.	Il s'agit là d'une recommandation « ouverte » et l'OMS ne peut ni la suivre quantitativement, ni la clore. Toutefois, l'OMS a mis en place des systèmes de contrôle interne pour les achats, qui incluent notamment des modules de prévention de la fraude (fondés sur les approches standard des Nations Unies).	Mise en œuvre
IEO2021_PB34_4	EBPBAC34/2	S'agissant du contrôle interne, le Comité a réitéré la recommandation qu'il avait formulée précédemment selon laquelle il convient de s'attaquer au problème des retards accumulés en matière d'enquêtes pour assurer la clôture complète de tous les cas dans un délai raisonnable et, à cet égard, d'établir des points de comparaison appropriés en se fondant sur les enseignements tirés de l'examen des résultats d'enquête.	L'OMS a renforcé ses moyens d'enquête (y compris pour prévenir l'exploitation, les abus et le harcèlement sexuels et y remédier). Les progrès dans ce domaine ont été présentés à la Soixante-Quatrième Assemblée mondiale de la Santé. Les avancées sont également présentées dans le cadre des rapports réguliers au titre du Plan de lutte de l'administration de l'OMS visant à prévenir l'exploitation, les abus et le harcèlement sexuels et à y remédier.	Mise en œuvre
IEO2021_PB34_5	EBPBAC34/2	Le Comité recommande également à l'OMS que les Services de contrôle interne incluent dans leur programme de travail un examen de la Fondation pour l'OMS au cours des 24 prochains mois. En outre, l'accord conclu avec la Fondation pour l'OMS doit comprendre une clause de vérification adéquate conférant à l'OMS le	La Fondation pour l'OMS, en tant que fondation suisse indépendante, doit avoir une politique et un système clairs en matière de vérification. Si la Fondation souhaite demander au Bureau des services de contrôle interne de l'OMS de procéder à un audit, celui-ci y répondrait favorablement.	En cours

Numéro	Source	Recommandation	Observations du Secrétariat de l'OMS	Statut
		pouvoir de procéder à une vérification périodique de la Fondation.		
IEO2021_PB34_6	EBPBAC34/2	S'agissant du nouveau progiciel de gestion intégré, le Comité conseille à la direction de poursuivre ses efforts en vue de réduire au minimum la personnalisation du système et d'accepter plutôt que de modifier ses processus internes.	Cette recommandation est un principe directeur pour le BMS (le programme relatif au nouveau progiciel de gestion intégré). Les personnalisations font l'objet d'un suivi et sont présentées au Conseil du programme BMS, présidé par le Sous-Directeur général chargé des fonctions institutionnelles.	Mise en œuvre
IEO2021_PB34_7a	EBPBAC34/2	Dans le domaine de la gestion des risques, le Comité invite instamment la direction à : a) formuler des orientations sur les niveaux de tolérance associés aux principaux risques et sur la façon de traduire ces tolérances en décisions au niveau opérationnel.	Le nouveau cadre de propension au risque définit des niveaux d'acceptabilité du risque qui seront transposés en seuils de risque et en indicateurs connexes. Ces mécanismes sont inclus dans le projet de déclaration sur la propension au risque. Des outils spécifiques sont en cours d'élaboration pour soutenir la mise en œuvre de l'approche sur la gestion des risques et la propension au risque. Le cadre de propension au risque fait partie de la nouvelle stratégie de gestion des risques institutionnels, en cours de finalisation.	En cours
IEO2021_PB34_7b	EBPBAC34/2	b) veiller à ce que tous les principaux risques soient actualisés dans l'inventaire des risques et que le Comité de gestion des risques se réunisse régulièrement pour mettre à jour et examiner les mesures prises par l'OMS en matière de gestion des risques.	Le Comité mondial de gestion des risques se réunit régulièrement et l'OMS publie chaque année sa liste des principaux risques. Les principaux risques figureront dans le futur outil de gestion des risques du BMS au moyen d'un catalogue.	Mise en œuvre
IEO2021_PB34_7c	EBPBAC34/2	c) s'assurer que les décisions ne soient pas prises en fonction des risques ou risques perçus pris isolément, mais en évaluant le rapport entre risques et avantages.	La déclaration sur la propension au risque intègre cette approche.	Mise en œuvre
IEO2021_PB34_8	EBPBAC34/2	Le Comité recommande à l'OMS d'axer ses efforts sur les risques liés à la fraude et à la corruption, qui devraient faire partie intégrante de la mise en œuvre des programmes, afin d'améliorer l'exécution globale de ces derniers.	L'OMS a mis au point une méthode d'évaluation des risques de fraude fondée sur la norme ISO 31000. Cette méthodologie figure au programme de la « formation des formateurs » sur la fraude et la corruption.	Mise en œuvre

Numéro	Source	Recommandation	Observations du Secrétariat de l'OMS	Statut
IEO2021_PB34_9	EBPBAC34/2	Le Comité recommande à l'OMS de hiérarchiser ses activités dans un délai défini de manière raisonnable, afin de faire en sorte que des initiatives ne figurant pas aux premiers rangs des priorités ne soient pas menées au détriment des principales fonctions normatives de l'Organisation.	Le processus de planification à trois niveaux permet à l'OMS de hiérarchiser stratégiquement ses activités en fonction des besoins et des demandes des pays. Il englobe la planification du soutien aux pays, des produits techniques relatifs aux normes et aux critères et des fonctions de recherche et de leadership. Pour le budget programme 2020-2021, les départements du Siège ont recensé des prestations stratégiques dont la mise en œuvre fait l'objet d'un suivi régulier par la haute direction. Des examens à mi-parcours et en fin d'exercice biennal, ainsi que les examens réguliers des plans de travail et du budget, permettent de reprogrammer et de redéfinir les priorités des travaux de manière à ce que les projets et les initiatives hautement prioritaires soient mis en œuvre. Voir également les sites https://cms.who.int/about/accountability/results et https://intranet.who.int/homes/prp/planning/ (consultés le 15 décembre 2022).	Mise en œuvre
IEO2022_PB35_1	EBPBAC35/2	Dans le domaine de la gestion des technologies de l'information, le Comité a recommandé l'adoption d'une approche centralisée afin d'éviter les doubles emplois et de permettre des gains d'efficacité.	Le Secrétariat utilise déjà une approche commune dans la mesure du possible, notamment pour le BMS, le site Web, l'Intranet ou l'espace de travail numérique (Digital Workspace). Citons aussi la mise en place d'un progiciel de gestion intégré en 2008 et, en 2022, celle d'un nouveau progiciel de gestion intégré. À relever également, le projet pour un Intranet unique et la consolidation des sites Web.	Mise en œuvre
IEO2022_PB35_2	EBPBAC35/2	Concernant les technologies de l'information, et en particulier la cybersécurité, le Comité encourage les États Membres à considérer ces domaines comme étant des investissements essentiels et à étudier la possibilité d'effectuer un investissement supplémentaire ponctuel sur la base d'un argumentaire clair élaboré par l'OMS.	Une demande de financement de coûts récurrents de cybersécurité pour 2023 a été incluse dans le budget programme 2022-2023, tel que modifié, et approuvée par l'Assemblée de la Santé en mai 2022. La planification actuelle et future des investissements en cybersécurité est intégrée aux crédits internes du fonds pour les technologies de l'information. Voir aussi la recommandation IEOAC2020_AC31_2.	Mise en œuvre
IEO2022_PB35_3	EBPBAC35/2	Le Comité recommande à l'OMS de veiller à ce que sa stratégie d'analyse des données appuie un programme d'apprentissage à l'échelle de l'Organisation centré sur les principales questions politiques et programmatiques auxquelles l'Organisation cherche à répondre.		En cours

Numéro	Source	Recommandation	Observations du Secrétariat de l’OMS	Statut
IEO2022_PB35_4	EBPBAC35/2	Le Comité recommande que les supérieurs hiérarchiques des référents chargés de la prévention de l’exploitation et des abus sexuels soient informés des responsabilités supplémentaires de ces référents afin de veiller à ce que le temps et les moyens nécessaires soient pleinement consacrés à cette tâche.	Une note d’orientation à l’intention du personnel d’encadrement, en particulier des représentants de l’OMS, a été publiée ; dans les Régions, les directeurs de la gestion des programmes participent activement à ces efforts.	Mise en œuvre
IEO2022_PB35_5	EBPBAC35/2	Le Comité recommande en outre que l’OMS accélère les investigations relatives à l’exploitation et aux abus sexuels tout en veillant à établir un équilibre dans l’analyse des informations fournies par les deux parties. Le Comité réitère la nécessité de mettre en place un système de signalement solide pour aider toutes les victimes.	L’équipe spéciale d’enquête a été renforcée et l’engagement a été pris de respecter un délai de 120 jours. Des accords ont été passés avec le Bureau des services de contrôle interne du Secrétariat de l’Organisation des Nations Unies.	Mise en œuvre
IEO2022_PB35_6	EBPBAC35/2	Des efforts continus doivent être déployés pour renforcer les capacités des systèmes nationaux de santé publique, notamment en réunissant et en partageant les bonnes pratiques entre les Régions de l’OMS.	Il s’agit là d’une recommandation « ouverte » et l’OMS ne peut ni la suivre quantitativement, ni la clore.	En cours
IEO2022_PB35_7a	EBPBAC35/2	Il serait utile que la Région de la Méditerranée orientale obtienne des orientations sur la manière de gérer la croissance du financement temporaire et de collaborer avec les acteurs non étatiques du secteur privé, ce qui est un domaine émergent.	À la demande du Directeur régional de la Région de la Méditerranée orientale, et conformément à la réponse de la direction à l’évaluation initiale du Cadre de collaboration avec les acteurs non étatiques, des sessions de renforcement des capacités ont été organisées par l’unité chargée de la diligence raisonnable et des acteurs non étatiques du Département Conformité, gestion des risques et éthique, sur trois jours, au profit de l’équipe Conformité et gestion des risques de la Région de la Méditerranée orientale et des référents du Bureau de l’OMS au Yémen. Ces séances ont permis de formuler des recommandations centrées sur l’amélioration et le renforcement de la communication ; le renforcement des capacités ; la mise en place de meilleurs mécanismes de suivi, d’évaluation et d’apprentissage ; et l’élaboration d’une stratégie de collaboration avec les acteurs non étatiques.	Mise en œuvre

Numéro	Source	Recommandation	Observations du Secrétariat de l'OMS	Statut
IEO2022_PB35_7b	EBPBAC35/2	Plus généralement, le Secrétariat de l'OMS devrait envisager de former des équipes d'intervention rapide composées de personnes qualifiées et certifiées pour exercer diverses fonctions. Ces équipes pourraient être déployées en cas d'urgence et utilisées pour former des équipes locales/régionales.	L'OMS a mis au point des modes opératoires normalisés pour réaliser des recrutements et des déploiements rapides lors de situations d'urgence ; un système interne existe également pour déployer rapidement du personnel en cas d'urgence sanitaire, dans le cadre d'équipes polyvalentes.	Mise en œuvre
IEO2022_PB35_8	EBPBAC35/2	Plus précisément, il est nécessaire d'examiner les capacités en matière de ressources humaines entre le Siège de l'OMS, les Régions et les bureaux de pays afin de garantir un juste équilibre, en mettant l'accent sur les ressources nécessaires à la mise en œuvre pour faire face aux responsabilités croissantes en matière de redevabilité et aux exigences en matière d'établissement de rapports dans l'ensemble de l'Organisation.	Le Département Ressources humaines et gestion des talents dirige les travaux engagés pour améliorer le modèle à trois niveaux sur le recrutement et la fidélisation du personnel. Un examen débute fin 2022 en vue d'harmoniser les descriptions de poste dans l'ensemble de l'Organisation (celui-ci devrait être achevé d'ici le troisième ou le quatrième trimestre de l'année 2023). Un projet pilote tendant à harmoniser les trois niveaux de recrutement est en cours au Bureau régional de l'Afrique, avec le concours du Siège (il devrait durer au moins six mois).	En cours
IEO2022_PB36_1	EBPBAC36/2	Le Comité recommande de soumettre les états financiers pour 2021 au Comité du programme, du budget et de l'administration lors de sa trente-sixième réunion, puis à la Soixante-Quatrième Assemblée mondiale de la Santé.	Les états financiers vérifiés pour l'année qui s'est achevée le 31 décembre 2021 ont été présentés à la trente-sixième réunion du Comité du programme, du budget et de l'administration et à la Soixante-Quatrième Assemblée mondiale de la Santé.	Mise en œuvre
IEO2022_PB36_2	EBPBAC36/2	Compte tenu de la sensibilité élevée du passif global de l'Assurance-maladie du personnel, y compris les obligations financières au titre de l'assurance-maladie après la cessation de service, aux hypothèses actuarielles utilisées, et des effets importants sur les états financiers, il est recommandé que le Secrétariat continue à effectuer un suivi de l'évolution des hypothèses sous-jacentes utilisées par l'actuaire pour le calcul du passif, et qu'il approuve l'emploi d'hypothèses différentes et appropriées pour établir l'état de financement.	L'OMS collabore avec le système des Nations Unies en vue d'établir des hypothèses à des fins actuarielles, à l'échelle dudit système, et participe aux discussions sur l'application de ces hypothèses à l'OMS.	Mise en œuvre
IEO2022_PB36_3	EBPBAC36/2	Le Comité exhorte la direction à poursuivre les travaux relatifs aux recommandations émises dans le cadre du contrôle	Le Département Finances a élaboré un tableau de bord interne pour suivre les recommandations du Commissaire aux comptes et du vérificateur intérieur des comptes. Il gère également un site SharePoint	Mise en œuvre

Numéro	Source	Recommandation	Observations du Secrétariat de l’OMS	Statut
		externe, ainsi que le suivi de ces recommandations, en temps opportun et de manière continue, ainsi qu’à adopter des mesures correctives si nécessaire.	interne que les responsables peuvent utiliser afin de donner suite aux recommandations et de faire le point sur les mesures engagées, site que le Commissaire aux comptes passe systématiquement en revue.	
IEO2022_PB36_30	EBPBAC36/2	Le Comité recommande que les investissements et les dépenses consacrés aux fonctions d’appui fassent l’objet d’un suivi à chaque exercice biennal pour garantir à l’OMS des systèmes et des processus adaptés et pour fournir à toutes les parties prenantes le niveau de service requis. Il recommande également que l’OMS propose au Réseau Finances et budget un suivi régulier des données à l’échelle du système.	Le Département Finances a procédé à une analyse comparative des dépenses de l’ONU et de l’OMS au titre des fonctions d’appui. Rapport présenté à la trente-septième réunion du Comité consultatif indépendant d’experts de la surveillance (avril 2022).	Mise en œuvre
IEO2022_PB36_4	EBPBAC36/2	Le Comité recommande la mise en place par l’Organisation d’un mécanisme de rétroaction régulier concernant les registres de risque, lorsqu’un contrôle s’avère insatisfaisant ou partiellement satisfaisant mais pouvant être considérablement amélioré, ou encore en ce qui concerne les résultats négatifs d’une enquête.		En cours
IEO2022_PB36_5	EBPBAC36/2	S’agissant de la déclaration de l’OMS sur la propension au risque, le Comité recommande à l’Organisation de se doter d’un plan de collaboration avec les différentes principales parties prenantes, qui devrait ensuite guider sa mise en œuvre. De plus, le Comité doit se voir fournir ces plans.	Des consultations ont été organisées pour discuter du cadre aux trois niveaux et elles se poursuivront l’année prochaine.	En cours
IEO2022_PB36_6	EBPBAC36/2	Le Comité recommande que les supérieurs hiérarchiques des référents chargés de la prévention de l’exploitation et des abus sexuels soient informés des responsabilités supplémentaires de ces référents afin de veiller à ce que le temps et les moyens nécessaires soient pleinement consacrés à cette tâche.	Cette recommandation est en cours en raison du roulement du personnel ; elle serait close sinon.	En cours

Numéro	Source	Recommandation	Observations du Secrétariat de l'OMS	Statut
IEO2022_PB36_7	EBPBAC36/2	Le Comité recommande que l'OMS poursuive ses efforts pour mettre en œuvre des processus de vérification diligente et des contrôles appropriés des antécédents professionnels en ce qui concerne les employés des partenaires d'exécution et des prestataires.	Le Secrétariat procède désormais avant leur recrutement à une vérification intégrale des antécédents de tous les fonctionnaires, sous-traitants et titulaires d'accords de services spéciaux (en utilisant ClearCheck et en passant par le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés).	Mise en œuvre
IEO2022_PB36_8	EBPBAC36/2	Le Comité soutient ces efforts et recommande que l'OMS continue à rechercher des partenariats renforcés avec d'autres organisations du système des Nations Unies présentes sur le terrain, à des fins de partage d'expérience et de bonnes pratiques concernant l'exploitation, les abus et le harcèlement sexuels.		Mise en œuvre
IEO2022_PB36_9	EBPBAC36/2	Le Comité recommande tout d'abord que l'OMS réalise une enquête auprès de son personnel à tous les niveaux, sur questions relatives à l'exploitation, aux abus et au harcèlement sexuels, ainsi que d'autres problèmes concernant la confiance, la communication, la participation des employés et l'environnement de travail. Puis, le Comité recommande également que l'OMS s'engage à maintenir un calendrier régulier pour la réalisation de ces enquêtes, afin d'évaluer les changements à long terme et de contribuer à mettre en évidence les domaines devant faire l'objet d'une attention. Ensuite, le Comité recommande que l'OMS envisage le déploiement d'enquêtes courtes et ciblées auprès du personnel lorsque des informations plus immédiates sont nécessaires pour mesurer les progrès dans certains domaines.	Le Secrétariat a diffusé un sondage sur la culture institutionnelle en rapport avec la prévention de l'inconduite sexuelle et les moyens d'y remédier (décembre 2022).	En cours
IEO2022_PB36_10	EBPBAC36/2	Que les retards des enquêtes en matière d'exploitation, d'abus et de harcèlement sexuels aient été comblés ou non d'ici à la Soixante-Quatrième Assemblée de la Santé, le Comité recommande que l'OMS poursuive ses efforts pour résoudre ces cas dans les meilleurs délais.	L'OMS a comblé les retards des enquêtes sur l'exploitation, les abus et le harcèlement sexuels en amont de la Soixante-Quatrième Assemblée mondiale de la Santé. Un processus continu en temps réel pour assurer le suivi des affaires est en place. Une nouvelle structure de contrôle interne a été approuvée et elle inclut le renforcement des capacités d'enquête. Des enquêteurs supplémentaires sont en cours de recrutement et une liste de personnes pouvant être mobilisées si des renforts sont nécessaires a été établie.	Mise en œuvre

Numéro	Source	Recommandation	Observations du Secrétariat de l'OMS	Statut
IEO2022_PB36_11	EBPBAC36/2	Le Comité recommande que l'OMS rassemble, présente clairement et publie les éléments ayant servi à déterminer qu'un délai de 120 jours pour clore une enquête en matière d'exploitation, d'abus et de harcèlement sexuels était un objectif approprié et systématiquement atteignable.	Ce critère de 120 jours a été établi par le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés et Oxfam et il est utilisé par certains États Membres. La pratique à l'OMS a démontré que ce critère a pu être respecté (en menant les enquêtes avec toute la rigueur requise) et il figurera dans les modes opératoires normalisés du Bureau des services de contrôle interne concernant les procédures d'enquête (document qui sera établi au premier trimestre 2023).	Mise en œuvre
IEO2022_PB36_12	EBPBAC36/2	Le Comité recommande également que l'OMS suive de près les résultats de ses enquêtes sur les cas d'exploitation, d'abus et de harcèlement sexuels à toutes les étapes du processus d'appel et des sanctions disciplinaires, pour veiller à ce que ces enquêtes demeurent de la plus haute qualité et pour que l'accent mis sur le respect des délais n'entraîne pas d'effet néfaste en diminuant la qualité des enquêtes.		En cours
IEO2022_PB36_13	EBPBAC36/2	Le Comité recommande que l'OMS élabore un plan concernant la gestion des enquêtes sur des cas d'exploitation, d'abus et de harcèlement sexuels à l'avenir.	Une nouvelle structure de contrôle interne a été approuvée (en octobre 2022) et englobe le renforcement des capacités d'enquête. Le recrutement d'enquêteurs supplémentaires est en cours.	Mise en œuvre
IEO2022_PB36_14	EBPBAC36/2	Le Comité recommande que l'OMS continue d'affecter le personnel et les ressources nécessaires à la mise en œuvre des changements requis, et tienne compte de l'engagement durable exigé des hauts responsables et du personnel à tous les niveaux de l'Organisation pour permettre une réforme de cette ampleur.	Recommandation mise en œuvre au niveau du Département Prévention et lutte contre l'inconduite sexuelle, mais pas pour tous les départements responsables.	En cours
IEO2022_PB36_15	EBPBAC36/2	Le Comité recommande que l'OMS mène une analyse des causes profondes expliquant le fait que des recommandations soient en suspens depuis longtemps avec l'appui des services de contrôle interne, et prenne des mesures adaptées.	Le Bureau des services de contrôle interne a procédé à une analyse préliminaire des causes profondes expliquant la récurrence des recommandations relatives aux vérifications et prévoit de finaliser cette analyse (d'ici au deuxième trimestre 2023).	En cours

Numéro	Source	Recommandation	Observations du Secrétariat de l'OMS	Statut
IEO2022_PB36_16	EBPBAC36/2	Le Comité recommande que l'OMS mette en place des mesures incitatives pour donner suite aux recommandations relatives aux vérifications ainsi que des mesures en cas de non-conformité.	Le Bureau des services de contrôle interne assure un suivi rigoureux de la suite donnée aux recommandations relatives aux vérifications. Un niveau de contrôle supplémentaire par le Sous-Directeur général chargé des fonctions institutionnelles est en cours de mise en place. Le projet de stratégie de gestion du risque institutionnel prévoit l'intégration des responsabilités relatives à la gestion des risques et à la conformité dans le système de gestion des services du personnel.	En cours
IEO2022_PB36_17	EBPBAC36/2	Le Comité recommande que les services de contrôle interne réalisent une vérification à mi-parcours du déploiement du système ERP pour évaluer les progrès au regard du plan de projet et ainsi fournir des orientations supplémentaires à l'administration.	Le service chargé de la vérification intérieure des comptes vérifie actuellement le BMS et devrait publier le rapport correspondant en janvier 2023. Cette vérification comprend une évaluation des progrès actuels au regard du plan de projet global et des risques connexes. Les commissaires aux comptes ont également prévu de mener une vérification du BMS au cours du premier trimestre 2023. Il semblerait que cette vérification portera davantage sur les aspects techniques de la mise en œuvre du BMS (c'est-à-dire sur la migration des données). Une fois ces deux vérifications effectuées, le service chargé de la vérification intérieure des comptes envisagera de mener d'autres vérifications de la mise en œuvre du BMS.	En cours
IEO2022_PB36_18	EBPBAC36/2	Le Comité recommande que le Bureau continue de viser en priorité la finalisation de l'évaluation de la gestion axée sur les résultats prévue en septembre 2022.	L'évaluation s'est achevée en décembre 2022.	Mise en œuvre
IEO2022_PB36_19	EBPBAC36/2	Le Comité recommande que, pour l'élaboration du plan de travail biennal, il soit envisagé d'utiliser les critères de sélection établis et les suggestions des parties prenantes, et de l'harmoniser avec le programme d'apprentissage, les besoins prioritaires et les lacunes de l'Organisation.	Lors de l'élaboration du plan de travail biennal en matière d'évaluation pour 2022-2023, les suggestions des parties prenantes ont été prises en compte et les critères « obligatoire » (conformément aux résolutions et décisions des organes directeurs), « important » et « utile » ont été appliqués dans le choix des sujets. Concernant le plan de travail biennal pour 2024-2025, une approche plus stratégique sera envisagée, assurant une couverture plus large et plus équilibrée des objectifs stratégiques de l'Organisation tels qu'ils ont été identifiés dans son programme général de travail.	En cours
IEO2022_PB36_20	EBPBAC36/2	Le Comité recommande de mener une évaluation pour veiller à ce que l'OMS tire les enseignements de la riposte actuelle à la pandémie de COVID-19 pour orienter les mesures à prendre dans le but de mieux se préparer à de futures situations d'urgence sanitaire.	Des travaux préparatoires ont été menés pour synthétiser les principaux enseignements tirés de divers rapports d'évaluation sur la riposte à la COVID-19. Toutefois, la valeur ajoutée d'une telle approche globale a été remise en question. Il a été suggéré de procéder plutôt à des évaluations plus approfondies de certains axes de travail, comme la vaccination, afin de s'assurer de l'utilité de l'évaluation. Les consultations se poursuivront en 2023 sur cette question, en tenant compte des besoins de l'Organisation et de l'utilité de l'exercice.	En cours

Numéro	Source	Recommandation	Observations du Secrétariat de l'OMS	Statut
IEO2022_PB36_21	EBPBAC36/2	Conformément à ses recommandations relatives aux programmes d'apprentissage mentionnés ci-dessus, le Comité recommande qu'une part importante des efforts du Bureau portent sur la mise à disposition d'orientations et d'une formation pour les supérieurs hiérarchiques pour les aider à 1) déterminer le type de questions programmatiques auxquelles une évaluation doit contribuer à répondre et 2) utiliser les résultats des évaluations pour améliorer les résultats programmatiques.	Un nouveau programme d'apprentissage portant sur l'évaluation a été mis en place à l'intention du personnel de l'ensemble de l'OMS. Le Bureau de l'évaluation a consulté le personnel d'autres bureaux et départements prenant part aux travaux d'évaluation, à commencer par les bureaux régionaux, pour mesurer les besoins en matière d'apprentissage ; il a également organisé quelques formations en 2022. Les actions seront étendues à l'avenir aux personnes qui envisagent l'évaluation comme un savoir-faire à acquérir. Le Bureau de l'évaluation prépare également une nouvelle série de documents destinés à donner des orientations aux personnes chargées de commander et de gérer des évaluations. Le nouveau guide pratique sur l'évaluation à l'intention des directeurs de programme et du personnel chargé de l'évaluation comprendra des orientations sur la conception des évaluations (y compris sur la manière d'élaborer des questions d'évaluation) ainsi que sur la participation des parties prenantes et la diffusion et le suivi des résultats des évaluations afin qu'ils soient mieux mis à profit.	En cours
IEO2022_PB36_22	EBPBAC36/2	Le Comité recommande que le Secrétariat pourvoie rapidement le poste de responsable de haut niveau (P.5) chargé de l'évaluation qui a été approuvé par le Directeur général.	Le Bureau de l'évaluation a achevé la sélection des candidats et le recrutement pour les postes de responsable de l'évaluation (P.6) et d'administrateur principal de l'évaluation (P.5).	Mise en œuvre
IEO2022_PB36_23	EBPBAC36/2	Le Comité recommande que le Bureau envisage d'accroître ses capacités d'évaluation en explorant des opportunités de collaboration avec des universités et d'autres organisations extérieures, y compris en développant les stages, en renforçant la coordination avec d'autres organisations des Nations Unies pour prendre part à des évaluations jointes ou coordonnées, et, notamment à l'échelle des régions et des pays, en établissant des mécanismes au niveau local pour aider l'OMS à répondre aux questions programmatiques auxquelles il est confronté dans ces lieux, où les capacités peuvent être particulièrement limitées.	Des initiatives ont été prises pour instaurer un dialogue avec des groupes plus larges de collaborateurs externes. En ce qui concerne les consultants individuels, un nouvel appel visant à constituer une liste a été lancé au deuxième trimestre de 2022. Pour les institutions et les entreprises, un appel à manifestation d'intérêt concernant les accords à long terme a été lancé au troisième trimestre 2022 et le processus de sélection devrait être finalisé début 2023. Dans la mesure où ces appels lancés à l'échelle mondiale n'ont attiré qu'un nombre restreint de collaborateurs issus de pays en développement, ces listes devront être complétées individuellement au moment de mener des évaluations, en particulier au niveau des pays, de même qu'au moyen d'enquêtes ciblées dans les réseaux du secteur concerné. Le Bureau de l'évaluation participe aussi activement à des évaluations et à des activités conjointes avec d'autres institutions spécialisées des Nations Unies, notamment sur des sujets en lien avec les soins de santé primaires et l'action humanitaire.	En cours

Numéro	Source	Recommandation	Observations du Secrétariat de l'OMS	Statut
IEO2022_PB36_24	EBPBAC36/2	Le Comité recommande que le Bureau de l'évaluation engage une tierce partie pour mener un examen par les pairs et que les examens ultérieurs suivent un calendrier régulier, par exemple tous les trois ou cinq ans.	Le Bureau de l'évaluation a étudié la possibilité de solliciter un examen du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation. Toutefois, dans la mesure où un certain nombre d'initiatives ont été lancées en 2022, en particulier en matière d'évaluations décentralisées et à l'échelle de l'Organisation ainsi que de coopération avec des collaborateurs externes, la direction était d'avis que l'Organisation en tirerait davantage bénéfice si l'examen devait avoir lieu lorsque ces initiatives auront commencé à produire des résultats concrets. Étant donné que les examens par les pairs sont vraiment utiles lorsque les utilisateurs, y compris les États Membres et la direction, s'y intéressent et y adhèrent vraiment, le Bureau de l'évaluation cherchera le meilleur moment pour procéder à un tel examen au cours des derniers mois de l'année 2023. Une manifestation d'intérêt de la part des États Membres serait également bénéfique dans la mesure où l'examen porterait sur des questions liées à la gouvernance et au contrôle.	En cours
IEO2022_PB36_25	EBPBAC36/2	Le Comité recommande une coordination continue entre les bureaux. Une option envisageable consiste à mettre à l'essai l'élaboration d'aide-mémoires sur des sujets précis pour synthétiser à l'intention des États Membres et d'autres acteurs les principales conclusions et les recommandations des organes de supervision sur des domaines programmatiques spécifiques ou des questions de supervision.	Le Bureau de l'évaluation et le Bureau des services de contrôle interne travaillent depuis longtemps de façon coordonnée, le premier consultant le deuxième lors de la création de nouvelles évaluations afin de recenser les enseignements et les tendances à disposition. Il existe une volonté de renforcer les relations avec les services de contrôle interne, notamment en partageant les plans de travail pour assurer une meilleure coordination avec les services de vérification afin de ne pas surcharger les bureaux devant faire l'objet d'une vérification et d'une évaluation, et de coordonner la mise en œuvre des enquêtes sur le terrain, etc. Il est également tenu compte des besoins en matière d'évaluation décentralisée déterminés grâce aux rapports de vérification, ainsi que des conclusions des vérifications utilisées pour améliorer la base de données factuelles pour les évaluations.	En cours
IEO2022_PB36_26	EBPBAC36/2	Le Comité recommande que, dans le cadre de la mise en œuvre, l'OMS organise des sessions d'information avec les responsables et les États Membres sur la manière dont ils peuvent utiliser leur système à des fins d'information et pour mieux orienter leurs décisions. Le Comité recommande également que l'Organisation réalise régulièrement des enquêtes auprès des utilisateurs pour déterminer des améliorations potentielles. Le Comité recommande également que le système recense également et rende compte non seulement du déploiement des recommandations, mais également, à mesure que des informations	En novembre 2022, le développement de la première version de la plateforme consolidée a été achevé, la version 1.1 du logiciel et son lancement étant prévus pour décembre 2022. Une version externe « sandbox » du tableau de bord PowerBI a été distribuée aux États Membres en juillet 2022, puis plusieurs séances d'information ont été organisées à leur intention en mai, octobre et novembre 2022.	En cours

Numéro	Source	Recommandation	Observations du Secrétariat de l’OMS	Statut
		deviennent disponibles, de leur impact – les mesures permettent-elles de faire face aux causes sous-jacentes mises en évidence, et quelles améliorations spécifiques ont-elles entraînées ?		
IEO2022_PB36_27	EBPBAC36/2	Le Comité recommande que l’OMS œuvre au niveau régional et national à l’élaboration d’un ensemble de cas spécifiques démontrant l’intérêt d’investir dans les données. Dans ce cas, l’intérêt ne devrait pas se limiter à renforcer la qualité et la disponibilité des données, mais aussi porter sur la manière dont les données conduisent à des décisions qui améliorent la vie des individus.		En cours
IEO2022_PB36_28	EBPBAC36/2	Le Comité recommande que l’OMS veille à ce que sa stratégie d’analyse des données appuie un programme d’apprentissage à l’échelle de l’Organisation centré sur les principales questions politiques et programmatiques auxquelles l’Organisation cherche à répondre.		En cours
IEO2022_PB36_29	EBPBAC36/2	Le comité encourage l’OMS à poursuivre ses efforts pour renforcer l’impact au niveau des pays et pour mettre en œuvre les différentes recommandations de l’évaluation extérieure et du contrôle des performances.	L’équipe chargée de la transformation a rédigé la réponse apportée par la direction à l’évaluation de la transformation et est responsable du suivi de la vérification de la transformation effectuée par le Commissaire aux comptes ainsi que de ses recommandations. Voir les réponses pertinentes ci-dessus (IEO2020_AC32_12). En outre, la définition à haut niveau de la prochaine phase de transformation vise à mettre en œuvre les recommandations formulées d’une part par le Comité consultatif indépendant d’experts de la surveillance, et d’autre part lors de la vérification et de l’évaluation. Ces recommandations font l’objet d’un suivi, car elles apportent des éléments pertinents pour concevoir la prochaine phase de mise en œuvre de la transformation. Par exemple, la recommandation 3 de l’évaluation de la transformation fait déjà de l’impact au niveau des pays l’axe vers lequel s’oriente la prochaine phase de la transformation.	En cours

= = =