



## **Rapport du Commissaire aux comptes**

### **Rapport du Secrétariat**

Le Directeur général a l'honneur de transmettre à la Soixante-Neuvième Assemblée mondiale de la Santé le rapport du Commissaire aux comptes sur les comptes de l'Organisation mondiale de la Santé pour l'année qui s'est achevée le 31 décembre 2015 (voir annexe).



ANNEXE

**République des Philippines  
COMMISSION DE VÉRIFICATION  
DES COMPTES  
Quezon City**



**Rapport du Commissaire aux comptes  
à la Soixante-Neuvième Assemblée mondiale  
de la Santé sur les comptes de l'Organisation  
mondiale de la Santé**

**Pour l'année qui s'est achevée  
le 31 décembre 2015**

**RAPPORT DU COMMISSAIRE AUX COMPTES À LA SOIXANTE-NEUVIÈME  
ASSEMBLÉE MONDIALE DE LA SANTÉ SUR LES COMPTES DE  
L'ORGANISATION MONDIALE DE LA SANTÉ POUR L'ANNÉE  
QUI S'EST ACHEVÉE LE 31 DÉCEMBRE 2015**

Résumé d'orientation.....	7
A. Mandat, portée et méthodologie.....	12
B. Résultats de la vérification des comptes .....	13
<b>1. Questions financières</b> .....	13
1.1 Vérification des états financiers.....	13
1.2 Comptabilisation des produits.....	15
1.3 Paiements anticipés.....	15
1.4 Système mondial de gestion des stocks .....	16
1.5 Modes opératoires normalisés pour l'élimination des stocks périmés.....	16
1.6 Charges .....	17
1.7 Centre mondial de services/Système mondial de gestion (GSC/GSM).....	17
<b>2. Questions de gouvernance</b> .....	19
2.1 Examen des contrôles de gestion.....	19
2.1.1 Gestion des achats.....	20
2.1.2 Gestion des ressources humaines.....	23
2.1.3 Gestion des dotations et rapports aux donateurs.....	27
2.1.4 Coopération financière directe .....	29
2.1.5 Gestion des liquidités/comptes d'avance .....	33
2.1.6 Gestion des actifs et des stocks .....	34
2.1.7 Gestion des voyages.....	35
2.1.8 Administration des programmes .....	36
2.2 Examen de la gestion des risques.....	39
C. Informations communiquées par la direction.....	40
D. État de la mise en œuvre des recommandations du Commissaire aux comptes.....	41
E. Remerciements.....	41
Annexe A État de la mise en œuvre des recommandations du Commissaire aux comptes les années précédentes .....	42

**LISTE DES SIGLES**

AFRO	Bureau régional de l'Afrique
AMRO	Bureau régional des Amériques
APOC	Programme africain de lutte contre l'onchocercose
CIC	Centre international de calcul
CIRC	Centre international de recherche sur le cancer
CRE	Bureau de la conformité, de la gestion des risques et de l'éthique
CRC	Comité d'examen des contrats
EMRO	Bureau régional de la Méditerranée orientale
EURO	Bureau régional de l'Europe
FNM	Département Finances
FWC	Groupe Santé de la famille, de la femme et de l'enfant
GBS	Organes directeurs
GSM	Système mondial de gestion
HIS	Groupe Systèmes de santé et innovation
HRD	Département Gestion des ressources humaines
IOS	Bureau des services de contrôle interne
IPSAS	Normes comptables internationales du secteur public
ISA	Normes internationales d'audit
MON	mode opératoire normalisé
ODG/DGO	Bureau du Directeur général
OMS	Organisation mondiale de la Santé
ONUSIDA	Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida
OPS	Organisation panaméricaine de la Santé
PMDS	système de gestion et de développement des services du personnel
PRP	Département Planification, coordination des ressources et suivi des résultats
PTAEO	projet, tâche, source de fonds, dépense, organisation
SEARO	Bureau régional de l'Asie du Sud-Est
SHI	Assurance-maladie du personnel
UNITAID	Facilité internationale d'achat de médicaments
WPRO	Bureau régional du Pacifique occidental

## RÉSUMÉ D'ORIENTATION

### Introduction

1. Le présent rapport du Commissaire aux comptes sur la vérification des états financiers et des opérations de l'**Organisation mondiale de la Santé (OMS)** est produit au titre de l'article XIV du Règlement financier de l'OMS et présenté à la Soixante-Neuvième Assemblée mondiale de la Santé par l'intermédiaire du Conseil exécutif.

2. Il s'agit du quatrième rapport détaillé soumis à l'Assemblée mondiale de la Santé par le Président de la Commission de vérification des comptes de la République des Philippines, qui a été élu Commissaire aux comptes de l'OMS à la Soixante-Quatrième Assemblée mondiale de la Santé, pour la période 2012-2015. La vérification des comptes a pour objet de donner une assurance indépendante aux États Membres, de renforcer la transparence et la responsabilité au sein de l'Organisation, et de soutenir les objectifs de l'action de l'OMS à travers le processus de vérification extérieure. Les questions financières et de gouvernance devant à notre avis être portées à l'attention de l'Assemblée mondiale de la Santé sont exposées dans le présent rapport.

### Bilan général de la vérification

3. Dans le cadre de notre mandat, nous avons vérifié les états financiers de l'OMS en vertu de son Règlement financier et conformément aux Normes internationales d'audit établies par le Conseil des normes internationales d'audit et d'assurance.

4. Nos vérifications ne nous ont amenés à émettre aucune réserve sur les états financiers de l'Organisation pour l'année qui s'est achevée le 31 décembre 2015. Nous en avons conclu que ceux-ci présentent équitablement, à tous égards, la situation financière de l'OMS pour l'année qui s'est achevée le 31 décembre 2015, ainsi que la performance financière, les variations de l'actif net/situation nette et les flux de trésorerie de l'Organisation et la comparaison des montants budgétaires et des montants réels, conformément aux normes comptables internationales du secteur public (IPSAS).

5. Nous en avons également conclu que les méthodes comptables étaient appliquées sur la même base que l'année dernière et que les opérations de l'OMS dont nous avons eu connaissance ou qui ont été testées dans le cadre de la vérification des états financiers sont, à tous égards, conformes au Règlement financier et aux autorisations des organes délibérants de l'OMS.

6. En plus de la vérification des états financiers, nous avons également examiné des processus institutionnels essentiels au Bureau du Directeur général (ODG), dans le Département Organes Directeurs et relations extérieures (GBS), dans le Groupe Santé de la famille, de la femme et de l'enfant (FWC) et dans le Groupe Systèmes de santé et innovation (HIS), ainsi que des opérations dans les Régions et dans les pays, y compris les dépenses relatives à la flambée d'Ebola, afin d'évaluer l'efficacité des systèmes de contrôle. Notre examen a aussi été réalisé conformément à la norme internationale d'audit 265, qui traite des obligations qui incombent à l'auditeur de communiquer de façon appropriée aux personnes constituant le gouvernement d'entreprise et à la direction les faiblesses du contrôle interne qu'il a relevées lors d'un audit d'états financiers. Sur la base de nos observations, nous avons communiqué à la direction des recommandations importantes destinées à améliorer l'efficacité et l'efficacé de la gestion, à soutenir les objectifs des activités de l'OMS, à

accroître la responsabilisation et la transparence et à améliorer et à apporter de la valeur ajoutée à la gestion financière et la gouvernance.

## Résumé des recommandations

7. Nous avons formulé des recommandations, qui sont présentées en détail dans ce rapport. Les principales recommandations sont adressées à la direction de l’OMS.

- a. **Accélérer l’achèvement d’un outil centralisé de suivi des accords avec les donateurs, dans le cadre du projet de gestion de la collaboration mondiale (GEM), afin de remédier immédiatement au retard dans la création des dotations et de garantir ainsi la comptabilisation des produits en temps voulu (paragraphe 31) ;**
- b. **Incorporer dans le Manuel électronique de l’OMS et dans le manuel de l’OMS relatif aux normes IPSAS des orientations sur la comptabilisation des produits et des créances concernant les contributions volontaires (paragraphe 32) ;**
- c. **Incorporer la modalité standard de paiement d’avance dans l’accord lui-même et enregistrer les paiements d’avance aux fournisseurs comme paiements anticipés, conformément à la méthode comptable existante (paragraphe 34) ;**
- d. **Poursuivre la migration et le déploiement prévus du système mondial de gestion des stocks dans les bureaux régionaux et les bureaux de pays afin de garantir l’exactitude des stocks indiqués (paragraphe 39) ;**
- e. **Fournir des informations sur les dates de péremption des stocks afin de préparer la saisie dans le Système mondial de gestion des stocks (paragraphe 40) ;**
- f. **Finaliser les MON mondiaux pour l’élimination des stocks périmés afin de fournir des orientations aux unités techniques et aux gestionnaires des entrepôts, en tenant compte de leurs contributions dont la valeur permettra d’établir des MON mondiaux appropriés pour la gestion des stocks périmés (paragraphe 43) ;**
- g. **Fournir de nouvelles orientations et des formations pertinentes aux membres du personnel, faire respecter les réglementations et renforcer le processus d’examen concernant l’allocation des types de dépenses à utiliser avant la création d’un ordre d’achat dans le GSM afin que les réglementations soient mieux respectées et que les dépenses soient correctement enregistrées (paragraphe 47) ;**
- h. **Continuer à prendre les mesures nécessaires pour améliorer encore la qualité des sources de données ainsi que l’efficacité et l’efficacité des processus fonctionnels et opérationnels au Centre mondial de services et dans le GSM (paragraphe 49) ;**
- i. **Appliquer strictement la politique relative à la non-rétroactivité du remboursement des frais de voyage en mission, conformément à la section VII.5.8 du Manuel électronique de l’OMS, jusqu’à ce qu’une modification de la politique destinée à couvrir les demandes de remboursement rétroactif des frais de voyage dans des cas exceptionnels soit approuvée et intégrée dans le Manuel électronique de l’OMS (paragraphe 51) ;**

- j. Aligner la formule de calcul du GSM sur les dispositions du Manuel électronique afin d'éviter le versement excessif d'indemnités pour difficulté des conditions de vie et de travail et de recouvrer tout versement excessif de ces indemnités auprès des membres du personnel concernés (paragraphe 53) ;**
- k. Renforcer les capacités de planification des achats et les mécanismes de redevabilité associés en envisageant d'établir des plans d'achat complets afin d'assurer la bonne gestion des besoins concernant les achats (paragraphe 67) ;**
- l. Renforcer les activités d'examen et de suivi des processus institutionnels relatifs à l'achat de services par le biais des accords de services techniques, des accords pour l'exécution de travaux, des lettres d'accord et des contrats de consultant afin de veiller à ce que les contrôles prescrits soient respectés et à remédier donc aux lacunes signalées (paragraphe 72) ;**
- m. Élaborer les stratégies les plus appropriées afin de mieux atténuer les risques pour l'Organisation en termes de redevabilité, de représentation et de sécurité du personnel liés au fait que davantage de prestataires de services dépourvus d'une couverture d'assurance appropriée sont engagés (paragraphe 76) ;**
- n. Veiller à ce que les membres du personnel achèvent le processus de ePMDS+ dans les délais impartis en appliquant une stratégie appropriée pour que ces délais soient strictement respectés et pour que les services du personnel soient évalués avec exactitude (paragraphe 85) ;**
- o. Revoir la définition des objectifs de chaque membre du personnel tels qu'énumérés dans le ePMDS+ et veiller à ce que ces objectifs soient atteints suivant le modèle SMART (paragraphe 89) ;**
- p. Veiller à ce que l'ensemble des membres du personnel renforcent leurs compétences et à ce que les besoins de formation de chacun soient évalués officiellement, en étroite collaboration avec HRD, afin que les besoins de perfectionnement dans les domaines de compétence requis soient correctement suivis et gérés (paragraphe 97) ;**
- q. Pour éviter de manquer de candidats compétents, bien gérer les postes vacants et définir des profils adaptés de façon à recruter des personnes qui y correspondent (paragraphe 104) ;**
- r. Comblent les lacunes du contrôle observées dans la gestion des dotations en renforçant le mécanisme de suivi concernant ce qui suit : l'état de toutes les dotations, en particulier de celles dont la date d'échéance approche, afin de veiller à ce que les activités prévues soient totalement mises en œuvre, conformément à l'accord avec le donateur ; l'actualisation de l'état des créances en souffrance ; et l'examen des mesures relatives aux charges financières afin qu'une décision soit prise concernant la liquidation des charges financières qui n'ont toujours pas été liquidées après la date d'achèvement de l'opération et la date d'échéance de la dotation (paragraphe 111) ;**
- s. Améliorer les capacités de contrôle des rapports communiqués aux donateurs et la coordination entre les unités techniques afin d'établir des statistiques plus complètes et plus exactes dans le GSM pour mieux soutenir les décisions de la direction et fournir en**



temps utile aux donateurs des informations pertinentes sur les fonds qu'ils ont donnés (paragraphe 112) ;

t. Préciser les mécanismes de contrôle et d'autorité relatifs au financement provenant de la coopération financière directe, en particulier les rôles et responsabilités des départements de l'OMS au Siège, en faisant référence aux dispositions du Manuel électronique (paragraphe 117) ;

u. Aligner la coopération financière directe sur les principes de redevabilité de l'Organisation en précisant davantage les rôles et les responsabilités, moyennant une collaboration étroite avec les responsables des MON afin que les diverses activités des groupes, des bureaux régionaux et des bureaux de pays soient mieux définies et appliquées uniformément dans l'ensemble de l'Organisation (paragraphe 121).

v. Continuer à apporter des améliorations sur les points suivants : a) respect des politiques afin de veiller à ce que les contrats soient signés avant la date de début prévue ; b) suivi de la mise en œuvre des projets et activités couverts par la coopération financière directe ; c) suivi des rapports relatifs à la coopération financière directe ; et d) vérifications périodiques et ponctuelles pour veiller à la mise en œuvre efficace des projets et activités couverts par la coopération financière directe. En outre, fournir en permanence une formation et des orientations au personnel qui accuse réception des fonds de la coopération financière directe dans le GSM et exiger des bureaux de pays qu'ils obtiennent l'accord préalable du Directeur régional ou du contrôleur financier pour les nouveaux débloquages de fonds au titre de la coopération financière directe en faveur des partenaires chargés de la mise en œuvre qui n'ont pas encore rendu leur rapport (paragraphe 128) ;

w. Remédier au manque de contrôle observé en ce qui concerne les comptes d'avance en améliorant la stratégie d'étude et de prévision des dépenses futures, en séparant les tâches incompatibles, en renforçant les contrôles pour atténuer les risques de mauvais usage des fonds et en mettant en œuvre une procédure officielle de transition à des fins de redevabilité (paragraphe 132) ;

x. Remédier au manque de contrôle observé en ce qui concerne la gestion des actifs et des stocks en tenant des registres suffisants et corrects, en plaçant des codes-barres, en éliminant en temps voulu les articles obsolètes, en obtenant une autorisation avant d'éliminer les articles périmés et en séparant les fonctions incompatibles afin de préserver encore davantage les actifs de l'Organisation (paragraphe 135) ;

y. Remédier au manque de contrôle observé en ce qui concerne la gestion des voyages en veillant à l'établissement de plans de voyage, en faisant respecter la période d'approbation des demandes d'autorisation de voyage, en exigeant la soumission dans les délais des rapports de voyage et des demandes de remboursement des frais de voyage, et en veillant au recouvrement efficace des indemnités de subsistance et des frais de voyage (paragraphe 139) ;

z. Améliorer l'examen des résultats programmatiques en veillant à ce que les résultats escomptés et les écarts par rapport aux programmes soient constamment et plusieurs fois contrôlés, afin de disposer d'une meilleure base pour prendre des décisions sur les programmes et les projets (paragraphe 146) ;

- aa. Renforcer le suivi systématique des enseignements tirés grâce au processus actuel d'examen à moyen terme et d'évaluation en fin d'exercice, en faisant le lien avec la planification opérationnelle et en suivant l'administration des programmes dans les bureaux de pays et dans les groupes du Siège (paragraphe 152) ;
- bb. Envisager d'inclure dans le cadre de suivi un mécanisme pour structurer les enseignements tirés de façon cohérente et documenter, diffuser et suivre les résultats du suivi, les enseignements tirés et les meilleures pratiques afin de s'en servir pour la prise de décisions, l'apprentissage institutionnel, la planification et la programmation futures et l'évaluation (paragraphe 153) ;
- cc. Améliorer les activités de suivi au niveau des pays en contrôlant périodiquement l'ensemble des plans d'activité et prendre les mesures voulues en cas de situation défavorable, par exemple de soldes négatifs ou de différences négatives (paragraphe 157) ;
- dd. Renforcer les activités de repérage des risques, en étroite collaboration avec CRE, en effectuant une meilleure analyse des causes premières des risques repérés dans un contexte défini, pour éviter les suppositions et les pièges logiques et pour que les stratégies de remédiation débouchent sur l'application de mécanismes de contrôle plus efficaces (paragraphe 164) ; et
- ee. Maintenir le registre des risques et intégrer la gestion des risques dans des domaines essentiels tels que la planification, la budgétisation et l'administration des programmes, afin que les risques soient identifiés, hiérarchisés et atténués et qu'ainsi les objectifs programmatiques puissent être atteints (paragraphe 167).

### **Mise en œuvre des recommandations formulées par le Commissaire aux Comptes les années précédentes**

8. Nous avons validé la mise en œuvre des recommandations du Commissaire aux comptes contenues dans les rapports des années précédentes. Nous avons noté que, sur les 23 recommandations, 13 (57 %) avaient été mises en œuvre tandis que l'application des 10 autres (43 %) était en cours. Les progrès dans l'exécution des 10 recommandations en cours d'application seront validés et indiqués dans le rapport correspondant au prochain exercice. L'annexe A présente une analyse détaillée de la mise en œuvre des recommandations.

## **A. MANDAT, PORTÉE ET MÉTHODOLOGIE**

### **Mandat**

9. Le Président de la Commission de vérification des comptes de la République des Philippines a été élu Commissaire aux comptes de l'OMS par la Soixante-Quatrième Assemblée mondiale de la Santé, en mai 2011, pour la période 2012-2015, en vertu de la résolution WHA64.23. Le mandat relatif à la vérification des comptes est défini à l'article XIV du Règlement financier de l'OMS et dans l'appendice au Règlement. Le Règlement prévoit que le Commissaire aux comptes établit, pour l'Assemblée mondiale de la Santé, un rapport sur la vérification du rapport financier et y consigne les renseignements jugés nécessaires sur les questions visées au paragraphe 14.3 et dans le mandat additionnel.

### **Portée et objectifs**

10. Notre vérification consiste en un examen indépendant de la justification des montants et informations figurant dans les états financiers. Elle comprend également une évaluation de la conformité au Règlement financier et aux autorisations des organes délibérants de l'OMS. La vérification a principalement pour objectif de déterminer, de façon indépendante, si :

- a. les états financiers donnent une image fidèle de la situation financière de l'OMS, des résultats financiers, des variations de l'actif net/situation nette et des flux de trésorerie, ainsi que de la comparaison entre les montants budgétaires et les montants réels, conformément aux normes IPSAS, pour l'année qui s'est achevée le 31 décembre 2015 ;
- b. les principales méthodes comptables exposées dans la Note 2 accompagnant les états financiers ont été appliquées sur la même base que pour l'exercice précédent ; et
- c. les opérations dont nous avons eu connaissance ou qui ont été testées dans le cadre de la vérification sont, à tous égards, conformes au Règlement financier et aux autorisations des organes délibérants.

11. Nous avons également examiné les opérations de l'OMS au titre de l'article 14.3 du Règlement financier, qui prévoit que le Commissaire aux comptes formule des observations sur l'efficacité des procédures financières, le système comptable, les contrôles financiers intérieurs et, en général, l'administration et la gestion de l'OMS.

12. Dans l'ensemble, la vérification des comptes a pour objet de donner une assurance indépendante aux États Membres, de renforcer la transparence et la responsabilité au sein de l'Organisation, et de soutenir les objectifs de l'action de l'OMS à travers le processus de vérification extérieure.

### **Méthodologie et responsabilités du Commissaire aux comptes**

13. Nous avons effectué notre vérification conformément aux Normes internationales d'audit. Ces Normes exigent que nous organisions et exécutions la vérification des comptes de manière à pouvoir garantir dans une mesure raisonnable que les états financiers sont exempts d'anomalies significatives. Notre vérification consiste en un examen, moyennant des tests, de la justification des montants et informations figurant dans les états financiers. La vérification porte également sur l'évaluation des principes comptables utilisés, des estimations significatives réalisées par la direction et de la présentation d'ensemble des états financiers.

14. L'approche adoptée dans le cadre de la vérification des états financiers est fondée sur les risques. Une telle approche nécessite d'évaluer le risque d'inexactitudes significatives dans les états financiers et les déclarations, sur la base d'une bonne compréhension de l'entité et de son environnement, y compris des contrôles internes.

15. Le Commissaire aux comptes est tenu d'exprimer une opinion sur les états financiers sur la base de sa vérification. La vérification des comptes est effectuée de manière à pouvoir garantir dans une mesure raisonnable, mais pas de façon absolue, que les états financiers sont exempts d'anomalies significatives, y compris causées par une fraude ou une erreur.

16. Pour l'examen des activités de l'OMS suivant notre évaluation des risques, nous nous sommes concentrés sur l'examen des activités de contrôle administratif dans les groupes, dans les bureaux régionaux et dans les bureaux de pays en ce qui concerne les achats, les ressources humaines, les dotations, les rapports aux donateurs, la coopération financière directe, la mise en œuvre directe, la gestion des liquidités/les comptes d'avance, la gestion des actifs et des stocks, les voyages et l'administration des programmes. Nous avons également examiné la mise en œuvre de la gestion des risques dans les bureaux où nous avons effectué des vérifications.

17. Au cours de l'année 2015, en plus de la vérification des états financiers, nous avons effectué des vérifications également dans plusieurs entités du Siège – le Groupe Santé de la famille, de la femme et de l'enfant (FWC), le Groupe Systèmes de santé et innovation (HIS), le Bureau du Directeur général (ODG) et le Département Organes directeurs et relations extérieures (GBS) –, au Centre mondial de services (GSC), au Bureau régional de l'Asie du Sud-Est (SEARO), auprès de l'Équipe d'appui interpays pour l'Afrique de l'Ouest et dans les bureaux des pays suivants : Chine, Zambie, Myanmar, Burkina Faso et Inde.

18. Nous avons également vérifié les états financiers de six entités non consolidées, à savoir : le Programme africain de lutte contre l'onchocercose (APOC), le Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida (ONUSIDA), le Centre international de calcul des Nations Unies (CIC), le Centre international de recherche sur le cancer (CIRC), la Facilité internationale d'achat de médicaments (UNITAID), et la Caisse d'Assurance-maladie du personnel. Un rapport distinct est communiqué à l'organe directeur de chacune de ces entités.

19. Le présent rapport ne comporte pas d'observations sur les états financiers de l'Organisation panaméricaine de la Santé (OPS) – qui est aussi le Bureau régional des Amériques – dont les comptes sont vérifiés par la Cour des comptes espagnole. Au vu de la lettre d'intention qui nous a été communiquée le 16 mars 2016, nous nous en remettons à cette vérification.

20. Nous avons déterminé quels domaines devaient faire l'objet d'une vérification des comptes en coordination avec le Bureau des services de contrôle interne (IOS), pour éviter les doublons et déterminer dans quelle mesure notre vérification peut se fonder sur les travaux de ce dernier. Afin d'optimiser la vérification, nous avons collaboré également avec le Comité consultatif indépendant d'experts de la surveillance (IEOAC).

21. Nous avons continué à rendre compte des résultats de la vérification à la direction de l'OMS sous la forme de mémorandums d'observation et de notes de gestion où figurent des observations et recommandations détaillées, assurant par cette pratique un dialogue continu avec elle.

## **B. RÉSULTATS DE LA VÉRIFICATION DES COMPTES**

22. Le présent rapport aborde les questions qui, de l'avis du Commissaire aux comptes, méritent d'être portées à l'attention de l'Assemblée mondiale de la Santé. La direction de l'OMS a eu la possibilité de faire des observations sur nos vérifications. Les recommandations communiquées à la direction sont destinées à soutenir les objectifs du mandat de l'OMS et à améliorer la gestion financière et la gouvernance.

### **1. QUESTIONS FINANCIÈRES**

#### **1.1 Vérification des états financiers**

23. Nous n'avons émis aucune réserve quant à la présentation des états financiers de l'OMS. Nous en avons donc conclu que les états financiers donnaient une image fidèle, à tous égards, de la situation financière de l'OMS pour l'année qui s'est achevée le 31 décembre 2015, ainsi que des résultats de la performance financière, des variations de l'actif net/situation nette, des flux de trésorerie et de la comparaison des montants budgétaires et des montants réels, conformément aux normes IPSAS, comme indiqué à la Note 2 accompagnant les états financiers.

24. Nous reconnaissons les efforts entrepris par la direction pour donner suite à un certain nombre de recommandations formulées lors des vérifications des états financiers de l'OMS pour l'année 2015, intérimaires et en fin d'année, en vue de présenter équitablement les soldes des comptes concernés et d'améliorer la forme et la présentation des informations, conformément aux normes IPSAS. Les états financiers de l'exercice qui s'est achevé le 31 décembre 2015 reflètent les ajustements des soldes des comptes et comportent des informations supplémentaires en note et des corrections.

25. En outre, conformément au Règlement financier de l'OMS, nous avons estimé que les méthodes comptables avaient été appliquées sur la même base que pour l'exercice précédent. Enfin, nous avons estimé que les opérations de l'OMS dont nous avons eu connaissance ou qui ont été testées dans le cadre de la vérification des états financiers étaient, à tous égards, conformes au Règlement financier et aux autorisations des organes délibérants de l'OMS.

26. Nous avons toutefois signalé d'autres questions financières dont la direction doit se préoccuper afin d'améliorer encore l'enregistrement, le traitement et la présentation des opérations financières, et de garantir une présentation équitable des états financiers au cours de la prochaine période pour laquelle il faudra établir un rapport. La direction a reconnu que des efforts restaient à faire concernant la ponctualité de l'enregistrement des contributions en espèces et de la réception des rapports relatifs à la coopération financière directe, l'alignement des procédures du Système mondial de gestion (GSM) avec le Manuel électronique de l'OMS, l'usage correct des comptes pour l'enregistrement des opérations et des dépenses dans le GSM, l'actualisation des MON relatifs aux processus institutionnels pour les situations d'urgence, l'accélération de la mise au point de MON sur les stocks et l'élimination des articles périmés. Nous avons également constaté des lacunes des contrôles de gestion dans des domaines d'activité essentiels. Celles-ci sont abordées dans la section « Gouvernance » du présent rapport.

## 1.2 Comptabilisation des produits

27. Il ressort de notre examen de la comptabilisation des produits à la date butoir que huit accords avec des donateurs, signés entre juillet et décembre 2015, pour un montant de près de US \$2 millions, n'ont pas été comptabilisés en 2015 car les demandes d'activation des dotations sont parvenues après la clôture des créances dans le GSM, le 15 janvier 2016. Cela s'est encore produit malgré la publication, le 21 décembre 2015, de la note d'information 49/105 rappelant à l'ensemble du personnel que les demandes d'activation des dotations devaient être présentées en temps voulu pour que les contributions en espèces et en nature soient correctement comptabilisées en 2015.

28. Nous avons déjà recommandé en 2014, et l'OMS a accepté, de mettre en œuvre et de maintenir un outil centralisé de suivi des accords avec les donateurs, comme prévu, pour prendre en compte ces accords à un stade précoce et fournir rapidement des informations sur les accords signés, ce qui facilitera le suivi de la création des dotations et donc l'enregistrement des produits et des créances. La mise en œuvre du projet de gestion de la collaboration mondiale, initialement prévue en septembre 2015, a été retardée. Ce projet, qui relève du programme de transformation du GSM, fait désormais l'objet d'une nouvelle gestion.

29. L'outil de suivi facilitera le contrôle et le recensement des accords concernant lesquels des dotations devraient être créées avant la date butoir. Comme l'a signalé la direction, le projet de gestion de la collaboration mondiale est crucial pour garantir la création de dotations en temps voulu.

30. En outre, nous avons constaté que certains accords avec les donateurs signés en 2015 pour le versement de contributions volontaires n'étaient comptabilisés ni comme produits ni comme produits différés. Selon la direction, cela s'explique par le fait que ces accords devaient commencer à être mis en œuvre en 2016. Ceci est conforme au MON mais n'est précisé ni dans le Manuel électronique ni dans le manuel de l'OMS relatif aux normes IPSAS.

**31. Nous avons recommandé à nouveau, et l'OMS a accepté, d'accélérer l'achèvement d'un outil centralisé de suivi des accords avec les donateurs, dans le cadre du projet de gestion de la collaboration mondiale (GEM), afin de remédier immédiatement au retard dans la création des dotations et de garantir ainsi la comptabilisation des produits en temps voulu.**

**32. Nous avons recommandé d'incorporer clairement dans le Manuel électronique de l'OMS et dans le manuel de l'OMS relatif aux normes IPSAS des orientations sur la comptabilisation des produits et des créances concernant les contributions volontaires.**

## 1.3 Paiements anticipés

33. Nous avons constaté qu'un accord pour l'achat de vaccins et de fournitures médicales (VPOm2), d'un montant de US \$6,24 millions, ne prévoyait pas de disposition pour le paiement d'avance alors qu'un paiement d'avance avait été effectué. Un engagement de financement a ensuite été émis pour autoriser le paiement d'avance, en précisant que cette exception ne devait pas être considérée comme un précédent et que toute demande ultérieure d'achat de VPOm2 sera présentée selon la modalité standard de paiement d'avance.

**34. Nous avons recommandé, et l'OMS a accepté, d'incorporer la modalité standard de paiement d'avance dans l'accord lui-même et d'enregistrer les paiements d'avance aux fournisseurs comme paiements anticipés, conformément à la méthode comptable existante.**

## 1.4 Système mondial de gestion des stocks

35. Dans le document A66/34, nous avons recommandé, et l’OMS avait accepté, d’élaborer un système mondial de gestion des stocks qui soit intégré au GSM afin de faciliter l’établissement de rapports financiers cohérents. Dans le document A67/45, nous avons également signalé que, compte tenu de l’absence de système de gestion des stocks, l’OMS intégrait proportionnellement les coûts estimés du conditionnement, du fret et de l’assurance à la valeur des stocks indiquée dans les états financiers. Le calcul du coût moyen pondéré d’un article en stock sur une base mondiale devenait impossible en l’absence de système unifié de codage des stocks.

36. L’élaboration du système mondial de gestion des stocks était en cours en 2014, à l’aide d’un module Oracle directement lié au GSM. Le test d’acceptation par les utilisateurs était prévu de mai à juillet 2015, la mise en œuvre dans les entrepôts au Siège devant démarrer en août 2015. Un examen de suivi effectué en 2015 a montré qu’une convention d’appellation destinée à standardiser la description et l’unité de mesure allait être mise en œuvre en novembre 2015, à titre d’essai, dans les salles et entrepôts de stockage du Siège.

37. Toutefois, ce système n’a été mis en œuvre que le 16 janvier 2016 en raison d’un report en décembre 2015, compte tenu des dates limites de traitement par le Centre mondial de services pour la clôture de fin d’exercice. La migration et le déploiement auront lieu en 2016 dans les bureaux régionaux et les bureaux de pays, à l’exception des entrepôts du Bureau régional de l’Afrique où la migration sera effectuée début 2017, après l’achèvement de la vérification des comptes de 2016.

38. Le solde des stocks indiqué au 31 décembre 2015 s’élevait à US \$0,633 million. Il n’y avait pas d’informations concernant les dates de péremption des articles en stock. L’absence de dates de péremption a une incidence sur le solde des stocks indiqué dans les états financiers. Avec la mise en œuvre du système mondial de gestion des stocks, il est important de disposer d’informations complètes afin d’indiquer dans le système la valeur de chaque article en stock en début d’exercice. À partir de 2016, nous attendons également, grâce à la mise en œuvre de ce système, des améliorations dans l’évaluation et l’indication des stocks.

**39. Nous avons recommandé que l’OMS poursuive la migration et le déploiement prévus du système mondial de gestion des stocks dans les bureaux régionaux et les bureaux de pays afin de garantir l’exactitude des stocks indiqués.**

**40. Nous avons également recommandé à l’OMS de fournir, par l’intermédiaire des responsables des entrepôts ou des unités techniques, des informations sur les dates de péremption des stocks afin de préparer la saisie dans le système mondial de gestion des stocks.**

## 1.5 Modes opératoires normalisés pour l’élimination des stocks périmés

41. Dans notre vérification effectuée à la fin de 2014, nous avons recommandé de formuler des modes opératoires normalisés au niveau mondial pour l’élimination des articles périmés stockés dans tous les entrepôts afin d’améliorer le système de gestion des stocks de l’OMS. La direction a expliqué qu’un projet était actuellement distribué à plusieurs unités techniques afin qu’elles donnent des orientations et apportent des éclaircissements.

42. Elle a également expliqué qu’il s’agit d’un domaine complexe et que, comme de nombreux articles en stock contrôlés par l’OMS ont une dimension politique, il est impossible d’imposer aux unités techniques des procédures qui pourraient compliquer leur travail ou être utilisées à leur encontre. Elle a ajouté qu’un MON doit proposer des orientations utiles sans enfermer une unité dans une procédure qui pourrait, plus tard, nuire à sa réputation.

43. **Nous avons recommandé, et l’OMS a accepté, de finaliser les MON mondiaux pour l’élimination des stocks périmés afin de fournir immédiatement des orientations aux unités techniques et aux gestionnaires des entrepôts, en tenant compte de leurs contributions dont la valeur permettra d’établir des MON mondiaux appropriés pour la gestion des stocks périmés.**

## 1.6 Charges

44. Au cours de la vérification intérimaire de 2015, nous avons constaté que des charges étaient mal enregistrées ou mal classées dans les comptes relatifs aux services contractuels, aux charges opérationnelles générales, aux dépenses de personnel et aux dépenses relatives aux voyages. Ces erreurs sont dues aux lacunes du processus d’examen de l’enregistrement des charges. La direction a donc dû créer des lots de charges électroniques non standard pour corriger les erreurs afin que les soldes des comptes de charges soient présentés équitablement à la fin de l’année.

45. De la même manière, l’examen de l’utilisation du fonds d’intervention en cas de crise et de flambée, créé pour Ebola, a montré que les rapports d’adjudication, les justificatifs et les approbations nécessaires étaient absents ou incomplets pour plusieurs des opérations testées. On a constaté que certains produits étaient mal classés et que certains lots de dépenses électroniques étaient mal utilisés. Nous avons donc également souligné la nécessité de renforcer les contrôles, en particulier dans l’examen effectué par les unités techniques ou les départements concernés afin d’assurer le respect des règlements existants et l’enregistrement correct des opérations dans les comptes, y compris le bon usage des lots de dépenses électroniques. La direction nous a assuré que les membres du personnel recevraient de nouvelles orientations et une nouvelle formation afin d’enregistrer correctement les opérations et les lots de dépenses électroniques.

46. Nous avons aussi constaté qu’un montant de US \$0,721 million de charges opérationnelles générales était enregistré dans le compte de services contractuels tandis qu’une somme de US \$7,519 millions était, par erreur, classée dans les services contractuels généraux au lieu d’être classée dans les services de consultants pour la recherche.

47. **Nous avons recommandé, et l’OMS a accepté, de fournir de nouvelles orientations et des formations pertinentes aux membres du personnel, de faire respecter les réglementations et de renforcer le processus d’examen concernant l’allocation des types de dépenses à utiliser avant la création d’un ordre d’achat dans le GSM afin que les réglementations soient mieux respectées, que les dépenses soient correctement enregistrées et que les lots de dépenses électroniques soient bien utilisés de façon à éviter les erreurs de classement dans les comptes et de pas avoir à ajuster les lots de dépenses électroniques.**

## 1.7 Centre mondial de services/Système mondial de gestion (GSC/GSM)

48. Les vérifications effectuées en 2015 ont montré des possibilités d’améliorer les processus fonctionnels du Centre mondial de services, y compris la conception opérationnelle de certaines fonctions du GSM qui touchent à son efficacité et à son efficacité. Les recommandations relatives aux problèmes ci-après sont en cours de mise en œuvre en fin d’année :

- a. absence de documents concernant les autorisations et les vérifications relatives au traitement des demandes de création et d’actualisation de fournisseurs, qui permettent de veiller à ce que les ajouts et les modifications dans la base de données des fournisseurs soient valides et autorisés et ne compromettent pas l’intégrité du registre des fournisseurs ;



- b. absence de politique établie sur la maintenance des données relatives aux fournisseurs, qui permettrait d'effectuer un contrôle généralisé, de donner des orientations aux membres du personnel ou aux unités qui participent directement au processus, d'instaurer un examen périodique et de rationaliser les activités et les procédures ;
- c. absence de validation systématique pour faire correspondre les monnaies du contrat et le compte bancaire du fournisseur ;
- d. absence de validation a posteriori dans le processus de « paiement à réception » pour déterminer si le résultat escompté a été atteint de manière satisfaisante ;
- e. absence de plan mondial de mise en œuvre de la stratégie d'achat ;
- f. absence, au Centre mondial de services, d'une unité spécialisée, de procédures standard cohérentes et de procédures de validation ou de rapprochement pour la clôture des ordres d'achat ;
- g. retard dans la réception des ordres d'achat de marchandises au niveau mondial, qui a entraîné des procédures administratives inutiles et évitables au Centre mondial de services ;
- h. absence de procédures standard définies concernant les demandes d'activation des dotations en suspens et vérifications standard et procédures de validation non actualisées avant qu'une dotation ne soit finalement créée dans le GSM ; et
- i. absence de politique officielle sur la vérification régulière et périodique de la situation des personnes à charge et nécessité d'établir de nouveaux MON pour les ressources humaines et de mettre à jour ceux qui existent.

**49. Nous avons recommandé que l'OMS continue à prendre les mesures nécessaires pour améliorer encore la qualité des sources de données ainsi que l'efficacité et l'efficacités des processus fonctionnels et opérationnels au Centre mondial de services et dans le GSM.**

50. Nous avons également constaté que la pratique actuelle consistant à traiter les demandes de remboursement des frais de voyage en mission de manière rétroactive dans le GSM n'est pas conforme à la politique concernant l'interdiction du remboursement rétroactif des frais de voyage en mission, prévue à la section VII.5.8 du Manuel électronique de l'OMS. Le coordonnateur de l'Unité Service d'appui logistique (LSS) a indiqué qu'une modification de la politique pour permettre le remboursement rétroactif des frais de voyage en mission dans des cas exceptionnels était à l'étude.

**51. Nous avons recommandé, et l'OMS a accepté, d'appliquer strictement la politique relative à la non-rétroactivité du remboursement des frais de voyage en mission, conformément à la section VII.5.8 du Manuel électronique de l'OMS, jusqu'à ce qu'une modification de la politique destinée à couvrir les demandes de remboursement rétroactif des frais de voyage dans des cas exceptionnels soit approuvée et intégrée dans le Manuel électronique de l'OMS.**

52. Nous avons également constaté que les indemnités pour difficulté des conditions de vie et de travail étaient ajustées dans le GSM lorsque le traitement net de base et la situation des personnes à charge changeaient, ce qui entraîne le versement excessif de ces indemnités. Ces ajustements des indemnités pour difficulté des conditions de vie et de travail étaient dus aux écarts entre les dispositions du Manuel électronique et les règles de paiement existant dans le GSM. Ce problème a été

signalé pendant la vérification effectuée fin 2014 au Centre mondial de services mais, à ce jour, aucune amélioration n'a été apportée pour aligner les deux éléments. En outre, les sommes indûment versées n'ont pas été recouvrées auprès des membres du personnel concernés.

**53. Nous avons recommandé que l'OMS commence à améliorer le système afin d'aligner la formule de calcul du GSM sur les dispositions du Manuel électronique de façon à éviter le versement excessif d'indemnités pour difficulté des conditions de vie et de travail et de recouvrer tout versement excessif de ces indemnités auprès des membres du personnel concernés.**

54. La direction a expliqué que le texte du Manuel électronique n'était pas conforme aux décisions politiques prises ultérieurement par l'OMS, selon lesquelles quand le traitement net de base et la situation des personnes à charge changent, l'indemnité pour difficulté des conditions de vie et de travail sera ajustée en conséquence. Cette partie du Manuel électronique sera donc amendée au cours de l'année 2016 suivant les changements apportés au Manuel par rapport à l'ensemble des prestations offertes au personnel recruté au niveau international, conformément à la résolution 70/244 de l'Assemblée générale des Nations Unies. Nous maintenons, toutefois, que jusqu'à l'approbation et à l'inscription d'un changement de politique dans le Manuel électronique de l'OMS, les dispositions existantes du Manuel électronique prévalent sur les processus du GSM.

## **2. QUESTIONS DE GOUVERNANCE**

55. Conformément à notre mandat, qui prévoit que nous formulions des observations sur l'efficacité des procédures financières, le système comptable, les contrôles financiers intérieurs et, en général, la gestion et les opérations de l'Organisation, au titre de l'article 14.3 du Règlement financier de l'OMS, nous avons examiné les contrôles de gestion mis en œuvre dans les domaines d'activité essentiels et la gestion des risques. Les recommandations à valeur ajoutée ci-après ont été communiquées à la direction et examinées avec elle pour assurer une gestion efficace et efficiente de l'Organisation. Dans cet esprit, nous avons vérifié plusieurs entités au Siège : le Bureau du Directeur général (ODG), le Département Organes directeurs et relations extérieures (GBS), le Groupe Santé de la famille, de la femme et de l'enfant (FWC), le Groupe Systèmes de santé et innovation (HIS) ; les bureaux de l'OMS en Somalie, en Chine, en Inde, au Burkina Faso et au Myanmar ; le Bureau régional de l'Asie du Sud-Est (SEARO) ; et l'Équipe d'appui interpays pour l'Afrique de l'Ouest. Cet examen concerne principalement la gestion des achats, des ressources humaines, des dotations et des rapports aux donateurs, de la coopération financière directe, des liquidités/des comptes d'avance, des actifs et des stocks, des voyages et des programmes.

### **2.1 Examen des contrôles de gestion**

56. Un système de contrôle interne permet à la direction de rester attentive aux opérations de l'Organisation et aux objectifs en termes de performance financière. Les activités de contrôle couvrent l'ensemble de l'Organisation, à tous les niveaux et pour toutes les fonctions. Pour être optimal, le contrôle interne doit être lié aux services rendus par chaque membre du personnel, favoriser la motivation, définir clairement les rôles et les responsabilités, et ouvrir la voie à plus de transparence et de redevabilité.

57. Les mécanismes de gouvernance actuellement en place montrent que l'OMS est soucieuse de disposer d'un environnement opérationnel bien contrôlé, où la redevabilité est renforcée, les contrôles internes fonctionnent comme prévu et les capacités de gestion des risques sont améliorées afin que les risques institutionnels soient efficacement atténués. Nous soulignons et apprécions la détermination de

l'Organisation à offrir des cadres de qualité pour la redevabilité, la gestion des risques et le contrôle interne, dont des outils comme l'autoévaluation des contrôles et la lettre de représentation, qui sont tous désormais mis en œuvre à des degrés variables.

58. Cependant, dans toute organisation, l'efficacité d'un mécanisme de gouvernance repose sur le niveau général de maturité de la gestion des risques et sur la manière dont les risques évalués déterminent la prise en compte des contrôles internes dans les décisions et les processus de l'organisation. Pour que la gouvernance soit durablement efficace, il est donc essentiel que les activités de gestion des risques et de contrôle soient menées à bien telles qu'elles ont été conçues. Une conception rationnelle des infrastructures de gestion des risques et de contrôle interne permet de mieux maîtriser les processus opérationnels dans une organisation, mais c'est l'utilisation réelle des contrôles établis qui permet de savoir si ceux-ci sont efficaces.

59. Au cours de l'année, nous avons étudié le fonctionnement des contrôles de première ligne de l'OMS, c'est-à-dire la première ligne de défense reconnue pour le contrôle efficace des opérations, car celles-ci interviennent dans plusieurs processus cruciaux de certains bureaux. Nos tests visaient principalement à déterminer leur niveau d'efficacité et les possibilités d'améliorer les processus. Notre examen a aussi été réalisé conformément à la Norme internationale d'audit 265, qui traite des obligations qui incombent à l'auditeur de communiquer aux personnes constituant le gouvernement d'entreprise et à la direction les faiblesses du contrôle interne qu'il a relevées lors d'un audit d'états financiers.

60. Nous avons également évalué la mise en œuvre de la gestion des risques dans les bureaux où nous nous sommes rendus. Nous souhaitons utiliser les résultats de notre examen pour définir la portée de nos vérifications ultérieures dans la perspective de soumettre une attestation sur les contrôles internes de l'OMS au moment de la préparation par le Secrétariat de l'état des contrôles internes.

61. Les résultats de notre examen sont présentés plus bas.

### **2.1.1 Gestion des achats**

62. La stratégie d'achat de l'OMS souligne que la fonction des achats de l'Organisation est complexe et couvre un large éventail d'activités incluant l'achat de biens, de travaux ou de services professionnels, ainsi que l'acquisition de biens immobiliers par le biais d'achats ou de locations.

63. Pour l'année 2015, les dépenses de l'OMS relatives aux achats s'établissent comme suit : fournitures médicales et matériel médical – US \$265 481 000 ; services contractuels – US \$744 096 000 ; et matériel, véhicules et mobilier – US \$67 716 000.

#### ***Planification des achats***

64. Comme le souligne le manuel du professionnel des achats des Nations Unies, le but ultime de la planification des achats est de mener une action coordonnée et intégrée afin de satisfaire les besoins en termes de biens, de services ou de travaux en temps voulu et à un coût raisonnable. Une planification exacte des achats au bon moment est donc essentielle pour atteindre cet objectif. Lors de l'établissement du plan relatif aux achats, il faut obligatoirement estimer le délai nécessaire à chaque étape du cycle d'achat. Le plan indique notamment des calendriers, des étapes, des stratégies ainsi que les ressources nécessaires. Il précise également le lien entre les activités d'une entité et les stratégies d'achat, en indiquant la responsabilité de certains responsables de processus.

65. Comme indiqué dans le tableau ci-dessous, notre vérification a montré que dans les groupes et les bureaux de l'OMS vérifiés, la planification des achats faisait défaut ou était insuffisante.

**Tableau 1. Planification des achats dans les groupes et les bureaux**

Groupe/bureau	Activités relatives à la planification des achats
Myanmar, Burkina Faso, SEARO, Équipe d'appui interpays pour l'Afrique de l'Ouest	Aucun plan annuel d'achat n'a été établi.
Somalie	Préparation d'un document indiquant le coût unitaire, la quantité totale, la zone de distribution/les bénéficiaires et le montant estimé des achats en 2015. Cependant, il n'y a aucune information sur le délai d'achat, le processus de recensement et de sélection des fournisseurs et la stratégie pour l'achat de chaque élément nécessaire.
Zambie	Aucun plan d'achat annuel unique n'a été établi. Il y a, pour 2015, deux plans semestriels établis par le responsable de la logistique et des achats et approuvés par le représentant du bureau de pays, ainsi qu'un document intitulé « Operational Budget File » (dossier budgétaire opérationnel).
Siège/Groupes HIS et FWC	Certains départements ont leurs propres plans d'achat alors que d'autres n'en ont aucun. Aucun plan d'achat consolidé n'a été établi pour les Groupes.

66. Nous soulignons que l'OMS reconnaît que les achats peuvent entraîner des risques. Ces risques sont normalement attribués à des forces stratégiques qui incluent des facteurs internes tels que la disponibilité et la qualité des ressources et les attentes des parties concernées. Pour tenir compte des aspects importants d'un processus d'achat et s'en occuper, l'Organisation doit absolument élaborer un plan global applicable.

**67. Nous avons recommandé que l'OMS renforce les capacités de planification des achats et les mécanismes de redevabilité associés en envisageant d'établir des plans d'achat complets afin d'assurer la bonne gestion des besoins concernant les achats.**

68. En ce qui concerne la recommandation ci-dessus, le Groupe HIS nous a indiqué qu'il participerait (comme le reste de l'Organisation) à la mise en œuvre de la stratégie d'achat et qu'il collabore déjà avec l'Équipe Achats et le secrétariat de CRC pour proposer une formation aux achats au personnel du groupe concerné. Il est à noter qu'une partie de la formation sera revue pour tenir compte des changements dans les responsabilités et les processus après la mise en œuvre de la stratégie d'achat. Dans le cas de la Somalie, un plan d'achat a été établi après la vérification.

69. D'autre part, le Groupe FWC a accepté partiellement la recommandation et, dans l'intervalle, il encouragera les centres budgétaires à établir un plan d'achat simple pour compléter celui qui figure déjà dans le plan de travail du GSM pour les produits et les services. Les bureaux régionaux et les bureaux de pays ont également accepté d'envisager l'élaboration de plans d'achat.

*Achat de services*

70. Pour déterminer comment les contrôles fonctionnent dans le processus d'achat de services, nous avons évalué le processus d'achat de certains groupes/bureaux de pays/départements de DGO et nous avons constaté les lacunes suivantes pour plusieurs modalités de services contractuels :

**Tableau 2. Lacunes du contrôle concernant l'achat de services**

N°	Lacunes du contrôle	Bureau
1	<b>Accord de services techniques</b> : l'autorité/l'approbation concernant les dates rétroactives de début des accords de services techniques n'était pas indiquée.	Siège de l'OMS-FWC
2	<b>Accord pour l'exécution de travaux</b> : le rapport d'adjudication pour l'ordre d'achat n'était pas conforme au modèle OU certains accords pour l'exécution de travaux n'étaient accompagnés d'aucun rapport d'adjudication OU l'approbation du CRC n'était pas prise en compte OU des pièces jointes obligatoires dans le GSM manquaient OU il manquait l'appel d'offres obligatoire pour les contrats d'un montant supérieur à US \$25 000 et les dates des contrats se chevauchaient.	Myanmar, Zambie, Burkina Faso, Somalie, Siège/Groupes HIS et FWC, Siège/Départements GBS et ODG
3	<b>Lettre d'accord</b> : des documents obligatoires dans le GSM manquaient et il n'y avait pas d'approbation de LEG.	Siège-ODG
4	<b>Contrats de consultant</b> : des contrats de consultants n'étaient pas datés et les données figurant dans les rapports relatifs à la sélection des consultants étaient incomplètes.	Somalie, Zambie, Siège/Groupe HIS

71. Le Groupe HIS nous a indiqué que, pour les contrats de consultant et les accords pour exécution de travaux avec des particuliers, la stratégie de l'OMS prévoit que ceux-ci seront administrés par le Département Gestion des ressources humaines (HRD), qui définit actuellement comment cela fonctionnera à l'avenir et comment passer de la pratique actuelle aux nouvelles procédures. En ce qui concerne la recommandation relative aux accords de services techniques et aux lettres d'accord, le Groupe a indiqué qu'il définirait les mesures à prendre pour combler les lacunes signalées. Le bureau de l'OMS en Somalie s'est immédiatement occupé de remédier aux insuffisances signalées.

72. **Nous avons recommandé que l'OMS renforce les activités d'examen et de suivi des processus institutionnels relatifs à l'achat de services par le biais des accords de services techniques, des accords pour l'exécution de travaux, des lettres d'accord et des contrats de consultant afin de veiller à ce que les contrôles prescrits soient respectés et à remédier donc aux lacunes signalées.**

*Risques liés aux contrats de services avec des particuliers*

73. Les particuliers engagés au titre d'un accord de services sont payés sur une base quotidienne et reçoivent en outre une indemnité journalière de subsistance qui varie selon le lieu d'affectation, l'expérience et les qualifications. Cette modalité évite à l'Organisation d'engager des frais de personnel supplémentaires. Pour l'année calendaire 2015, les services de consultants ont coûté à l'OMS US \$44 985 000 au total.

74. La stratégie d'achat de l'OMS et le rapport annuel sur les ressources humaines (A68/44) reconnaissent qu'il y a eu une modification de l'équilibre entre les engagements à durée indéterminée ou à durée déterminée, les engagements temporaires et les contrats ne conférant pas le statut de membre du personnel. Actuellement, 40 % environ des personnes qui travaillent dans l'Organisation sont employées au moyen de contrats ne conférant pas le statut de membre du personnel. Ce changement représente des risques pour l'Organisation en termes de représentation, de propriété intellectuelle et de sécurité du personnel dépourvu d'une couverture d'assurance appropriée.

75. Malgré les améliorations prévues par l'Organisation pour un usage optimal des contrats ne conférant pas le statut de membre du personnel, la préservation de la redevabilité et de la propriété intellectuelle de l'OMS reste un défi auquel l'Organisation doit prêter attention. Ceci est particulièrement flagrant en Inde, où les personnes titulaires de contrats ne conférant pas le statut de membre du personnel sont plus nombreuses que les membres du personnel.

**76. Nous avons recommandé que l'OMS élabore les stratégies les plus appropriées afin de mieux atténuer les risques pour l'Organisation en termes de redevabilité, de représentation et de sécurité du personnel liés au fait que davantage de prestataires de services dépourvus d'une couverture d'assurance appropriée sont engagés.**

77. Nous avons été informés que HRD entreprenait la mise à jour de la politique et de la procédure relatives aux consultants et aux accords individuels pour l'exécution de travaux alors que les pratiques actuelles tiennent déjà compte de certains éléments, dont la signature par les consultants d'une déclaration de conflits d'intérêts. Le Groupe concerné nous a également indiqué qu'il coopérerait avec HRD, CRE et d'autres départements qui élaborent des politiques pour mettre en œuvre cette recommandation.

### **2.1.2 Gestion des ressources humaines**

78. Nous avons constaté la mise en œuvre de contrôles touchant à la gestion des ressources humaines dans l'Organisation. Nous avons insisté en particulier sur la gestion des services du personnel et sur la planification du personnel. En 2015, le personnel était le principal poste de dépenses de l'Organisation, celles-ci s'élevant à US \$920 191 000.

79. Les fonctions de gestion des ressources humaines assumées par plusieurs responsables et membres du personnel sont énumérées dans le ePMDS+ des intéressés : il s'agit notamment de veiller au respect des règles de l'OMS, de fournir des orientations aux membres des équipes et de contrôler les mesures prises concernant les ressources humaines.

#### ***Respect des obligations relatives à l'ePMDS+***

80. Le Manuel électronique dispose qu'en fin d'année, le membre du personnel et son supérieur hiérarchique examineront et évalueront les réalisations sur la base d'objectifs et de compétences établis. Sur la base des services du membre du personnel pendant le cycle, le supérieur hiérarchique de premier niveau recommande une appréciation finale, qui est transmise au supérieur de deuxième niveau pour évaluation et approbation. Le formulaire prévu par le système de gestion et de développement des services du personnel (PMDS) est complété et signé par le membre du personnel et par ses supérieurs hiérarchiques dans les délais établis selon la note d'information annuelle sur ce sujet.

81. Afin d'améliorer encore la gestion de la performance, la note d'information 07/2016, datée du 4 février 2016, donne des instructions détaillées pour la clôture de l'ePMDS de 2015 et pour le déroulement du processus pour la version améliorée ePMDS+ de 2016. Cette note d'information souligne, en particulier, que « la gestion et le développement des services du personnel est une responsabilité partagée entre les membres du personnel et leurs supérieurs hiérarchiques ».

82. D'après notre vérification, les taux de respect des règles dans les bureaux régionaux, dans les bureaux de pays et au Siège fin février 2016 s'établissaient comme suit : bureau de l'OMS au Myanmar : 51 %; ODG au Siège : 92 % ; GBS au Siège : 81 %; Groupe FWC : 76 % ; et bureau de l'OMS en Inde : 67 %. Pour de nombreux rapports en souffrance, des motifs valables de non-respect des règles ont été constatés, par exemple départ à la retraite, congé de maternité, fin du contrat ou congé de maladie. Au niveau mondial, le taux de respect des règles était de 64 % fin février 2016. Cependant, au 1<sup>er</sup> avril 2016, nous avons constaté une augmentation importante du respect des règles concernant les dates de signature de l'ePMDS en fin d'année pour 2015, comme le montre le tableau ci-dessous :

**Tableau 3. Respect de la date de signature de l'ePMDS en fin d'année pour 2015, au 1<sup>er</sup> avril 2016**

Siège et bureaux régionaux	Taux (%)
Siège	86
EURO	88
SEARO	87
AFRO	89
EMRO	95
WPRO	97
Niveau mondial	90

83. D'après le Tableau 3, le taux de respect des règles concernant la signature de l'ePMDS en fin d'année pour 2015 était de 90 % au 1<sup>er</sup> avril 2016. Ceci montre que le respect des obligations concernant l'évaluation des services du personnel s'est amélioré.

84. En outre, si les ePMDS ont été signés dans les délais en fin d'année, on a constaté, pour le Groupe et les Départements du Siège, des retards concernant les signatures en début d'année et en milieu d'année. Le tableau ci-dessous indique le nombre de jours de retard, d'après les échantillons que nous avons testés.

**Tableau 4. Nombre de jours de retard pour la signature au début et au milieu de l'année 2015**

Groupe/département	N° de jours de retard en début d'année	N° de jours de retard en milieu d'année
Groupe FWC	20 à 318 jours	51 à 90 jours
Département GBS	4 à 215 jours	62 à 97 jours
Département ODG	9 à 288 jours	22 à 136 jours

Ces retards et ce non-respect des obligations concernant l'ePMDS+ ont plusieurs explications, dont la réaffectation de certains membres du personnel, les changements de supérieurs hiérarchiques, la présence à des réunions, les voyages en mission, les postes vacants à des niveaux supérieurs et de lourdes charges de travail.

**85. Nous avons recommandé que l'OMS veille à ce que les membres du personnel achèvent le processus d'ePMDS+ dans les délais impartis en appliquant une stratégie appropriée pour que ces délais soient strictement respectés et pour que les services du personnel soient évalués avec exactitude.**

#### ***Objectif SMART dans l'ePMDS***

86. Selon les lignes directrices de l'OMS relatives à l'ePMDS, un objectif est défini selon ce qu'un membre du personnel et son supérieur hiérarchique conviennent que le membre du personnel DOIT accomplir pendant la période couverte par l'évaluation. Ces objectifs doivent être clairs et orienter l'action. Ils peuvent être liés aux buts de l'unité et du département où le membre du personnel travaille, ainsi qu'aux objectifs généraux et à la mission de l'OMS. La série d'objectifs est définie au moyen de l'ePMDS+, suivant une approche SMART. L'approche SMART est fondée sur des critères selon lesquels les objectifs doivent être spécifiques, mesurables, réalisables, pertinents et limités dans le temps.

87. Pour déterminer si les critères SMART de l'objectif figurant dans le plan de travail étaient respectés, nous avons testé les ePMDS+ du personnel de direction et des autres membres du personnel dans les groupes et les bureaux où nous avons effectué des vérifications. Nos tests ont montré que les critères SMART n'étaient pas scrupuleusement respectés.

88. Nous avons conclu que le non-respect des critères SMART exigés était dû au fait que les objectifs étaient formulés de manière générique et ne reflétaient pas clairement les responsabilités du membre du personnel telles qu'énumérées dans l'ePMDS+. Cette façon de définir les objectifs peut créer un obstacle lorsque ceux-ci sont liés à la stratégie de l'Organisation et pour l'évaluation finale des réalisations du membre du personnel. Dans la perspective de l'établissement de rapports programmatiques, il faut que les informations relatives aux services du personnel, même au niveau des responsables des processus, soient bien comprises. La définition d'objectifs permet de comparer les services des membres du personnel avec les plans de travail et avec l'ensemble des résultats programmatiques escomptés. Les objectifs doivent donc être présentés suivant les orientations fournies.

**89. Nous avons recommandé que l'OMS revoie la définition des objectifs de chaque membre du personnel tels qu'énumérés dans l'ePMDS+ et de veiller à ce que ces objectifs soient atteints suivant le modèle SMART.**

90. Les bureaux ont expliqué que le personnel semble avoir des difficultés à faire ressortir le fait que leur travail est limité dans le temps, en particulier lorsque ce travail comporte d'importants aspects répétitifs tout au long de l'année. Ils ont précisé que cette question doit toujours être envisagée d'un point de vue institutionnel et qu'ils collaboreraient donc avec HRD afin d'améliorer encore les objectifs SMART.



### ***Renforcement des compétences grâce à des formations***

91. Le modèle mondial révisé de compétences pour le personnel de l'OMS devrait offrir au personnel davantage de choix de carrière. En outre, ce modèle permet à l'Organisation de définir les compétences, les aptitudes technologiques et la formation nécessaires pour que les membres du personnel puissent progresser dans une tâche ou un emploi donné. Il précise également les compétences nécessaires pour que les membres du personnel puissent accomplir leurs tâches, grâce à une combinaison de connaissances, d'aptitudes et d'attitudes. Les compétences requises ont été intégrées dans l'ePMDS+ pour l'harmoniser avec les procédures de recrutement et de sélection et avec les initiatives en faveur du perfectionnement du personnel, par exemple les formations.

92. D'autre part, le Cadre institutionnel de formation et de perfectionnement de l'OMS associe les principes de la planification des résultats à des outils pratiques – évaluation des besoins, conception de programme, suivi des progrès accomplis et évaluation des résultats – pour aider à atteindre les objectifs institutionnels de formation et de perfectionnement. Il contribue à ce que l'OMS demeure une organisation fondée sur le savoir qui aide chacun à assumer la responsabilité qui lui revient de profiter des possibilités de formation et de tracer son parcours personnalisé de formation et de carrière. Le Cadre vise principalement à promouvoir une formation et un perfectionnement pertinents, ciblés, rentables et correspondant clairement aux buts de l'Organisation.

93. Notre examen des ePMDS+ d'un échantillon de membres du personnel au Bureau du Directeur général (ODG), dans le Département GBS et dans le Groupe FWC a montré que les besoins de formation relèvent de domaines variables, par exemple un domaine technique lié à l'emploi, les compétences relationnelles, les langues ou encore la capacité d'autonomie. Cependant, tous les membres du personnel n'ont pas pu satisfaire leurs besoins de formation.

94. Nous avons également constaté qu'au 31 décembre 2015, 30 % seulement des membres du personnel du Département GBS et 27 % de ceux du Bureau du Directeur général avaient suivi des formations, par le biais du système iLearn ou d'une autre manière, qui n'étaient pas conformes aux besoins définis dans l'ePMDS.

95. Les bureaux nous ont indiqué que des formations étaient organisées tout au long de l'année. Ils ont également précisé que la formation est un processus continu qui dépend des besoins de chaque personne. L'OMS propose, dans ses locaux, plusieurs formations à l'aide du système iLearn, un outil dont dispose l'Organisation pour gérer la formation et le perfectionnement en son sein. Nous avons également compris que plusieurs membres du personnel n'ont, pour l'instant, pas le temps de suivre des formations.

96. Nous soulignons le fait que l'OMS a adopté une orientation et une vision stratégiques afin que son personnel atteigne le plus haut niveau possible, en mettant l'accent sur les programmes de développement des compétences et de formation.

**97. Nous avons recommandé, et l'OMS a accepté, de veiller à ce que l'ensemble des membres du personnel renforcent leurs compétences et à ce que les besoins de formation de chacun soient évalués officiellement, en étroite collaboration avec HRD, afin que les besoins de perfectionnement dans les domaines de compétence requis soient correctement suivis et gérés.**

98. HRD envisage d'unifier le cycle de gestion des services du personnel et de développement des carrières dans une seule plateforme, que le Groupe FWC sera prêt à soutenir et à essayer le moment venu. Dans l'intervalle, les groupes encourageront le personnel à mentionner les activités de formation dans leur ePMDS annuels afin que la direction puisse mieux répondre à leurs besoins.

### *Planification des personnels*

99. La stratégie révisée des ressources humaines de l'OMS précise que la planification de la relève est un aspect essentiel de la planification des personnels, notamment compte tenu du nombre élevé de départs à la retraite attendu.

100. Notre examen de la planification des personnels a montré que, dans le Groupe HIS, neuf membres du personnel étaient partis à la retraite en 2014, treize postes étaient vacants ou allaient l'être en 2015, un poste vacant depuis 2014 n'était toujours pas pourvu. tandis que trois postes n'avaient pas été pourvus en 2015. Au bureau de l'OMS en Inde, sur 127 postes, 68 (54 %) étaient pourvus tandis que 59 (46 %) restaient vacants au 31 décembre 2015. Parmi ces 59 postes vacants, 32 sont des postes à long terme et 27 sont des postes temporaires. Au bureau de l'OMS au Myanmar, 24 postes, soit 26 % du total, restaient vacants au 8 février 2016. Neuf d'entre eux étaient vacants depuis janvier 2014 et les 15 autres ont été vacants en 2015. Au sein de l'Équipe d'appui interpays pour l'Afrique de l'Ouest, 16 postes sur 67 (21 %), restaient vacants au 29 février 2016. Douze de ces postes (75 %) sont des postes à long terme tandis que les quatre autres (25 %) sont des postes temporaires.

101. Nous avons trouvé plusieurs raisons pour lesquelles certains postes n'étaient pas pourvus : contraintes financières, modification des priorités, retards dans la procédure, restructurations organisationnelles, attente d'une action de la part des ressources humaines et prolongation des contrats de personnes qui devraient normalement être à la retraite.

102. Nous prenons acte des raisons avancées par la direction pour expliquer le fait que certains postes vacants ne sont pas pourvus, mais cette question est de la plus haute importance en raison de son effet éventuel sur la mise en œuvre des programmes, sur le contrôle interne et sur la gestion des risques. Les postes vacants entraînent des heures supplémentaires, le recours à des prestataires extérieurs et une baisse de la qualité des services pour un grand nombre de divisions ou de départements de l'Organisation.

103. Le processus de planification des personnels suppose de recenser les postes/groupes clé, les compétences requises et les candidats potentiels. Compte tenu de ces complications, pourvoir les postes vacants peut s'avérer très long. En tant qu'outil de gestion des ressources humaines, la planification des personnels relève aussi de la responsabilité de HRD, avec qui les bureaux de l'OMS doivent donc collaborer activement.

**104. Nous avons recommandé que l'OMS, pour éviter de manquer de candidats compétents, gère bien les postes vacants et définisse des profils adaptés de façon à recruter des personnes qui y correspondent.**

105. Les bureaux où nous avons effectué des vérifications nous ont indiqué que, concernant les postes sur le point d'être vacants, l'OMS n'avait pas comme politique de choisir à l'avance des successeurs potentiels et de les préparer pour le poste. Ce domaine relève de HRD et, bien qu'il y ait eu des discussions sur ce sujet, l'Organisation n'a pas choisi d'aller dans cette direction. Pour chaque poste, l'OMS continue à sélectionner les candidats par concours. Les bureaux ont signalé que les postes vacants étaient actuellement gérés de la manière suivante : engagement de personnel temporaire, définition de postes à long terme et présentation d'avis de vacance pour recruter du personnel.

#### **2.1.3 Gestion des dotations et rapports aux donateurs**

106. Une dotation qui correspond à une contribution ou à un financement confirmé (normalement, un accord signé avec un donateur), destinée à soutenir une activité ou une série d'activités de l'Organisation, doit être gérée efficacement afin que les objectifs soient atteints selon les responsabilités convenues et prédéfinies, dans les délais impartis et selon les ressources et le budget

prévus. Le Cadre de contrôle interne de l'OMS définit les rôles et les responsabilités concernant le contrôle des dotations, notamment la responsabilité et la redevabilité qui incombent aux directeurs pour la gestion des dotations. Il s'agit de lancer la création des dotations dans le GSM, d'indiquer comment la dotation sera dépensée, de contrôler la mise en œuvre technique et financière et de présenter un rapport au donateur.

107. Le Manuel électronique de l'OMS prévoit, dans sa section IV.3.2.40, qu'une date de début, une date d'échéance et une date de clôture doivent être fixées pour chaque dotation. Le MON relatif aux dotations de bout en bout définit l'autorité et la responsabilité des administrateurs des dotations. Il souligne qu'avant la date d'échéance, l'administrateur des dotations doit examiner toutes les charges financières existantes, annuler celles qui ne sont plus valables et suivre les autres afin de vérifier qu'elles seront effectivement liquidées avant la date de clôture.

108. La plupart des accords avec les donateurs exigent la présentation régulière de rapports sur les activités techniques et l'exécution financière conformément aux termes de l'accord. Les rapports techniques et les rapports sur la gestion financière relèvent de chaque responsable de la gestion des dotations, et le rapport financier certifié doit être examiné et signé par FNM. Les rapports concernant les projets et les activités de l'OMS financés par des contributions volontaires sont essentiels pour la crédibilité de l'Organisation et pour maintenir l'engagement des donateurs. Le GSM est utilisé par l'Organisation comme outil de suivi pour évaluer et mesurer systématiquement l'état d'avancement des rapports aux donateurs.

109. L'examen de la gestion des dotations effectué cette année avait pour but de pouvoir garantir dans une mesure raisonnable que les contrôles et les processus pertinents sont en place et permettent effectivement de renforcer la redevabilité et la transparence. L'examen a fait ressortir les lacunes du contrôle suivantes :

**Tableau 5. Lacunes du contrôle concernant la gestion des dotations et les rapports aux donateurs**

N°	Lacunes du contrôle	Bureau
1	Dotations déjà ou bientôt arrivées à échéance et dont le solde est inutilisé	Somalie, Zambie, SEARO, Équipe d'appui interpayes pour l'Afrique de l'Ouest
2	Dotations pour lesquelles le taux d'exécution est faible et la date d'échéance est proche	Somalie, Zambie
3	Créances en souffrance sur les donateurs	SEARO
4	Charges financières ouvertes après la date d'achèvement de l'activité, au 31 décembre 2015, et la date d'échéance de la dotation	HIS, FWC, DGO/GBS
5	Retard dans la présentation des rapports aux donateurs (d'après ce qui a été entré dans le GSM et l'ECM)	Siège-HIS et FWC, SEARO, Somalie, Zambie, Myanmar et Burkina Faso
6	Comme plusieurs rapports ont déjà été remis aux donateurs mais n'ont pas encore été chargés dans le GSM, il y a un décalage entre les informations figurant dans le GSM et celles des unités techniques	Siège-HIS et FWC, SEARO, Somalie, Zambie, Myanmar et Burkina Faso

110. En outre, nous avons constaté que, pour plusieurs raisons, certains rapports n'étaient toujours pas livrés. En effet, certains projets n'ont pas encore été totalement mis en œuvre en raison de conflits ou de problèmes de sécurité, des rapports officiels n'ont pas été établis à cause de charges de travail extrêmement lourdes et des ressources limitées du département, l'établissement des rapports n'est pas terminé, les états financiers finaux et intérimaires certifiés ont été demandés en retard à FNM. Nonobstant les raisons avancées par la direction, certains rapports restent en souffrance et nécessitent encore un suivi de la part des unités techniques, en ce qui concerne les rapports techniques, et de la part de FNM pour les états financiers finaux et intérimaires certifiés. Le bureau de l'OMS en Somalie a tenu compte des observations formulées à l'issue de la vérification.

**111. Nous avons recommandé, et l'OMS a accepté, de combler les lacunes du contrôle observées dans la gestion des dotations en renforçant le mécanisme de suivi concernant ce qui suit : l'état de toutes les dotations, en particulier de celles dont la date d'échéance approche, afin de veiller à ce que les activités prévues soient totalement mises en œuvre, conformément à l'accord avec le donateur ; l'actualisation de l'état des créances en souffrance ; et l'examen des mesures relatives aux charges financières afin qu'une décision soit prise concernant la liquidation des charges financières qui n'ont toujours pas été liquidées après la date d'achèvement de l'opération et la date d'échéance de la dotation.**

**112. Nous avons également recommandé que l'OMS améliore les capacités de contrôle des rapports communiqués aux donateurs et la coordination entre les unités techniques afin d'établir des statistiques plus complètes et plus exactes dans le GSM pour mieux soutenir les décisions de la direction et fournir en temps utile aux donateurs des informations pertinentes sur les fonds qu'ils ont donnés.**

#### **2.1.4 Coopération financière directe**

113. Pour 2015, l'Organisation a dépensé US \$317 717 000 au titre des transferts et subventions (dont la coopération financière directe et les lettres d'accord). Les activités financées par la coopération financière directe contribuent largement à la réalisation des programmes de l'OMS et en particulier à l'amélioration des capacités de développement sanitaire et des possibilités des pays de tenir plus efficacement leurs engagements. En tant que moyen important pour l'Organisation d'assurer ses services, la coopération financière directe, comme le souligne le Manuel électronique de l'OMS, est soumise, pour les programmes sanitaires, aux mêmes normes de redevabilité et d'évaluation en termes de pertinence, d'efficacité, d'efficacités et d'impact que n'importe quel autre programme, projet ou activité de coopération technique de l'OMS au niveau des pays.

#### ***Politique claire concernant les activités relevant de la coopération financière directe financées par les groupes du Siège***

114. En termes de responsabilité institutionnelle, les dispositions juridiques relatives à la coopération financière directe, telles que définies dans le Manuel électronique de l'OMS, prévoient que les activités financées par la coopération financière directe sont liées à un plan de travail approuvé au niveau des pays et que les devis sont validés par le représentant de l'OMS avant d'être approuvés. En outre, pour les budgets de coopération financière directe supérieurs au seuil de US \$50 000, le bureau régional doit donner son accord. Dans ce sens, la mise en œuvre et la gestion de la coopération financière directe incombent aux bureaux décentralisés et non au Siège de l'OMS.

115. Il ressort de notre examen de la gestion de la coopération financière directe au Siège que les ordres d'achat pour 2015 relevant de la coopération financière directe se sont élevés à US \$231 982 525, dont US \$1 625 250 pour le Siège. Dans le Groupe HIS, nous avons constaté les lacunes de contrôle suivantes concernant 10 activités relevant de la coopération financière directe, pour un montant total de US \$235 000, financées par des PTAE0 de HIS : a) les départements n'adoptent pas tous la même approche, en particulier pour l'acceptation de la coopération financière directe ; et b) l'utilisation du PTAE0 de HIS pour les activités liées à la coopération financière directe dans les bureaux de pays ne repose pas sur une base suffisante dans le Manuel électronique de l'OMS et dans le mode opératoire normalisé correspondant. La coopération financière directe est toutefois suivie et contrôlée par le bureau de pays qui la reçoit.

116. Nous avons souligné : a) qu'en raison de la diversité des pratiques du Groupe HIS en ce qui concerne la gestion des accords de la coopération financière directe, le Groupe risque de ne pas respecter les règles et réglementations prescrites et de créer un précédent inefficace pour les accords de coopération financière directe futurs qui n'auraient pas de base claire et définitive ; et b) que l'absence dans le Manuel électronique de l'OMS et dans le MON d'une disposition catégorique permettant l'utilisation d'un PTAE0 du Siège pour financer les activités des bureaux de pays relevant de la coopération financière directe peut créer d'autres difficultés en termes de contrôle et de suivi de la conformité financière et technique de ces activités, ce qui entraînera finalement des problèmes de respect des obligations relatives à la présentation de rapports aux donateurs.

**117. Nous avons recommandé que les groupes de l'OMS collaborent étroitement avec FNM pour préciser les mécanismes de contrôle et d'autorité relatifs au financement provenant de la coopération financière directe, en particulier les rôles et responsabilités des départements de l'OMS au Siège, en faisant référence aux dispositions du Manuel électronique.**

118. Le Groupe HIS a indiqué que FNM examinerait les politiques et le MON relatifs à la coopération financière directe afin de préciser davantage quelle est l'utilisation appropriée de la coopération financière directe à tous les niveaux de l'Organisation (Siège, bureaux régionaux et bureaux de pays), et qu'il collaborerait avec FNM sur cette question.

***Redevabilité et voies hiérarchiques concernant la coopération financière directe financée par le Siège***

119. En décembre 2015, le MON FIN.SOP.XVI.001 (traitement de la coopération financière directe) a été révisé pour y inclure la gestion de la coopération financière directe au Siège afin de tenir compte de l'observation du Commissaire aux comptes. Un examen de ces changements et de leur adoption au Siège, en particulier dans le Groupe FWC, a été effectué en février et en mars 2016. Bien que les activités relevant de la coopération financière directe soient suivies par les bureaux de pays et les représentants de l'OMS, lorsqu'elles sont financées par des PTAE0 du Siège, il faut préciser quels sont les mécanismes de redevabilité et les voies hiérarchiques prévus par le cadre de responsabilisation de l'OMS, compte tenu de ce qui suit :

- a. les projets couverts par la coopération financière directe figurent dans les plans de travail de FWC alors que leur gestion et leur mise en œuvre ont lieu dans les bureaux de pays (le Groupe FWC couvre 14 projets financés par la coopération financière directe, pour un total de US \$260 344) ;
- b. le représentant de l'OMS dans un pays est chargé de veiller au respect de la procédure relative à la coopération financière directe dans le cadre des accords conclus avec les entités nationales ;

- c. les rapports concernant la coopération financière directe ont été intégrés par les bureaux de pays dans les rapports sur les plans de travail à moyen terme et en fin d'année ;
- d. la planification de la validation de la coopération financière directe incombe à l'administrateur du bureau de pays qui la dirige et, dans les cas où un financement du Siège est utilisé pour des activités relevant de la coopération financière directe et afin de respecter les exigences des donateurs, FWC fera confirmer par le bureau de pays que la procédure voulue a été suivie pour toutes les questions relatives à la coopération financière directe ; et
- e. les résultats et les réalisations ont été rapportés ou mentionnés dans les plans de travail des quatre Départements (RHR, PHE/IHE, MCA et IVB), même si la mise en œuvre a été effectuée par les bureaux de pays et les rapports aux donateurs ont aussi été établis par les Départements alors que certains bureaux de pays ont prétendu que les résultats et les réalisations liés à la coopération financière directe financée par un PATEO de FWC ont été rapportés par les bureaux de pays.

120. Le cadre de responsabilisation de l'OMS indique sans ambiguïtés que l'Organisation cherche à définir clairement les rôles, les responsabilités et les voies hiérarchiques en son sein afin d'obtenir une meilleure synergie et un meilleur alignement autour de stratégies et de politiques communes à l'ensemble de l'Organisation, et de définir plus clairement la division des tâches en y associant un dispositif de redevabilité concernant les ressources et les résultats. Afin de mieux gérer la coopération financière directe financée par le budget du Siège et de mieux aligner les pratiques actuelles sur les principes de redevabilité adoptés par l'Organisation, les rôles doivent être clairement définis.

**121. Nous avons recommandé que l'OMS aligne la coopération financière directe sur les principes de redevabilité de l'Organisation en précisant davantage les rôles et les responsabilités, moyennant une collaboration étroite avec les responsables des MON afin que les diverses activités des groupes, des bureaux régionaux et des bureaux de pays soient mieux définies et appliquées uniformément dans l'ensemble de l'Organisation.**

122. Le Groupe FWC nous a indiqué qu'il prendrait contact avec les responsables des MON (ACT/FNM) afin de répondre d'un point de vue politique à l'observation du Commissaire aux comptes. En l'absence de politique claire, le Groupe FWC envisagera de ne pas établir des contrats de coopération financière directe liés à des PTAEO du Siège jusqu'à ce que les « rôles et responsabilités » soient précisés. Le Groupe nous a aussi précisé que, pour indiquer plus clairement quelles étaient les activités relevant de la coopération financière directe financées par des fonds du Siège, on pourrait établir, pour chacune de ces activités, un document justificatif définissant les rôles en interne et les responsabilités de chaque partie. Le Groupe FWC a aussi affirmé qu'il était important de continuer à permettre aux chefs des bureaux de pays de déterminer la modalité contractuelle la plus appropriée pour la collaboration avec les entités nationales.

### ***Suivi des rapports relatifs à la coopération financière directe***

123. Nous avons constaté que l'Organisation avait pu ramener le nombre de rapports en souffrance à 1116 au 31 décembre 2015, contre 1287 au 31 décembre 2014 (ce qui représente une baisse de 13 %) et 3232 au 31 décembre 2013 (ce qui représente une baisse de 65 %). Le rapport de suivi de la coopération financière directe pour la période allant de janvier à décembre 2015 indique que l'une des mesures prises pour renforcer les contrôles autour de la coopération financière directe, afin de donner suite aux observations des États Membres et aux recommandations du Commissaire aux comptes, consiste à accuser réception de tous les rapports relatifs aux autorisations de financement et de certification des dépenses (FACE) dans le GSM et à charger les documents manquants dans l'ECM.

124. Le retard pris par les unités techniques pour accuser réception dans le GSM des rapports relatifs à la coopération financière directe a entraîné l'inclusion, parmi les rapports en souffrance, de bénéficiaires qui avaient déjà soumis leurs rapports aux bureaux de pays. L'outil « Discoverer » du GSM intitulé « WHO FIN-DFC Monitoring Detailed », destiné à aider la direction à suivre les bénéficiaires qui n'avaient pas encore rendu leur rapport et à prendre les mesures voulues, si nécessaire, ne serait pas utile en raison d'informations erronées.

125. La direction nous a indiqué qu'elle continuerait à signaler aux responsables du budget et des finances dans les Régions que certains rapports sont en souffrance afin que les rapports établis par les entités en relation avec les bureaux de pays puissent être collectés en temps utile. Des matériels de formation concernant l'enregistrement des rapports FACE dans le GSM seront également fournis aux responsables du budget et des finances dans les Régions afin d'être diffusés dans les bureaux de pays.

126. Les autres lacunes constatées au cours de l'examen de la gestion de la coopération financière directe dans les bureaux régionaux et les bureaux de pays sont indiquées dans le Tableau 6.

**Tableau 6. Lacunes du contrôle concernant la gestion de la coopération financière directe**

N°	Lacunes du contrôle	Bureau
1	Des fonds supplémentaires relatifs à la coopération financière directe ont été mis à la disposition d'entités même si celles-ci n'avaient pas encore rendu leur rapport, sans justification par les bureaux de pays ni approbation par le Directeur régional	Somalie
2	Activités de vérification menées à bien sans documentation et/ou sans rapport de suivi	Myanmar
3	Des accords de coopération financière directe n'étaient pas signés par le responsable du projet à l'OMS mais les versements correspondants ont été effectués	Zambie, Burkina Faso
4	Des contrats ont été signés après la date de début prévue	Inde
5	De nouveaux débloquages de fonds au titre de la coopération financière directe ont été approuvés par le Représentant de l'OMS sans que l'existence de rapports sur la coopération financière directe n'ait été mentionnée sur la liste de contrôle et le formulaire relatif à la coopération financière directe	Somalie

127. Les raisons avancées par la direction à la suite de nos observations sont notamment les suivantes : a) changements fréquents de responsables gouvernementaux/d'entités ; b) les autorités nationales doivent répondre à des priorités concurrentes et manquent de personnel ; c) des précisions doivent être apportées aux rapports sur la coopération financière directe soumis par les partenaires contractuels avant que ceux-ci soient enregistrés dans le GSM, afin d'assurer qu'ils sont de qualité et conformes au Règlement financier et aux Règles de gestion financière de l'OMS ; d) synthèse des dépenses par les entités gouvernementales pour des activités menées dans une zone géographique étendue, à des fins de notification ; e) retard dans la mise en œuvre d'activités et dans la vérification des rapports après leur remise ; f) prolongation de la mise en œuvre au-delà de la date d'achèvement en raison de problèmes de sécurité ; g) établissement par erreur de deux accords de coopération financière directe en même temps ; h) approbation extraordinaire du Directeur régional pour des activités essentielles ; i) retard dans la réception du contrat/de l'ordre d'achat final établi par le Centre mondial de services de Kuala Lumpur pour signature par la partie contractante ; j) la demande du ministère de la santé en vue du financement d'une activité a été faite à une date très proche de celle prévue pour le début de l'activité et le délai de traitement du contrat n'a pas permis de respecter cette date ; et k) dans certains cas, les partenaires contractuels (normalement, le gouvernement ou ses instituts) doivent changer les dates des réunions/ateliers car les responsables gouvernementaux concernés ne sont pas disponibles. Il s'agit donc de dates provisoires, les dates définitives de la réunion/l'atelier étant fixées par le point focal chargé d'organiser l'événement avec l'OMS. Le bureau de l'OMS en Somalie s'est immédiatement occupé de remédier aux lacunes signalées.

128. Nous avons recommandé, et l'OMS a accepté, de prendre les mesures ci-après :

a) continuer à apporter des améliorations sur les points suivants : a) respect des politiques afin de veiller à ce que les contrats soient signés avant la date de début prévue ; b) suivi de la mise en œuvre des projets et activités couverts par la coopération financière directe ; c) mise en place d'un mécanisme de suivi des rapports relatifs à la coopération financière directe ; et d) vérifications périodiques et ponctuelles pour veiller à la mise en œuvre efficace des projets et activités couverts par la coopération financière directe ;

b) fournir en permanence une formation et des orientations au personnel qui accuse réception des fonds de la coopération financière directe, en mettant l'accent sur l'enregistrement dans le GSM ; et

c) exiger des bureaux de pays qu'ils fournissent des justificatifs et obtiennent l'accord préalable du Directeur régional ou du contrôleur financier pour les nouveaux débloqués de fonds au titre de la coopération financière directe en faveur des partenaires chargés de la mise en œuvre dont les rapports sont en souffrance et pour que FNM puisse faire une demande de changement afin qu'un avertissement apparaisse au moment de la création de la demande d'achat si le bénéficiaire de la coopération financière directe n'a pas encore rendu son rapport.

### 2.1.5 Gestion des liquidités/comptes d'avance

129. Afin d'assurer un contrôle efficace au sein de l'Organisation, des mesures sont appliquées pour que les délégations d'autorité, la séparation des tâches et d'autres processus similaires soient conformes aux meilleures pratiques financières. Tous les bureaux qui sont chargés de contrôler les comptes d'avance doivent examiner régulièrement l'état des comptes et veiller à ce que le niveau de réapprovisionnement soit suffisant sans être excessif, à ce que les rapprochements mensuels soient correctement effectués, à l'aide des relevés bancaires et de trésorerie, et à ce que la division des fonctions soit respectée afin de prévenir les fraudes.

130. L'examen de la gestion des liquidités effectué cette année avait pour but de déterminer si les contrôles prescrits concernant le respect des plafonds des comptes d'avance, la définition et la séparation correctes des tâches et le rapprochement périodique étaient en place et fonctionnaient efficacement. L'examen a fait ressortir les lacunes du contrôle suivantes :

**Tableau 7. Lacunes du contrôle concernant les comptes d'avance**

N°	Lacunes du contrôle	Bureau
1	Soldes excessifs pour les comptes d'avance bancaires	Somalie, Équipe d'appui interpays pour l'Afrique de l'Ouest
2	Prévision insuffisante des activités futures entraînant des réapprovisionnements supérieurs aux plafonds des comptes d'avance	Inde, SEARO
3	Non-séparation des fonctions de dépositaire, de tenue des registres, d'autorisation et de rapprochement	Myanmar, Inde
4	Des personnes qui ne font pas partie du personnel effectuent des opérations sur les comptes d'avance de bureaux de terrain	Inde
5	Absence de procédure officielle de transition entre les responsables de comptes d'avance qui quittent leurs fonctions et ceux qui prennent ces fonctions	Burkina Faso



131. La direction a accepté les observations formulées à l'issue de la vérification et a accepté de prendre les mesures nécessaires pour remédier aux lacunes du contrôle constatées. Ces lacunes sont dues au manque de personnel pour assurer les fonctions, à l'acheminement de paiements de forte valeur aux bureaux de pays par les bureaux régionaux et à l'absence de transition officielle en ce qui concerne les comptes d'avance. Après la vérification, le bureau de l'OMS en Somalie a remédié au solde excessif du compte d'avance.

**132. Nous avons recommandé que l'OMS remédie au manque de contrôle observé en ce qui concerne les comptes d'avance en améliorant la stratégie d'étude et de prévision des dépenses futures, en séparant les tâches incompatibles, en renforçant les contrôles pour atténuer les risques de mauvais usage des fonds et en mettant en œuvre une procédure officielle de transition à des fins de redevabilité.**

### 2.1.6 Gestion des actifs et des stocks

133. L'examen de la gestion des actifs et des stocks effectué cette année avait pour but de pouvoir garantir dans une mesure raisonnable que les contrôles et les processus pertinents sont en place et permettent effectivement de renforcer la redevabilité et la transparence. L'examen a fait ressortir les lacunes du contrôle suivantes :

**Tableau 8. Lacunes du contrôle concernant la gestion des actifs et des stocks**

N°	Lacunes du contrôle	Bureau
1	Actifs fixes non confiés à des dépositaires ; absence de formulaire d'accusé de réception	Zambie, Myanmar, Burkina Faso
2	Absence de codes-barres apposés sur les actifs fixes	Inde, Myanmar
3	Actifs obsolètes ou qui ne fonctionnent plus non éliminés	Inde, Somalie, Zambie, Burkina Faso
4	Inscription sur le registre des actifs fixes de plusieurs articles d'une valeur inférieure à US \$500 ; OU inscription sur le registre des actifs fixes d'articles obsolètes ; OU inscription d'informations incomplètes sur le registre des actifs fixes	Somalie, Zambie, Myanmar, SEARO
5	Retard dans l'inventaire physique annuel des actifs fixes, rapport sur la vérification physique des actifs non établi ; non-rapprochement des soldes figurant sur le registre des actifs fixes et dans le rapport sur la vérification physique des actifs	Somalie, Burkina Faso, Myanmar
6	Non-séparation de la tenue des registres et de la garde des actifs	Myanmar
7	Informations inexactes ou incomplètes dans les rapports concernant les stocks	Somalie
8	Gestion et suivi non standard des opérations dans les entrepôts	SEARO
9	Élimination non autorisée d'articles périmés	Équipe d'appui interpays pour l'Afrique de l'Ouest

134. La direction a accepté les observations formulées à l'issue de la vérification et a accepté de mettre en œuvre les mesures recommandées pour remédier aux lacunes du contrôle constatées, tout en avançant des raisons expliquant ces lacunes, par exemple le manque de personnel pour mener à bien les activités, la non-préparation de certains articles en vue de leur élimination et le coût que représente

l'apposition de codes-barres. Le bureau de l'OMS en Somalie s'est occupé des lacunes du contrôle constatées et a mis en œuvre les recommandations formulées à l'issue de la vérification.

**135. Nous avons recommandé que l'OMS remédie au manque de contrôle observé en ce qui concerne la gestion des actifs et des stocks en tenant des registres suffisants et corrects, en plaçant des codes-barres, en éliminant en temps voulu les articles obsolètes, en obtenant une autorisation avant d'éliminer les articles périmés et en séparant les fonctions incompatibles afin de préserver encore davantage les actifs de l'Organisation.**

### 2.1.7 Gestion des voyages

136. En 2015, l'Organisation a dépensé US \$233 539 000 pour les voyages. Pour s'acquitter de son mandat, l'OMS, qui est une organisation mondiale, doit avoir des employés mobiles qui, chacun selon ses responsabilités, assurent des services à plusieurs endroits. Les voyages sont une fonction inhérente à la plupart des membres du personnel de l'OMS qui doit donc être correctement contrôlée car elle entraîne des coûts énormes pour l'Organisation. Afin de gérer efficacement les voyages officiels au sein de l'Organisation, plusieurs modes opératoires normalisés, conformes au Manuel électronique de l'OMS, ont été publiés afin de mettre en place des contrôles spécifiques à partir de la création des plans de voyage jusqu'à la présentation et au traitement des demandes de remboursement des frais de voyage. Ces activités sont constamment développées et améliorées pour les adapter aux progrès technologiques et pour assurer les services nécessaires efficacement partout dans le monde.

137. L'examen de la gestion des voyages effectué en 2015 avait pour but de pouvoir garantir dans une mesure raisonnable que les contrôles et les processus pertinents sont en place et fonctionnent de manière effective et efficace. L'examen a fait ressortir les lacunes du contrôle suivantes :

**Tableau 9. Lacunes du contrôle concernant la gestion des voyages**

N°	Lacunes du contrôle	Bureau
1	Absence de plan de voyage	Certains départements/centres budgétaires du Groupe FWC au Siège, Zambie, Myanmar, Inde, Burkina Faso et Équipe d'appui interpays pour l'Afrique de l'Ouest
2	Demande d'autorisation de voyage approuvée moins de 10 jours avant la date de départ	Siège-HIS, SEARO, Zambie, Inde, Burkina Faso et Équipe d'appui interpays pour l'Afrique de l'Ouest
3	Rapports de voyage remis en retard OU pas remis du tout	Siège-HIS et FWC, SEARO, Somalie, Zambie, Inde et Équipe d'appui interpays pour l'Afrique de l'Ouest
4	Demandes de remboursement des frais de voyage non présentées OU mal établies	SEARO, Somalie, Burkina Faso et Équipe d'appui interpays pour l'Afrique de l'Ouest
5	Recouvrement insuffisant concernant les demandes de remboursement des frais de voyage	Somalie
6	Paiement excessif d'indemnités journalières de subsistance	Équipe d'appui interpays pour l'Afrique de l'Ouest

138. Alors que le délai imparti pour l'établissement des rapports de voyage officiel est de 30 jours à compter du retour, il a été signalé que certains rapports de voyage sont établis en retard ou ne sont pas encore établis, ce qui est considéré comme une « négligence » par le GSM. Les retards peuvent être attribués au fait que les voyageurs ont d'autres priorités et à l'absence d'une politique interne au bureau/département pour renforcer et soutenir le MON de l'OMS existant. Suivant la justification fournie par la direction, le non-respect des règles concernant les rapports de voyage limite le traitement des demandes de remboursement des frais de voyage. Après la vérification, le bureau de l'OMS en Somalie s'est occupé de remédier aux lacunes signalées.

**139. Nous avons recommandé que l'OMS remédie au manque de contrôle observé en ce qui concerne la gestion des voyages en veillant à l'établissement de plans de voyage, en faisant respecter la période d'approbation des demandes d'autorisation de voyage, en exigeant la soumission dans les délais des rapports de voyage et des demandes de remboursement des frais de voyage, et en veillant au recouvrement efficace des indemnités de subsistance et des frais de voyage. Enfin, l'OMS devrait renforcer ses activités de contrôle en termes de respect des paramètres concernant les rapports de voyage des membres du personnel afin que les décisions prises soient suivies d'effet.**

### 2.1.8 Administration des programmes

140. Les activités menées à bien par une organisation pour suivre la mise en œuvre des programmes et des projets sont essentielles à la mise en œuvre des programmes eux-mêmes, suivant la gestion axée sur les résultats. Le budget programme 2014-2015 de l'OMS souligne que la nouvelle chaîne de résultats est à la base de l'évaluation de la performance de l'OMS et permettra de formuler clairement les résultats pour lesquels l'OMS doit rendre des comptes, d'indiquer comment l'obtention des résultats sera mesurée et de démontrer de manière logique comment la contribution de l'OMS est liée aux réalisations en termes de résultats et d'impact sanitaires. L'Organisation effectue un examen à mi-parcours et une appréciation de l'exécution du budget programme afin d'évaluer l'exécution du budget programme et de déterminer dans quelle mesure les résultats prévus ont été atteints.

141. À cet égard, des notes d'orientation indiquant les procédures, les principales étapes et les mesures à prendre ont été publiées.

142. L'examen de l'administration des programmes avait pour but de pouvoir garantir dans une mesure raisonnable que les dispositions et les procédures de contrôle interne sont en place et permettent effectivement à l'Organisation d'atteindre ses objectifs opérationnels et de renforcer la redevabilité et la transparence. L'examen a fait ressortir les lacunes du contrôle suivantes :

**Tableau 10. Lacunes du contrôle concernant l'administration des programmes**

N°	Lacunes du contrôle	Bureau
1	L'évaluation du plan de travail et les tâches prioritaires dans le GSM pour certaines catégories n'ont pas été effectuées ou correctement entamées OU les rapports de suivi n'indiquent ni état d'avancement ni observations.	SEARO, Myanmar, Somalie, Burkina Faso, Équipe d'appui interpays pour l'Afrique de l'Ouest
2	Absence de dispositif établi pour consigner et diffuser les enseignements tirés	SEARO, Équipe d'appui interpays pour l'Afrique de l'Ouest, Zambie, HIS
3	La dotation budgétaire excède le coût prévu OU l'exécution excède la dotation budgétaire	Somalie, Myanmar, Inde, Burkina Faso, Équipe d'appui interpays pour l'Afrique de l'Ouest

### ***Évaluation du plan de travail et des tâches prioritaires dans le GSM et état d'avancement/ observations dans les rapports de suivi***

143. Les notes d'orientation ont souligné que l'évaluation des tâches prioritaires est une condition préalable d'une évaluation efficace des produits. L'état d'avancement des tâches qui se réfère au degré de réalisation du produit ou du service doit être évalué par le responsable du projet comme appartenant à l'une des quatre catégories suivantes : annulé (« non commencé »), réalisation probable avant la fin de l'exercice (« en cours »), réalisation renvoyée à l'exercice suivant (« interrompu »), achevé. L'examen des rapports de suivi montre toutefois que l'état d'avancement de certaines tâches prioritaires n'est pas correctement indiqué car la mention « non commencé » ou « en cours » est utilisée alors que le taux d'exécution des dépenses correspondantes est déjà élevé.

144. Dans deux bureaux de pays, les rapports de suivi ne contiennent pas d'observations sur les progrès accomplis. La direction du Bureau de l'Asie du Sud-Est a fait valoir que l'évaluation dans le GSM n'a pas été mise en œuvre au motif que certains administrateurs techniques devaient s'occuper d'autres tâches tout aussi importantes, que certains avaient besoin d'être formés à l'utilisation du GSM, et que d'autres avaient déjà démissionné ou été transférés à une nouvelle affectation avant l'examen de fin d'exercice sans que les dossiers aient été correctement transmis à leurs successeurs. Le bureau de l'OMS en Somalie a remédié aux carences concernant l'évaluation des plans de travail après la vérification.

145. Dans le cadre d'un processus itératif, la gestion des projets et programmes suppose qu'une attention particulière soit vouée aux indicateurs concernant les écarts. Si l'on peut dire que cette observation n'a pas toujours d'effet matériel sur l'évaluation globale, ces écarts risquent de subsister si l'on ne fait rien. Essentiellement, les progrès en vue de la réalisation des tâches prioritaires peuvent être mieux évalués si l'état d'avancement est actualisé et si l'on analyse comment une tâche « interrompue » ou « non commencée » peut affecter le plan de travail.

**146. Nous avons recommandé que l'OMS améliore dorénavant l'examen des résultats programmatiques en veillant à ce que les résultats escomptés et les écarts par rapport aux programmes soient constamment et plusieurs fois contrôlés, afin de disposer d'une meilleure base pour prendre des décisions sur les programmes et les projets.**

### ***Mécanisme pour conserver et diffuser les enseignements tirés***

147. Au sein du Groupe HIS, les enseignements tirés des programmes ont fait l'objet de communications entre les trois niveaux de l'Organisation, principalement à l'occasion de la réunion annuelle des points focaux avec les conseillers régionaux et les réseaux de domaines programmatiques, ainsi que de téléconférences, de réunions informelles visant à examiner les progrès accomplis par les projets, et d'examens mensuels et trimestriels semi-officiels avec le Sous-Directeur général. Le mécanisme existe mais nous avons constaté l'absence d'une documentation spécifiquement consacrée au suivi des résultats et des enseignements tirés et l'absence d'un suivi concernant leur utilisation dans la prise de décisions, l'apprentissage et la planification.

148. La direction du Bureau régional de l'Asie du Sud-Est a présenté un inventaire des enseignements tirés de l'appréciation de l'exécution du budget programme. Elle a soutenu que ces enseignements lui servent d'éléments pour le cycle de planification opérationnel suivant et aussi pour l'élaboration de l'examen à mi-parcours. C'est lors de l'appréciation de l'exécution du budget programme et de l'examen à mi-parcours que les chefs de centres budgétaires et les points focaux régionaux des secteurs de programme et des catégories prennent connaissance des problèmes rencontrés et des enseignements tirés.

149. Nous avons toutefois constaté qu'il n'y a pas de répertoire permanent des enseignements tirés en Asie du Sud-Est pour le Bureau régional et les bureaux de pays qui soit géré et maintenu de façon idéale par un bureau ou un responsable particulier afin de faciliter le suivi et la recherche de données ou d'informations qui deviendraient nécessaires. Le bureau de pays en Somalie a dressé l'inventaire des enseignements tirés après la vérification.

150. L'échange et la communication des enseignements tirés doivent être structurés de manière cohérente pour offrir davantage de possibilités de coopération. En l'absence d'un mécanisme déterminé pour les prendre en compte, les utiliser, les gérer et les suivre ou les diffuser, on ne pourra obtenir le maximum des résultats, enseignements tirés et les meilleures pratiques pour la prise de décisions, l'apprentissage et la programmation future.

151. La direction a fait observer que dans le cadre actuel de la réforme, l'équipe de planification, en réponse aux orientations de la direction générale a l'intention de mettre en place un système permettant de suivre les enseignements tirés.

**152. Nous avons recommandé que l'OMS renforce le suivi systématique des enseignements tirés grâce au processus actuel d'examen à mi-parcours et d'évaluation en fin d'exercice, en faisant le lien avec la planification opérationnelle et le suivi de l'administration des programmes dans les bureaux de pays et dans le Groupe du Siège.**

**153. Nous avons recommandé en outre que l'OMS envisage d'inclure dans le cadre de suivi un mécanisme pour structurer les enseignements tirés de façon cohérente et documenter, diffuser et surveiller les résultats du suivi afin de s'en servir pour la prise de décisions, l'apprentissage institutionnel, la planification et la programmation futures et l'évaluation.**

***Le budget alloué dépasse le coût prévu et l'exécution dépasse le budget alloué***

154. Dans notre examen de l'exécution du budget dans les bureaux de pays, nous avons constaté des cas où le budget alloué dépassait le coût prévu et des cas où, pour certaines tâches prioritaires, l'exécution dépassait le budget alloué.

155. Le suivi de l'exécution financière des plans de travail est nécessaire pour déterminer les dépenses supérieures et inférieures aux prévisions, pour corriger les erreurs dans les charges financières et les dépenses comme les dépenses imputées à un PTAE0 qui n'est pas le bon.

156. Un examen périodique des plans de travail par leurs responsables favorise une bonne gestion programmatique en permettant d'ajuster les budgets alloués disponibles et les coûts prévus entre les tâches pour refléter les décisions concernant les coûts consécutives à des changements de coûts par rapport aux prévisions dans le plan d'origine ou à des changements concernant le financement, notamment l'acquisition de nouveaux fonds et la situation financière actuelle des plans de travail.

**157. Nous avons recommandé que l'OMS améliore les activités de suivi au niveau des pays en contrôlant périodiquement l'ensemble des plans de travail et en prenant les mesures voulues en cas de situations défavorables, par exemple en cas de soldes négatifs ou de différences négatives.**

## 2.2 Examen de la gestion des risques

158. Conformément à l'engagement pris par l'Organisation de gérer ses risques institutionnels de manière efficace et responsable, la politique de gestion des risques de l'OMS pour 2015 vise à mettre en place un système solide de gestion des risques appuyant la prise de décisions en fixant des objectifs, l'ordre des différentes stratégies possibles, le choix et la gestion des mesures appropriées et l'évaluation des résultats.

### *Repérage des risques*

159. Pour assurer la gestion des risques au sein de l'OMS, la première mesure consiste à repérer les risques de bas en haut, les centres budgétaires devant formuler et décrire intuitivement les risques dans leurs opérations quotidiennes. Les risques potentiels repérés sont structurés en six catégories, par exemple : risque financier, risque politique/lié à la gouvernance, risque d'atteinte à la réputation, risque lié au personnel ou aux systèmes et structures, risque stratégique et risque technique ou de santé publique.

160. Nous avons procédé à un examen limité des pratiques de gestion des risques à GBS et HIS et constaté les lacunes en matière de repérage et d'atténuation des risques. Nous avons déterminé l'orientation qui été fournie aux gestionnaires de risques et constaté que le guide de l'OMS intitulé « Step-by-Step Guide for completion of the Risk Register » semble indiquer que le registre des risques doit préciser pour la description de chaque risque, la cause, le risque lui-même et son effet. Nous avons relevé que l'orientation donne aussi une indication sur le repérage des risques.

161. Lors de l'établissement de l'intitulé et de la description du risque, les bureaux ont fait observer que dans le processus de gestion des risques de l'OMS les intitulés sont prédéterminés par CRE alors que les descriptions peuvent être établies par les centres budgétaires concernés. Dans certains cas, il a été difficile de trouver dans la liste préétablie des intitulés permettant de refléter pleinement le risque effectif. Les bureaux nous ont informés qu'ils s'efforçaient alors de choisir l'intitulé se rapprochant le plus du risque qui les concerne, puis d'apporter des éclaircissements dans la description. Cette façon de procéder a toutefois des répercussions par exemple sur la notification des risques, et conduit à des situations où l'on associe sous le même intitulé plusieurs risques très différents. En termes de base des mesures de riposte aux risques, les bureaux nous ont informés qu'ayant repéré les risques, ils s'efforcent de collaborer pour mettre au point les stratégies nécessaires d'atténuation en veillant à ce que leurs objectifs et leurs travaux couvrent tous les aspects et diminuent dans la mesure du possible le risque repéré.

162. Les observations susmentionnées des bureaux semblent indiquer que le repérage des risques dans le contexte opérationnel peut présenter des difficultés vu les limites fixées par CRE qu'ils sont contraints de respecter, ce qui conduit notamment à l'absence d'alignement entre les intitulés et les descriptions des risques. Le Groupe nous a informés qu'il continuera de coopérer avec CRE pour mieux traiter le problème et préciser les intitulés et les catégories de risques.

163. Afin d'améliorer le niveau de maturité de la gestion des risques dans les bureaux, l'OMS doit mieux définir les risques en s'efforçant davantage d'analyser les causes premières des risques repérés dans le contexte établi et de prendre en conséquence les mesures correctives. En outre, pour la gestion des risques dans son ensemble, les bureaux doivent adopter une méthode simple d'analyse des causes premières de façon à adopter les contrôles qui conviennent dans le cadre des opérations des bureaux.

164. **Nous recommandons que l’OMS et les bureaux concernés renforcent les activités de repérage des risques en étroite collaboration avec CRE, en effectuant une meilleure analyse des causes premières des risques repérés dans un contexte défini, pour éviter les suppositions et les pièges logiques et pour que les stratégies correctives débouchent sur l’application de mécanismes de contrôles plus efficaces.**

#### *Registre des risques dans les bureaux de pays*

165. Dans notre examen de la gestion des risques dans les bureaux de pays, nous avons noté qu’une équipe d’appui interpays et un bureau de pays n’ont pas établi de registre des risques. Les responsables de ces bureaux ont soutenu que la gestion des risques n’est pas une procédure systématique dans tous les bureaux et qu’à leur connaissance il n’existe pas encore de guide opérationnel autre que la politique mondiale. Ils font valoir qu’une équipe d’appui interpays n’est pas un centre budgétaire apportant un appui aux bureaux de pays et que, par conséquent, il n’y a pas lieu d’établir un registre des risques. Dans un pays où un tel registre a été établi, seuls cinq risques potentiels ont été repérés dont quatre ont un caractère exclusivement financier, ce qui fait que d’autres risques importants liés à l’exécution des programmes ou des projets comme les changements politiques affectant le pays hôte ne sont pas saisis.

166. Compte tenu des problèmes qui se posent dans les bureaux de pays et les équipes d’appui interpays, il est impératif d’intégrer la gestion des risques à l’élaboration des plans de travail afin de définir de façon objective et complète les risques dans les secteurs de programme, ceux qui ne sont pas repérés ne pouvant jamais être atténués ou supprimés.

167. **Nous avons recommandé que l’OMS poursuive l’établissement de registres des risques et intègre la gestion des risques dans des domaines essentiels tels que la planification, la budgétisation et l’administration des programmes, afin que les risques soient identifiés, hiérarchisés et atténués, et qu’ainsi les objectifs programmatiques puissent être atteints.**

168. Il est utile de préciser que le Siège a publié la note d’information 08/2016 datée du 17 février 2016, sur la politique de gestion des risques institutionnels de l’OMS. Cette politique établit un mécanisme systématique pour appuyer la prise de décisions et complète le registre des risques récemment établi à l’échelle de l’Organisation. L’objectif d’ensemble est de fournir de meilleurs éléments pour la prise de décisions gestionnaires et d’adapter les contrôles internes de l’OMS dans le contexte d’une constante amélioration du fonctionnement de l’Organisation. Parmi les domaines qui ont largement retenu l’attention figure l’activité de suivi du registre des risques que doivent entreprendre les centres budgétaires des bureaux de pays et des bureaux régionaux.

### **C. INFORMATIONS COMMUNIQUÉES PAR LA DIRECTION**

169. **Pertes de numéraire.** La direction a signalé qu’aucun montant n’a été passé en pertes de numéraire en 2015 au sens du paragraphe 13.6 de l’article XIII du Règlement financier.

170. **Versements à titre gracieux.** En 2015, un montant total de US \$84 435 a été approuvé au titre de versements à titre gracieux. Il est ventilé comme suit : a) US \$68 500 versés au titre d’une subvention de réadaptation au personnel touché par le séisme au Népal ; US \$12 735 au titre d’une indemnité de décès à l’héritier du titulaire d’un accord pour l’exécution de travaux au Pakistan ; et c) US \$3200 au titre des frais d’obsèques d’une personne décédée au voisinage des locaux du Bureau régional OMS de l’Afrique. Ces versements à titre gracieux ont été effectués conformément au paragraphe 13.5 de l’article XIII du Règlement financier et sont reflétés dans le rapport financier pour 2015.

171. **Cas de fraude et de fraude présumée.** Conformément aux Normes internationales d'audit (ISA240) nous planifions nos vérifications des états financiers de façon à avoir une probabilité raisonnable de repérer des anomalies et des irrégularités significatives (notamment lorsqu'elles résultent d'une fraude). Notre vérification ne saurait toutefois repérer toutes les anomalies ou irrégularités. C'est à la direction qu'incombe avant tout la responsabilité d'éviter et de détecter les fraudes. La direction a confirmé qu'à sa connaissance aucun cas de fraude ni de fraude présumée n'affectait les états financiers. Nous n'avons pas mis en lumière de cas de fraude dans notre vérification et aucun cas n'est venu à notre attention dans le cours de notre vérification. La vérification intérieure porte tous les cas de fraude à la connaissance de l'Assemblée mondiale de la Santé dans son rapport.

#### **D. ÉTAT DE LA MISE EN ŒUVRE DES RECOMMANDATIONS DU COMMISSAIRE AUX COMPTES**

172. Nous avons validé la mise en œuvre des recommandations du Commissaire aux comptes dans les rapports des années précédentes. Nous avons noté que sur 23 recommandations 13 (57 %) ont été mises en œuvre alors que 10 (43 %) sont en cours d'application. Les progrès dans l'exécution des 10 recommandations en cours d'application seront validés et indiqués dans le rapport correspondant au prochain exercice. L'Annexe A présente une analyse détaillée de la mise en œuvre des recommandations.

173. Nous prenons note des progrès que l'OMS a accomplis dans la mise en œuvre des recommandations et nous réaffirmons la nécessité d'appliquer pleinement toutes les recommandations de l'année précédente encore en suspens.

#### **E. REMERCIEMENTS**

174. Nous tenons à remercier le Directeur général, le Directeur général adjoint, les Sous-Directeurs généraux, les Directeurs régionaux, les Directeurs au Siège, le Contrôleur financier, les représentants de l'OMS dans les pays ainsi que leurs équipes de leur coopération et de l'aide qu'ils ont apportée à notre personnel au cours de la vérification.

175. Nous voudrions également exprimer notre gratitude à l'Assemblée mondiale de la Santé pour son soutien constant et pour l'intérêt qu'elle porte à nos travaux.

**Commission de vérification des comptes  
République des Philippines  
Commissaire aux comptes**

4 avril 2016  
Quezon City (Philippines)



## ANNEXE A

**ÉTAT DE LA MISE EN ŒUVRE DES RECOMMANDATIONS DU COMMISSAIRE  
AUX COMPTES (A65/32, A66/34, A67/45 ET A68/41)**

N°	Recommandation	Validation par le Commissaire aux comptes
<b>A68/41</b>		
<b>1</b>	Utiliser et entretenir un outil centralisé pour le suivi des accords avec les donateurs et des dons en nature, enregistrer toutes les immobilisations corporelles reçues en don qui correspondent au seuil monétaire de l'exercice financier approprié, définir des modes opératoires normalisés pour les lettres d'accord, définir des modes opératoires normalisés au niveau mondial pour l'élimination des articles en stock périmés afin d'améliorer le système de gestion des stocks et se conformer aux exigences de la coopération financière directe afin de réduire autant que possible le nombre de rapports en souffrance. (Paragraphe 30, 32, 35, 40, 44, 49 et 53)	<p><b>Mise en œuvre en cours</b></p> <p>L'outil de gestion de la collaboration mondiale destiné à suivre les propositions des donateurs et les accords avec les donateurs sera mis au point en 2016 et déployé dans l'ensemble de l'Organisation en 2017.</p> <p>D'autre part, les MON sur les lettres d'accord et l'élimination des articles en stock périmés sont presque achevés.</p> <p>Nous avons noté avec satisfaction que les dons en nature étaient enregistrés en temps voulu et que le nombre de rapports en souffrance sur la coopération financière directe avait baissé entre 2012 et 2015.</p>
<b>2</b>	Mener à bien la transformation prévue du GSM afin d'améliorer la qualité des sources de données qui y sont utilisées et l'efficacité des processus systématiques qui y sont appliqués, et traiter les questions soulevées lors de la vérification du Centre mondial de services. (Paragraphe 55)	<p><b>Recommandation mise en œuvre</b></p> <p>Les mesures préconisées dans les recommandations ont été, pour l'essentiel, appliquées.</p>
<b>3</b>	Établir un mandat afin de disposer de mécanismes officiels pour communiquer, définir plus facilement, suivre et évaluer les résultats concernant les réseaux de catégories et de secteurs de programmes ; finaliser, dans les délais fixés, le cadre prévu pour le suivi des programmes ; améliorer en permanence la formulation des éléments de la chaîne de résultats afin que sa présentation soit harmonisée dans le budget programme 2016-2017 et améliorer le modèle du rapport à moyen terme pour relier plus clairement les produits prévus et ceux réellement obtenus. (Paragraphe 63, 68, 74, 78, 83, 89 et 93)	<p><b>Mise en œuvre en cours</b></p> <p>La mise en œuvre de cette recommandation est en cours et le mandat final pour les réseaux de catégories et de secteurs de programmes sera examiné plus avant.</p>
<b>4</b>	Recenser et mettre en place des initiatives appropriées pour le renforcement des capacités et l'apprentissage dans l'ensemble des programmes en vue de renforcer l'analyse, l'étude et la notification des résultats, d'améliorer les activités de suivi de l'état d'avancement des tâches et des progrès accomplis par rapport à chaque plan de travail, et de veiller à faire correspondre les chiffres financiers et budgétaires, en particulier au début des évaluations périodiques afin d'améliorer la corrélation de ces données avec les réalisations rapportées. (Paragraphe 96, 103 et 108)	<p><b>Mise en œuvre en cours</b></p> <p>Nous avons noté que, dans le cadre de la mise en œuvre de cette recommandation, les principaux bureaux menaient actuellement des activités de renforcement des capacités et d'apprentissage.</p>

N°	Recommandation	Validation par le Commissaire aux comptes
5	Établir officiellement une stratégie de gestion du changement dans la mise en œuvre de la stratégie révisée pour les ressources humaines, élaborer un plan d'action/de mise en œuvre, prendre des dispositions solides en matière de gouvernance de la stratégie pour les ressources humaines et recenser l'ensemble des risques relatifs à la mise en œuvre de cette stratégie pour faciliter l'application, le suivi et l'évaluation des résultats, et pour pouvoir rendre compte de ces résultats. (Paragraphe 116, 120, 124 et 127)	<b>Mise en œuvre en cours</b> Nous devons encore valider les plans de mise en œuvre indiqués avant de pouvoir clore cette recommandation.
6	Veiller à ce que le Département Gestion des ressources humaines collabore avec les départements chargés de recruter du personnel temporaire afin de s'assurer que les obligations en matière de transparence, de parité et de représentation géographique soient effectivement respectées, collaborer avec les membres des comités de sélection et avec les unités et les équipes responsables des recrutements afin de déterminer le calendrier optimal pour mener à bien l'évaluation technique et l'évaluation des compétences et de veiller à ce que ce calendrier soit respecté, améliorer encore la vérification des références et optimiser l'utilisation de l'outil de suivi des ressources humaines pour améliorer encore le processus de recrutement. (Paragraphe 131, 135, 139 et 143)	<b>Recommandation mise en œuvre</b> Nous avons noté que la direction a appliqué cette recommandation.
7	Mettre au point un modèle de planification des effectifs, tel que préconisé par l'Assemblée mondiale de la Santé, et les outils appropriés (inventaire des compétences, analyses des lacunes en matière d'effectifs et de compétences et évaluation des risques liés au personnel, ainsi qu'une politique d'organisation de la relève à mettre en œuvre dans le cadre de la planification actuelle des effectifs). (Paragraphe 149 et 155)	<b>Mise en œuvre en cours</b> Nous devons voir le projet de système et d'outil d'inventaire des compétences et le relier à la planification des personnels avant de pouvoir clore cette recommandation.
8	Élaborer des stratégies de transfert de connaissances sur la base des meilleures pratiques et établir un plan pour les mettre en œuvre, intégrer des prescriptions claires dans le ePMDS+ pour que, sous chaque objectif défini par le membre du personnel, les activités, produits, réalisations et indicateurs de performance soient identifiés et mettre au point pour le système iLearn un cadre d'assurance de la qualité prévoyant des procédures d'évaluation systématique, une comparaison avec une norme, un suivi des procédures et une boucle de rétroaction associée qui atteste que les objectifs institutionnels en matière d'apprentissage ont été atteints. (Paragraphe 159, 163 et 168)	<b>Mise en œuvre en cours</b> La direction a indiqué que le module d'apprentissage à distance sur l'ePMDS+ était en cours de mise au point, ce que nous prévoyons de valider une fois le module achevé.
9	Poursuivre les activités visant à intégrer la gestion des risques dans l'Organisation et envisager de renforcer le cadre transitoire de gestion des risques. (Paragraphe 176)	<b>Recommandation mise en œuvre</b> La politique institutionnelle de gestion des risques est disponible sur le site Intranet de CRE.

N°	Recommandation	Validation par le Commissaire aux comptes
10	Veiller à ce que les Directeurs régionaux de la Méditerranée orientale et du Pacifique occidental ainsi que les chefs des bureaux de l’OMS au Pakistan et au Viet Nam tiennent compte des possibilités d’amélioration préconisées pendant la vérification de leurs bureaux respectifs afin de renforcer davantage le contrôle interne et d’améliorer la transparence et la responsabilisation. (Paragraphe 213)	<p><b>Recommandation mise en œuvre</b></p> <p>Toutes les recommandations destinées au Bureau régional de la Méditerranée orientale, au bureau de l’OMS au Pakistan, au Bureau régional du Pacifique occidental et au bureau de l’OMS au Viet Nam ont été mises en œuvre.</p>
<b>A67/45</b>		
11	<p><b>Coopération financière directe</b></p> <p>Doter les bureaux régionaux et les bureaux de pays de davantage de moyens afin qu’ils puissent évaluer les risques relatifs à la coopération financière directe et mettre en œuvre des stratégies de contrôle. Amener également les bureaux régionaux et les bureaux de pays à déployer davantage d’efforts pour que les entités présentent leurs rapports avec plus de ponctualité. (Paragraphe 46)</p>	<p><b>Recommandation mise en œuvre</b></p> <p>Nous avons noté la situation concernant les rapports sur la coopération financière directe s’est améliorée, comme l’atteste la baisse constante du nombre de rapports en souffrance entre 2012 et 2015. Cette recommandation peut être considérée comme mise en œuvre.</p> <p>Le présent rapport contient des recommandations, en particulier concernant la comparaison entre les rapports en souffrance et les rapports effectivement présentés et la nécessité de former le personnel chargé d’accuser réception des rapports dans le GSM.</p>
12	<p><b>États financiers finaux certifiés</b></p> <p>Prier tous les bureaux chargés d’établir et de publier les états financiers finaux certifiés destinés aux donateurs de présenter les documents avec davantage de ponctualité. (Paragraphe 50)</p>	<p><b>Mise en œuvre en cours</b></p> <p>Nous accueillons avec satisfaction les mesures prises par la direction pour que les rapports soient présentés aux donateurs avec davantage de ponctualité. Par exemple, des courriels sont envoyés automatiquement aux gestionnaires des dotations avant date à laquelle les rapports doivent être rendus, des rapports trimestriels sur l’état des rapports en souffrance sont distribués et un suivi mensuel des dotations arrivées à échéance ou qui vont arriver à échéance pour lesquelles un rapport doit être présenté est effectué.</p> <p>Compte tenu du grand nombre de rapports en souffrance fin 2015, nous continuerons à prêter attention à la ponctualité de la soumission des rapports aux donateurs.</p>
13	<p><b>Centre mondial de services</b></p> <p>Traiter les questions signalées concernant la gestion des exceptions relatives aux ordres d’achat, la manipulation des données, l’enregistrement des opérations et des événements, ainsi que les informations et les rapports financiers, afin d’améliorer la qualité des sources de données et l’efficacité des processus systématiques dans le GSM. (Paragraphe 53)</p>	<p><b>Recommandation mise en œuvre</b></p> <p>Cette recommandation peut être considérée comme mise en œuvre. Les mesures relatives aux autres recommandations avaient été mises en œuvre.</p>

N°	Recommandation	Validation par le Commissaire aux comptes
14	<p><b>Cadre de responsabilisation</b></p> <p>Réviser et redéfinir le cadre de responsabilisation au début de l'exercice 2014-2015 et l'appliquer immédiatement pour renforcer la culture de la responsabilisation et de la transparence au sein de l'Organisation. (Paragraphe 58)</p>	<p><b>Recommandation mise en œuvre</b></p> <p>Le cadre de responsabilisation de l'OMS, publié en mars 2015, est disponible sur le site Intranet de CRE.</p>
15	<p><b>Politique de responsabilisation relative aux actifs</b></p> <p>Améliorer les politiques relatives à la responsabilisation concernant les actifs en y intégrant les éléments suivants : i) des critères définissant les diverses circonstances qui entourent la perte d'actifs ; ii) des lignes directrices pour l'enregistrement des pertes d'actifs ; et iii) des niveaux de responsabilité administrative et financière pour chaque type de circonstance identifiée comme cause de la perte d'actifs. (Paragraphe 65)</p>	<p><b>Mise en œuvre en cours</b></p> <p>Les politiques relatives à la responsabilisation concernant les actifs seront validées une fois qu'elles auront été approuvées en 2016.</p>
16	<p><b>Gouvernance des achats</b></p> <p>Revoir la gouvernance des achats pour y intégrer des politiques et procédures portant sur la planification stratégique des achats, les achats écologiques, les accords à long terme, le recueil de l'avis des utilisateurs finals, les plaintes des fournisseurs et la sanction des fournisseurs, pour renforcer le système d'achat. (Paragraphe 87)</p>	<p><b>Recommandation mise en œuvre</b></p> <p>La recommandation peut être close car la mise en œuvre de la stratégie d'achat est en cours.</p>
17	<p><b>Cadre de contrôle interne</b></p> <p>Mettre en œuvre le cadre de contrôle interne et les outils mis au point en 2014 à tous les niveaux de l'Organisation, y compris dans les bureaux de pays, afin de bénéficier des avantages à long terme offerts par un système de contrôle interne solide. (Paragraphe 110)</p>	<p><b>Recommandation mise en œuvre</b></p> <p>Le cadre a été publié et la liste d'autoévaluation pour le contrôle interne a été introduite dans tous les départements au Siège, dans les bureaux régionaux et dans les bureaux de pays.</p>
<b>A66/34</b>		
18	<p><b>Mise à jour des modes opératoires normalisés de l'OMS pour les situations d'urgence</b></p> <p>Incorporer des normes de fonctionnement spécifiques à la logistique dans le cadre d'action d'urgence, afin de rendre compte de la gestion des ressources et de tenir compte des risques liés à des accords spécifiques conclus avec les fournisseurs et les donateurs. (Paragraphe 64.a)</p>	<p><b>Mise en œuvre en cours</b></p> <p>La validation aura lieu lorsque tous les MON d'urgence auront été actualisés et approuvés dans le cadre de la réforme de l'action d'urgence.</p>
19	<p><b>Stratégie et cadre d'action d'urgence de l'OMS</b></p> <p>Élaborer des stratégies de déploiement des stocks qui préservent l'équilibre entre les principes du « sans regrets », les attentes des parties prenantes et la gestion optimale des stocks afin d'éviter l'occurrence de médicaments périmés. (Paragraphe 64.b)</p>	<p><b>Mise en œuvre en cours</b></p> <p>La validation sera entreprise lorsque la direction aura achevé la mise en œuvre de cette recommandation.</p>

N°	Recommandation	Validation par le Commissaire aux comptes
20	<p><b>Système mondial de gestion des stocks</b></p> <p>Élaborer un système mondial de gestion des stocks qui comportera des fonctionnalités communes à tous les utilisateurs tout en répondant aux besoins de chaque département concerné en tenant dûment compte des exigences du cadre d'établissement des rapports financiers, et de la nature des activités de chaque département concerné par la conception du nouveau système. (Paragraphe 76.a)</p>	<p><b>Recommandation mise en œuvre</b></p> <p>Le système mondial de gestion des stocks a été mis en service en janvier 2016 et le déploiement dans les entrepôts des bureaux régionaux et les bureaux de pays suivra.</p>
21	<p>Faire en sorte que le nouveau système de gestion des stocks soit intégré au GSM ou comporte au moins une interface permettant d'établir facilement des rapports financiers et d'en assurer la cohérence, et de considérer son élaboration comme une priorité absolue compte tenu du degré d'exigence qui lui est attaché. (Paragraphe 76.b)</p>	<p><b>Recommandation mise en œuvre</b></p> <p>Le système mondial de gestion des stocks a été mis au point dans le cadre du GSM.</p>
22	<p><b>Bureau régional OMS de l'Afrique</b></p> <p>Améliorer les contrôles et procédures administratifs et financiers pour les comptes d'avance, les activités de coopération financière directe, les achats (contrats de services compris), la gestion des stocks et des actifs, les voyages en mission et les rapports aux donateurs. (Paragraphe 171)</p>	<p><b>Recommandation mise en œuvre</b></p> <p>Toutes les recommandations concernant le Bureau régional de l'Afrique avaient été closes.</p>
<b>A65/32</b>		
23	<p><b>Technologies de l'information</b></p> <p>Envisager la possibilité de déplacer le centre secondaire/de récupération des données hors de Genève. (Paragraphe 89)</p>	<p><b>Recommandation mise en œuvre</b></p> <p>L'OMS avait envisagé différents endroits où déplacer le centre secondaire/de récupération des données. La ville de New York n'a pas été considérée comme techniquement viable et le CIC met en place un site en Espagne.</p>

= = =