



**Organisation  
mondiale de la Santé**

**COMITÉ DU PROGRAMME, DU BUDGET ET DE  
L'ADMINISTRATION DU CONSEIL EXÉCUTIF**  
Seizième réunion  
Point 4.2 de l'ordre du jour provisoire

**EBPBAC16/3  
20 avril 2012**

---

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

Le Directeur général a l'honneur de transmettre au Comité du Programme, du Budget et de l'Administration du Conseil exécutif, pour examen à sa seizième session, le rapport soumis par le Président du Comité consultatif indépendant d'experts de la Surveillance (voir l'annexe).



ANNEXE

**DEUXIÈME RAPPORT ANNUEL DU COMITÉ CONSULTATIF INDÉPENDANT  
D'EXPERTS DE LA SURVEILLANCE À LA SEIZIÈME RÉUNION DU COMITÉ DU  
PROGRAMME, DU BUDGET ET DE L'ADMINISTRATION  
DU CONSEIL EXÉCUTIF**

**MAI 2012**

**CONTEXTE**

1. Le Comité consultatif indépendant de la Surveillance a été créé en mai 2009 par le Conseil exécutif en vertu de la résolution EB125.R1. Son mandat (voir l'appendice au présent rapport) prévoit qu'il a pour mission de conseiller le Comité du Programme, du Budget et de l'Administration et, par l'intermédiaire de celui-ci, le Conseil exécutif, sur les questions relevant de sa compétence à savoir :

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

2. Les membres actuels du Comité consultatif, nommés par le Conseil en janvier 2010 conformément à la décision EB126(1), sont Mme Marion Cowden (Président du Comité par intérim), M. John Fox et M. Veerathai Santiprabhob. Les mandats de deux autres membres, M. Graham Miller (ancien Président du Comité) et Mme Hélène Ploix sont arrivés à expiration en janvier 2012. Deux nouveaux membres devraient être nommés en temps utile pour pouvoir participer à la prochaine réunion du Comité.

3. Ce deuxième rapport annuel du Comité consultatif indépendant d'experts de la Surveillance au Comité du Programme, du Budget et de l'Administration du Conseil exécutif récapitule les travaux effectués par le Comité au cours de l'année 2011 et pendant les premiers mois de 2012.

**RÉUNION DU COMITÉ CONSULTATIF INDÉPENDANT D'EXPERTS DE LA  
SURVEILLANCE EN 2011 ET 2012**

4. Le Comité consultatif indépendant d'experts de la Surveillance a tenu ses troisième, quatrième, cinquième et sixième sessions, respectivement, du 11 au 13 avril 2011, du 21 au 22 juillet 2011, du 7 au 9 novembre 2011 et du 27 au 29 février 2012. L'ordre du jour couvrait tous les domaines relevant de la compétence du Comité et notamment : la gestion de la trésorerie et des liquidités ; la budgétisation et le contrôle budgétaire ; la gestion des risques institutionnels ; les questions de vérification extérieure des comptes ; les questions de comptabilité ; les normes comptables

internationales du secteur public (IPSAS) ; le Système mondial de gestion (GSM) et les questions de contrôle interne (y compris les vérifications et les enquêtes et évaluations) ; ainsi que la réforme de l'OMS. À la réunion de février 2012, le Comité a fait le point sur toutes les questions à suivre de près qu'il avait signalées dans son précédent rapport. Bien qu'une note ait été établie pour cette réunion de février 2012, il n'a pas été fait rapport à ce sujet au Comité du Programme, du Budget et de l'Administration, mais un résumé des points essentiels de la réunion figure dans le présent rapport.

5. Comme il est de bonne règle, à chacune de ses sessions, le Comité s'est réuni en séance privée avec le représentant du Commissaire aux Comptes et le Directeur du Bureau des services de contrôle interne.

6. Il est prévu que le Comité tienne deux autres réunions en 2012, du 2 au 4 juillet 2012 et – sous réserve de confirmation – en octobre 2012.

### **QUESTIONS SIGNALÉES PAR LE COMITÉ CONSULTATIF INDÉPENDANT D'EXPERTS DE LA SURVEILLANCE**

7. Conformément à notre mandat et sur la base des discussions que nous avons eues et des examens auxquels nous avons procédé au cours de l'année écoulée, nous avons recensé les principales questions suivantes comme méritant de retenir l'attention du Comité du Programme, du Budget et de l'Administration du Conseil exécutif et des États Membres de l'OMS, ainsi que du Comité consultatif lors de ses travaux futurs.

#### **Couverture du risque de change**

8. L'exposition aux fluctuations des taux de change et au risque qui y est associé a été examinée par le Comité à chacune des réunions qu'il a tenues au cours de l'année. À la suite de sa réunion de juillet 2011, le Comité a exprimé son soutien au plan du Secrétariat tendant à couvrir le risque de change au cours du prochain exercice biennal en ayant recours progressivement à des contrats d'achat à terme conclus pour une durée maximum de 12 mois et **a recommandé**, en outre, que le Secrétariat envisage de couvrir aussi certains de ses risques de change les plus importants liés à plusieurs monnaies régionales (par exemple le ringgit malaisien, la livre égyptienne, la roupie indienne et le peso philippin) qui, ensemble, représentent quelque 13 % du risque lié aux dépenses prévues au budget ordinaire.

9. À sa réunion de juillet 2011, le Comité a félicité le Secrétariat des progrès accomplis dans le traitement de ces questions.

#### **Prise en compte des risques de change à plus long terme**

10. À chacune de ses réunions, le Comité a discuté de l'exposition aux risques de change à plus long terme et de l'important déséquilibre structurel tenant au fait que l'essentiel des recettes du Secrétariat sont en dollars des États-Unis tandis qu'une forte proportion de ses dépenses sont libellées en francs suisses. L'appréciation du franc suisse par rapport au dollar pendant la période biennale 2010-2011 a fait peser une pression importante sur le budget du Secrétariat.

11. Au cours de nos réunions, nous avons passé en revue les diverses solutions possibles proposées par le Secrétariat pour faire face à ce déséquilibre et suggéré que les recommandations sur cette question soient adressées directement aux États Membres. À notre réunion de novembre 2011, nous avons été informés que sur la base des informations reçues à la deuxième session extraordinaire du

Conseil, la solution consistant à réactualiser le budget à intervalles réguliers pour compenser les déficits de financement résultant de fluctuations défavorables des taux de change dans l'intervalle ne serait pas acceptable pour les États Membres.

12. En février 2012, le Comité a examiné différentes options proposées par le Secrétariat pour résoudre le problème du déséquilibre structurel entre les monnaies et **a recommandé** comme lui paraissant la solution la plus raisonnable et la plus efficace pour résoudre ce problème de passer du dollar des États-Unis au franc suisse pour le calcul du montant des contributions.

13. Une autre option proposée consistait à calculer le montant des contributions fixées dans deux monnaies différentes, solution adoptée par quelques autres organisations. Le Comité n'est pas favorable à cette solution car le déséquilibre entre les monnaies est plus marqué à l'OMS que dans d'autres organisations et les complications que cela entraînerait pour les États Membres seraient supérieures aux avantages qui pourraient découler de ce double calcul des contributions.

14. Une troisième option proposée consistait à calculer les contributions des différents États Membres dans différentes monnaies, par exemple en francs suisses pour les membres de l'Union européenne puisque le franc suisse est actuellement rattaché à l'euro. Nous ne sommes pas favorables à cette option car la répartition qui serait faite entre les États Membres dont la contribution serait calculée en francs suisses et ceux dont la contribution serait calculée en dollars pourrait être considérée comme arbitraire et donner lieu à des controverses. En outre, rien ne prouve que le lien actuel entre le franc suisse et l'euro sera maintenu durablement.

15. Le Comité a aussi examiné la proposition du Secrétariat d'étudier plus avant la possibilité de délocaliser certaines fonctions vers des centres moins coûteux.

16. Le Comité avait déjà noté précédemment que le fait de changer la monnaie dans laquelle étaient calculées les contributions au budget ordinaire ne permettrait de résoudre qu'une partie relativement modeste du problème, car les contributions volontaires représentent en réalité une part considérable du budget total. Nous réaffirmons notre position selon laquelle les budgets financés par des contributions volontaires doivent contenir des provisions pour imprévus suffisantes pour pouvoir absorber les effets des fluctuations des taux de change et permettre ainsi de couvrir toutes les dépenses, et en particulier les traitements pendant toute la durée d'exécution d'un projet. Le Comité **a aussi recommandé** que les budgets des projets/activités financés par des contributions volontaires indiquent clairement les montants en différentes monnaies dont l'OMS a besoin, de manière à ce que les donateurs soient mieux informés des besoins estimatifs de l'Organisation.

### **Planification financière et budgétisation**

17. En mai 2011, le Comité consultatif a étudié de plus près la façon dont le budget de l'OMS est géré et contrôlé en interne au niveau opérationnel et a relevé qu'il existe à ce niveau un certain nombre de contrôles qui normalement n'apparaissent pas quand les membres de l'OMS sont invités à approuver un nouveau projet de budget programme.

18. Le Comité a noté que l'OMS risquait de ne plus pouvoir atteindre ses objectifs si une grande partie du financement reçue sous forme de contributions volontaires était assortie de conditions de plus en plus rigides et s'est déclaré en faveur d'une amélioration du cadre de gestion axé sur les résultats avec une plus grande responsabilisation à tous les niveaux, appuyée par un financement à la fois plus sûr et plus flexible. Si l'OMS dépend fortement des contributions volontaires, un montant important de ce financement est convenu deux ans à l'avance ou davantage et est donc relativement certain au

commencement de l'exercice budgétaire. Le Comité, dans son rapport de mai 2011, a suggéré que l'on fasse une distinction plus nette entre financements sûrs et financements moins sûrs et que l'on sépare le budget en deux parties : une partie financée et assumée et une autre soumise à confirmation. Dans son rapport de juillet 2011, le Comité a noté que l'OMS rattache budgétairement les fonctions d'encadrement et les frais généraux administratifs à deux objectifs stratégiques spécifiques (objectifs 12 et 13), lesquels sont financés par une combinaison de sources, ce qui donne lieu à des préoccupations concernant le point de savoir si les fonds provenant des contributions volontaires seront suffisants. Le Comité a fait valoir qu'au lieu de cela, l'OMS pourrait redistribuer la provision budgétaire pour les fonctions d'appui entre les objectifs essentiels restants de l'Organisation, le financement étant alors assuré par la déduction d'un pourcentage correspondant des contributions reçues des donateurs, en suivant le modèle de prélèvement actuel en rapport avec l'occupation des postes.

### **Contrôle financier et fonction de contrôleur financier**

19. Le Comité a relevé en mai 2011 que la relation de contrôle entre d'un côté, les administrateurs des finances au niveau des Régions, des pays et des programmes et de l'autre, le Département des Finances, devrait être mieux définie afin d'instaurer un cadre général de contrôle financier amélioré et plus efficace. Parallèlement, le Département des Finances devrait s'impliquer encore davantage dans les efforts faits pour résoudre les problèmes communs de respect des dispositions financières au niveau des pays, des Régions et des programmes, en partenariat avec le personnel d'encadrement concerné. À cet égard, le Comité a appuyé la recommandation du Commissaire aux Comptes tendant à revoir le mandat du Commissaire afin que le Siège ait davantage d'influence auprès des administrateurs des finances aux niveaux des Régions, des pays et des programmes.

20. Le sujet a de nouveau été examiné par le Comité en juillet 2011 lorsqu'il a été saisi d'un rapport d'audit sur la fonction de contrôleur financier réalisé en 2009 par Ernst et Young et contenant des recommandations déjà mises en œuvre ou encore en discussion.

21. Comme le Comité l'a déjà noté dans son rapport de juillet 2011, les dispositions prises à l'OMS ne correspondent toujours pas à l'autorité et au contrôle généralement exercés par le responsable financier dans beaucoup d'autres organisations.

22. Lors de cette réunion, le Comité a également considéré que les prévisions financières de l'OMS n'étaient pas assez complètes car elles ne tenaient pas suffisamment compte des dépenses attendues au niveau du centre budgétaire où les décisions concernant les dépenses effectives sont prises. Le contrôleur financier peut seulement s'assurer qu'il y aura suffisamment d'argent disponible au niveau global lorsqu'on en aura besoin. Il ne dispose pas de prévisions suffisantes sur les flux de trésorerie indiquant dans quelle mesure les dépenses et les recettes coïncident et coïncideront à l'avenir au niveau opérationnel. Cette analyse devrait être effectuée au moins sur une base mensuelle.

23. En outre, même si les responsables de programme peuvent savoir quelles sont les ressources qui leur sont allouées, ils ne savent pas toujours si des recettes supplémentaires encore non réparties leur seront distribuées par la suite. Sur le plan de la gestion, les prévisions des recettes ne sont peut-être pas assez précises pour assurer que les rentrées d'argent s'avéreront finalement suffisantes compte tenu des fluctuations des monnaies et de l'augmentation des dépenses. De ce fait, il n'y a aucune conséquence négative pour les responsables de programme qui ont épuisé leurs fonds prématurément et qui doivent donc être « renfloués ». Le Comité a donc **recommandé** qu'on envisage de demander aux responsables des différents centres budgétaires de soumettre régulièrement des prévisions mensuelles des dépenses et des recettes au Département des Finances, avec une agrégation ultérieure permettant au Bureau du Directeur général d'examiner la question et de se prononcer.

## Cadre de contrôle interne

24. Dans le rapport sur notre réunion d'avril 2011, nous avons indiqué au Comité du Programme, du Budget et de l'Administration que nous estimions que l'OMS devait faire des progrès à l'intérieur de ses nouveaux systèmes et de son nouvel environnement hiérarchique pour aboutir à : i) un cadre de contrôle interne entièrement intégré, suffisamment clair, qui englobe la définition des contrôles essentiels (des processus importants qui doivent se dérouler correctement et être bien contrôlés pour assurer le respect de la réglementation dans l'ensemble de l'Organisation) ; ii) des procédures de fonctionnement types qui soient efficaces à cette fin ; et iii) une hiérarchie de responsabilités en matière de contrôle. Nous avons souligné l'importance que nous accordions à ce sujet et formulé des suggestions concernant une approche possible, en indiquant que nous serions heureux de fournir d'autres conseils si nécessaire.

25. Nous avons aussi fait observer que la responsabilisation suppose que le rôle et les priorités de l'OMS soient bien définis et bien compris. Elle doit s'appuyer sur une responsabilité au niveau des organes directeurs et au niveau de la direction interne. En outre, pour que cette responsabilisation soit effective, l'OMS doit définir des mesures et des indicateurs efficaces au niveau opérationnel, au-delà d'un simple exercice consistant à contrôler que les dépenses correspondent bien au budget. La planification et les rapports annuels peuvent apporter une aide à cet égard.

26. Le Comité est revenu sur la question du contrôle interne à sa réunion de février 2012 dans le contexte d'un exposé sur les progrès accomplis dans la mise en œuvre du cadre de contrôle interne au cours duquel ont été données des informations actualisées sur la préparation des procédures de fonctionnement types. Le Comité a noté que l'on était passé de l'idée d'un cadre de contrôle financier à celle d'un cadre de contrôle interne plus large, mais que l'accent restait mis sur les contrôles financiers. L'intensité de l'activité dans ce domaine doit être saluée et le Comité compte sur le Directeur général et sur les membres de son équipe dirigeante pour faire intégrer la notion de contrôle interne dans toute la direction de l'OMS. Sans nier l'importance de contrôles financiers adéquats, le Comité voudrait souligner qu'il est nécessaire de bien comprendre le concept de contrôle interne – et non pas seulement de contrôle financier – et d'en faire accepter la responsabilité à tous les niveaux de la direction. Du fait que tous les efforts d'amélioration dans ce domaine incombent actuellement au Département des Finances, il existe un risque que la conformité en matière de contrôle interne soit considérée comme se résumant à un respect des règles financières et ne soit pas vue comme une responsabilité générale de faire raisonnablement en sorte que les objectifs de l'Organisation soient atteints – ce qui devrait pourtant faire partie intégrante du travail de base de tous les gestionnaires, qu'ils soient des exécutants techniques ou assument des fonctions d'appui. Pour cette raison et compte tenu de la nécessité de continuer à assurer la coordination, l'appropriation et la réactualisation régulière des contrôles internes, le Comité invite la direction de l'OMS à examiner si cette fonction ne devrait pas être exercée en dehors du Département des Finances, éventuellement dans le cadre de la Direction générale ou même au sein du Bureau du Directeur général lui-même.

27. Le Comité a été informé qu'une future étape dans l'instauration des contrôles internes consisterait à identifier tous les points de contrôle en les faisant correspondre avec des risques. La nécessité d'établir un tel lien apparaît encore plus évidente à l'issue de l'examen du développement des procédures de fonctionnement types par les services de contrôle interne et du Système mondial de gestion par le Commissaire aux Comptes. Le Comité a noté que du fait que le cadre de contrôle envisagé se fonde tout d'abord sur la mise au point de procédures de fonctionnement types puis sur le recensement de points de contrôle et leur mise en relation avec les risques, il existe de fortes probabilités que les procédures seront définies sur la base des pratiques actuelles, et en particulier des pratiques manuelles, ce qui veut dire que les capacités de contrôle offertes par le GSM ne seraient pas utilisées au mieux des possibilités.

28. Le Comité a l'intention de garder cette question à l'examen, notant que le Bureau des services de contrôle interne surveille que les contrôles sont bien effectués lorsqu'il procède à ses examens.

### **Gestion des risques institutionnels**

29. Dans le rapport sur notre réunion d'avril 2011, nous avons noté que les progrès dans la mise en œuvre à l'OMS de la gestion des risques institutionnels étaient encore timides et restaient cantonnés au stade pilote et applicables uniquement au Groupe Administration.

30. En conséquence, le Comité a **recommandé** d'étendre les mesures de gestion des risques aux niveaux stratégique et institutionnel dans les plus brefs délais et a souligné que si le processus d'identification des risques devait sans conteste être dirigé et conduit par le Directeur général, il fallait aussi y associer les membres de l'OMS et les principales parties intéressées, en particulier les organes directeurs, afin qu'ils puissent en avoir la maîtrise et parvenir ainsi à un consensus sur les principaux risques auxquels l'Organisation est exposée, consensus qui seul peut garantir la stabilité nécessaire pour bien gérer les risques institutionnels.

31. À sa réunion de février 2012, le Comité a entendu un exposé sur les risques institutionnels et stratégiques recensés par les principaux directeurs et s'est félicité des progrès accomplis dans l'identification des risques en dehors du domaine administratif. Le Comité attend avec impatience une prochaine consultation au fur et à mesure que ces risques seront mieux cernés et que des stratégies pour les atténuer seront mises au point. Cette identification des risques constitue un bon début qui devrait conduire à inscrire systématiquement la question des risques institutionnels et stratégiques à l'ordre du jour des réunions de hauts responsables. Le Comité a noté que le Secrétariat avait l'intention de faire part des progrès réalisés en matière d'identification des risques et de transmettre la documentation d'appui pertinente au Comité du Programme, du Budget et de l'Administration du Conseil exécutif et aux États Membres lorsque les travaux auraient davantage avancé.

### **Vérification extérieure des comptes**

32. Le Comité a eu des contacts réguliers avec le représentant du Vérificateur général des Comptes de l'Inde et a reçu des mises à jour régulières sur les questions découlant de la vérification extérieure des comptes. En juillet 2011, le Secrétariat a informé le Comité sur l'outil qu'il avait mis au point pour surveiller tous les échanges de correspondance entre le Commissaire aux Comptes et les services ayant fait l'objet d'une vérification, ainsi que pour garder la trace des recommandations qui n'avaient pas encore été suivies d'effet.

33. À sa réunion de février 2012, le Comité a eu l'occasion d'examiner avec le Commissaire aux Comptes les principales questions soulevées dans les rapports d'audit. Les sujets évoqués avaient déjà été soulevés précédemment par le Commissaire aux Comptes et le Comité a jugé préoccupant le fait que beaucoup de ces questions n'aient pas encore été résolues. Parmi les sujets de préoccupation figuraient la gestion des comptes d'avances de caisse et en particulier le fait qu'il n'ait pas été possible de faire régulièrement coïncider le solde de ces comptes avec les registres comptables correspondants, et l'utilisation des comptes d'avances de caisse pour des versements qui auraient dû être effectués par l'intermédiaire du GSM. La mise en place du Système mondial de gestion et des processus associés a amené le Commissaire aux Comptes à s'interroger sur la nécessité de maintenir des comptes d'avances de caisse dans tous les lieux d'affectation. D'autres sujets de préoccupation avaient trait au manque de transparence dans les contrats d'achat et de service.

## **Rapports financiers et passage aux normes comptables internationales pour le secteur public**

34. Le Comité a noté que la vérification des états financiers se poursuivait encore au moment de sa réunion de février, de sorte qu'il lui avait été impossible de se forger un avis définitif sur les états financiers et le rapport du Commissaire aux Comptes. Il avait eu cependant l'occasion de discuter à la fois avec le Secrétariat et avec le Commissaire aux Comptes de l'identification et de la solution des problèmes liés à la vérification extérieure des comptes, dont certains avaient trait à l'interprétation des normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS). Le Comité a noté avec satisfaction les mesures positives prises par les deux parties pour résoudre ces questions.

35. Le Comité considère que l'adoption des normes IPSAS par l'OMS, et en particulier les progrès dans la responsabilisation rendus possibles par l'amélioration de la présentation des rapports financiers constitue une occasion unique de mettre en place un cadre de contrôle interne amélioré lequel, ainsi qu'on l'a noté plus haut dans ce rapport, nécessitera encore des efforts d'ajustement importants.

36. Le Comité a estimé qu'il faudrait peut-être s'interroger sur l'opportunité pour l'Organisation, lorsqu'elle appliquerait les normes IPSAS, de passer à une budgétisation selon la méthode de la comptabilité d'exercice. Cela pourrait permettre à l'OMS de profiter pleinement de la comptabilisation et de la présentation de rapports financiers selon les normes IPSAS (par exemple de prévoir des réserves suffisantes pour des investissements majeurs comme la rénovation de locaux qui n'étaient pas pris en compte en appliquant les normes UNSAS).

## **Services de contrôle interne**

37. L'examen de l'efficacité de la fonction de contrôle interne fait partie des responsabilités essentielles du Comité consultatif indépendant d'experts de la Surveillance. Les rapports et les résultats du Bureau des services de contrôle interne sont systématiquement fournis au Comité et examinés par lui.

38. La présentation d'un compte rendu de situation par le Bureau des services de contrôle interne et une réunion en privé entre les membres du Comité et le Directeur du Bureau des services de contrôle interne font régulièrement partie de l'ordre du jour des sessions du Comité. À l'issue de la réunion d'information de février 2012, le Comité félicite le Bureau des services de contrôle interne pour l'amélioration de la planification et de l'efficacité de son travail résultant de l'utilisation du système de GSM pour la réalisation des contrôles sur pièces concernant les bureaux de pays. Cette méthode devrait permettre de raccourcir sensiblement la périodicité des vérifications pour les bureaux de pays. Le Comité a noté que, d'un autre côté, la capacité du Bureau des services de contrôle interne de s'acquitter de l'intégralité de son programme de travail est entravée par le fait qu'en dépit des efforts bienvenus déployés par le Directeur général pour renforcer les effectifs du Bureau dans le cadre des ressources actuelles de l'OMS, le recrutement aux postes vacants continue à prendre un certain temps. En outre, une augmentation du nombre des enquêtes pour harcèlement pèse lourdement sur la capacité du Bureau des services de contrôle interne à s'acquitter de ses autres responsabilités. Le Comité note avec préoccupation que l'impact sur la charge de travail des enquêtes pour harcèlement risque d'être encore aggravé par les mesures et procédures supplémentaires réclamées à la suite de décisions récentes du Tribunal administratif de l'Organisation internationale du Travail.

39. Sur la question de l'évaluation, le Comité a noté que le projet de politique d'évaluation avait été soumis aux États Membres pour consultation et que les informations reçues en retour dénotaient un accueil positif des États Membres qui se réjouissaient à la perspective de jouer un rôle plus actif dans la surveillance des évaluations. L'évaluation indépendante commandée par le Conseil exécutif est en cours et le Bureau des services de contrôle interne apporte son appui. Le Directeur du Bureau des services de contrôle interne et son équipe ont examiné les prochaines étapes qui seront nécessaires pour donner effet dans la pratique à la politique d'évaluation proposée et au programme de travail qui est associé.

40. Nous avons pu confirmer que le Directeur du Bureau des services de contrôle interne jouit d'un niveau d'accès approprié et sans obstacle au Bureau du Directeur général et au Directeur général lui-même et que des réunions régulières et informelles d'information sur les questions de contrôle interne sont organisées lorsque cela est nécessaire avec le Directeur exécutif du Bureau du Directeur général.

41. À chacune des réunions du Comité, le Directeur du Bureau des services de contrôle interne a rendu compte du niveau d'exécution des recommandations issues de la vérification interne restées en suspens. La méthode du « tableau de suivi » qui a été adoptée offre un classement utile par catégorie ainsi que des statistiques sur les recommandations encore en suspens, ce qui permet aux services de contrôle interne de se rendre compte de l'importance relative, de la difficulté de mise en œuvre, de l'ordre de priorité et de l'ancienneté des recommandations en suspens et de faire rapport à ce sujet.

### **Système mondial de gestion et questions connexes liées à la technologie de l'information et des communications**

42. À sa réunion d'avril 2011, le Comité consultatif indépendant d'experts de la Surveillance a été informé des progrès réalisés dans la mise en œuvre du GSM, en particulier concernant l'introduction du système dans la Région africaine et nous avons examiné les difficultés de caractère plus stratégique que le GSM présente pour la gestion de la technologie de l'information et des communications à l'OMS.

43. Dans notre rapport au Comité du Programme, du Budget et de l'Administration du Conseil exécutif sur cette réunion, nous avons mis l'accent sur les risques et les difficultés liés à la gestion et au développement actuel du GSM. En particulier, nous **avons recommandé** à ce stade que l'OMS envisage d'ajouter à son programme de réforme un projet visant à examiner et cibler ses processus et procédures de contrôle interne sur les questions critiques afin d'assurer la transparence accrue et les processus institutionnels harmonisés envisagés dans le GSM, dans ce que nous considérons comme une amélioration toujours nécessaire des responsabilités au niveau des structures et des pratiques. Cela nous semble être crucial pour la prochaine mise à niveau du GSM, ainsi que pour la réforme à moyen terme de l'Organisation. Dans ce contexte, le GSM a été de nouveau examiné à notre réunion de février 2012 et le Comité a pris note de l'avis du Bureau des services de contrôle interne concernant la possibilité d'améliorer les contrôles internes au sein du système lorsque le GSM aurait été lui-même mis à niveau, reconnaissant aussi les multiples objectifs d'amélioration des contrôles, de réduction de la complexité, et de modification en douceur de l'environnement informatique.

44. Nous avons également fait part de notre accord avec l'évaluation du Département Technologies de l'information et télécommunications de l'OMS selon laquelle il est important d'éviter toute nouvelle adaptation ou mise à niveau à court terme pendant que le système est en phase de stabilisation et selon laquelle le niveau d'adaptation doit être réduit autant que possible pour saisir plus facilement l'occasion de migrer à terme vers une plate-forme améliorée dans la nouvelle génération du système Oracle (ou une autre solution) sans frais excessifs.

## **Programme de réforme de l'OMS**

45. Le Comité a reçu des informations sur l'état d'avancement des efforts de réforme à chacune de ses réunions. Nous avons noté que l'OMS a entrepris un programme ambitieux de réforme qui demandera de coordonner différentes filières d'activités. À notre avis, les réformes ne pourront être menées à bien sans ressources dédiées. Nous engageons le Secrétariat à déterminer quelles sont les ressources nécessaires (en personnel et en argent) afin d'obtenir le soutien financier voulu des États Membres. Le Comité a réaffirmé son soutien au processus de réforme et sa volonté de continuer à y contribuer conformément à son rôle de consultant indépendant. Le Comité a noté que pour ses réunions de cette année, il y avait eu un décalage avec la production des documents relatifs aux mesures de réforme destinés aux réunions du Comité du Programme, du Budget, de l'Administration et du Conseil exécutif, de sorte qu'il n'avait pas eu la possibilité de formuler des observations sur ces documents avant leur examen par le Comité du Programme, du Budget et de l'Administration et par le Conseil exécutif. Pour éviter que cette situation ne se reproduise, les futures réunions du Comité devront être programmées de manière à tenir compte des éventuelles révisions du programme de réunions des organes directeurs.

46. Nous avons insisté sur la nécessité de rattacher directement le processus de réforme de l'OMS à un plan d'action clair avec un calendrier précis, un budget dédié et un plan d'entreprise de façon à pouvoir évaluer les conséquences de la mise en œuvre des différentes pistes de réforme en discussion. Nous nous sommes félicités de l'accent mis sur la nécessité d'améliorer la gestion fondée sur les résultats et la responsabilisation, qui sont à la base des différentes mesures proposées.

47. De l'avis du Comité, l'OMS court actuellement le risque d'être indûment gênée par des « silos » à l'intérieur de sa structure globale, qu'il s'agisse de partenariats hébergés insuffisamment intégrés, de programmes techniques ayant acquis de fait des droits et des privilèges spéciaux au fil des années, ou de certaines de ses opérations régionales. Cela constitue un obstacle à une responsabilisation effective dans la structure de gouvernance interne de l'OMS, qui doit être de plus en plus pris en compte.

## **Accords de partenariat de l'OMS et questions connexes concernant l'hébergement d'autres entités**

48. Le Comité a reçu des informations à ses réunions de novembre 2011 et février 2012 sur les actions menées pour donner effet aux décisions de l'Assemblée mondiale de la Santé concernant les partenariats. Une discussion productive a eu lieu concernant le travail effectué sur l'harmonisation des protocoles d'accord entre l'OMS et ses différents partenaires. Le Comité a fait remarquer que cette harmonisation pourrait avoir l'effet involontaire d'aboutir à un document qui, au lieu d'introduire les meilleures pratiques, reviendrait simplement à reproduire les caractéristiques des protocoles d'accord existants dans l'ensemble des partenariats, sans aucun gain réel. Au lieu de cela, le Comité a recommandé l'adoption d'une approche fondée sur une analyse de risque des partenariats. Cela supposerait d'établir une grille d'évaluation des risques avec des critères pertinents. Une telle approche fondée sur les risques permettrait d'identifier les partenariats qui fonctionnent bien, ceux dans lesquels des interventions sont nécessaires pour réduire les risques, ainsi que ceux dans lesquels les circonstances ont si profondément changé depuis l'époque de leur établissement qu'une évaluation de caducité s'impose.

## **Réexamen du mandat du Comité consultatif indépendant d'experts de la Surveillance**

49. Dans son rapport sur sa réunion de décembre 2011, le Comité a informé le Comité du Programme, du Budget et de l'Administration du Conseil exécutif qu'il avait procédé à un examen de

son mandat actuel à la lumière des meilleures pratiques acceptées et des sources extérieures d'orientation sur les comités de surveillance et qu'il avait réfléchi à plusieurs révisions possibles de ce mandat.

50. Ces révisions viseraient à formuler de manière plus explicite la surveillance actuellement exercée par le Comité à l'égard des activités du Bureau des services de contrôle interne (couvrant la vérification intérieure des comptes, l'évaluation et les enquêtes) ; à charger le Comité de conseiller le Conseil exécutif sur la procédure de sélection en vue des futures nominations du Commissaire aux Comptes (un principe qui touche à des aptitudes professionnelles et techniques pour lesquelles le Comité possède des compétences spécialisées lui permettant de conseiller utilement le Comité du Programme, du Budget et de l'Administration et le Conseil exécutif sur les facteurs ou les critères à considérer pour prendre leurs décisions et qui a été favorablement accueilli l'an dernier à la réunion du Comité du Programme, du Budget et de l'Administration par le Président du Conseil exécutif et par d'autres) ; de même, à charger le Comité consultatif de donner des avis sur les futures nominations au poste de Directeur du Bureau des services de contrôle interne (afin de garantir l'indépendance et la compétence du titulaire ainsi que l'objectivité de la fonction) ; enfin, à demander au Comité d'examiner périodiquement ses résultats et d'établir un rapport à ce sujet (afin de refléter les meilleures pratiques des comités de surveillance par ailleurs et les principes recommandés par le Corps commun d'inspection du système des Nations Unies).

51. Le projet de mandat révisé est joint en appendice au présent rapport et le Comité **recommande** son adoption par le Conseil exécutif, par l'intermédiaire du Comité du Programme, du Budget et de l'Administration.

## **Autres questions**

### **A. Assurance-maladie du personnel de l'OMS**

52. Dans le rapport sur notre réunion de décembre 2011, nous avons informé le Comité du Programme, du Budget et de l'Administration que le Comité avait examiné la nouvelle structure de gouvernance proposée pour le Fonds de l'Assurance-Maladie (SHI), pris note des risques découlant de conflits d'intérêts potentiels et estimé que le système gagnerait à ce que des experts extérieurs indépendants participent davantage à sa gestion. Nous avons approuvé l'orientation prise concernant l'accroissement du taux de cotisation afin d'améliorer la stabilité à long terme du Fonds, mais exprimé notre préoccupation quant au montant relativement important des engagements non financés de SHI sur la base de la dernière évaluation actuarielle à long terme effectuée en 2011, notant que le niveau des engagements devra être indiqué dans les états financiers annuels de l'OMS pour l'année civile 2012.

### **B. Réunions tenues hors du cadre des fonctions financières et administratives de l'OMS**

53. Le Comité a cherché au cours de l'année à s'intéresser davantage aux activités de l'Organisation dans les domaines programmatiques et opérationnels afin d'avoir une meilleure compréhension globale du rôle de l'Organisation et de pouvoir ainsi replacer son examen des activités financières et de gestion dans leur véritable contexte. À cette fin, il a bénéficié en avril 2011 d'une séance d'information organisée par un des groupes techniques du Siège. Nous avons trouvé ces informations très utiles car elles ont mis en lumière les difficultés que l'OMS rencontre dans son travail quotidien en raison de sa dépendance à l'égard des contributions volontaires.

54. Comme nous l'avions indiqué en décembre 2011, le Comité a participé à une séance spéciale à l'heure du déjeuner sur la responsabilisation des chefs de bureau de pays de l'OMS et a profité de cette occasion de s'informer de leurs préoccupations et de leurs problèmes liés à la mise en œuvre des contrôles internes et des mesures touchant à la gouvernance sur le terrain.

### **C. Réunion avec les représentants des États Membres**

55. Le Comité avait fait part précédemment de son intention de se tenir à disposition pour rencontrer les représentants des États Membres. Une rencontre informelle a eu lieu avec les représentants intéressés au cours de notre réunion de février 2012 et un certain nombre de questions ont été débattues avec eux. Dans la mesure où seuls trois membres du Comité étaient présents lors de cette rencontre, nous avons informé les représentants de notre intention de tenir une autre réunion à une date ultérieure, lorsque l'ensemble des membres du Comité seraient à nouveau présents.

**Marion Cowden, Président par intérim**

**John Fox, Veerathai Santiprabhob**

Appendices :

- 1 Programme de travail proposé pour la prochaine réunion du Comité consultatif indépendant d'experts de la Surveillance (2-4 juillet 2012)
- 2 Mandat du Comité et modifications suggérées (celles-ci figurent en italiques)
- 3 Liste récapitulative des précédents rapports du Comité au Comité du Programme, du Budget et de l'Administration/au Conseil exécutif.

## Appendice 1

### **ORDRE DU JOUR PROVISOIRE POUR LA RÉUNION DES 2, 3 ET 4 JUILLET 2012**

Réunion d'information à l'intention des nouveaux membres du Comité

Système global de gestion – réunion d'information avec des responsables de domaines fonctionnels sur les progrès accomplis dans la planification de la mise à niveau du Système mondial de gestion

Surveillance et suivi de la mise en œuvre des recommandations découlant des vérifications

Contrôle interne

Vérification extérieure des comptes

Le point sur les progrès réalisés en matière de gestion des risques institutionnels

Les partenariats et leurs liens avec les programmes de l'OMS

Réunion avec des représentants d'un domaine technique pour aider le Comité à mieux comprendre les problèmes globaux de gestion.

## Appendice 2

**COMITÉ CONSULTATIF INDÉPENDANT D'EXPERTS DE LA SURVEILLANCE  
MANDAT<sup>1</sup> ET AMENDEMENTS PROPOSÉS À CELUI-CI****MISSION DU COMITÉ**

1. En tant que comité consultatif indépendant créé par le Conseil exécutif de l'OMS et rendant compte au Comité du Programme, du Budget et de l'Administration, le Comité consultatif indépendant d'experts de la Surveillance a pour missions de conseiller le Comité du Programme, du Budget et de l'Administration et, par l'intermédiaire de celui-ci, le Conseil exécutif, dans l'exercice de leurs fonctions consultatives de surveillance, et de conseiller le Directeur général à la demande de celui-ci sur les questions relevant de sa compétence.

**FONCTIONS**

2. Les fonctions du Comité sont les suivantes :
- a) examiner les états financiers de l'OMS et les questions importantes concernant la politique d'information financière, y compris les avis sur les incidences opérationnelles des questions et des tendances mises en lumière ;
  - b) juger si les systèmes de contrôle interne et de gestion des risques de l'Organisation sont satisfaisants, examiner l'évaluation des risques que fait la direction dans l'Organisation et vérifier l'exhaustivité de ses processus permanents de gestion des risques ;
  - c) échanger des informations avec les entités de vérification intérieure et extérieure des comptes de l'Organisation, évaluer l'efficacité de ces entités et vérifier qu'il est donné suite en temps voulu et de façon efficace et appropriée à toutes les conclusions et recommandations découlant des vérifications ;

**Remplacer l'alinéa c) par le texte suivant :** *c) échanger des informations avec le Bureau des services de contrôle interne et évaluer l'efficacité des activités de vérification intérieure des comptes, d'évaluation et d'enquête qui lui sont actuellement dévolues, ainsi que l'efficacité des fonctions de vérification extérieure des comptes de l'Organisation, et vérifier qu'il est donné suite en temps voulu et de façon efficace et appropriée à toutes les conclusions et recommandations découlant des vérifications ;*

**Ajouter les nouveaux alinéas d) et e) suivants**

- d) donner des conseils techniques et professionnels sur la procédure de sélection en vue de la nomination du Commissaire aux Comptes de l'Organisation ;*

---

<sup>1</sup> Document EB126/25 et résolution EB125.R1, annexe.

e) *conseiller le Directeur général sur les futures nominations au poste de Directeur du Bureau des services de contrôle interne ;*

**Renommer les alinéas d) et e) qui deviennent f) et g)**

f) juger de la pertinence et de l'efficacité des politiques comptables et des pratiques de communication d'informations, évaluer les changements de ces politiques et les risques qu'elles présentent ;

g) conseiller le Directeur général à sa demande sur les questions indiquées aux points a) à f) ci-dessus ;

**Insérer le nouvel alinéa h) suivant**

h) *évaluer ses propres résultats et en rendre compte périodiquement suivant les meilleures pratiques professionnelles des comités de contrôle et suivant les principes recommandés par le Corps commun d'inspection du système des Nations Unies ; et*

**Renommer la section f) qui devient i)**

i) établir un rapport annuel exposant ses activités, ses conclusions et ses recommandations et, si nécessaire, des rapports intérimaires, que son Président soumet au Comité du Programme, du Budget et de l'Administration du Conseil exécutif par l'intermédiaire du Président du Comité consultatif indépendant d'experts de la Surveillance.

## COMPOSITION

3. Le Comité est composé comme suit et ses membres ont les compétences suivantes :

a) Le Comité se compose de cinq membres intègres et objectifs pouvant justifier d'une expérience à des postes importants dans les domaines couverts par le présent mandat.

b) Après avoir consulté les États Membres, le Directeur général propose au Conseil exécutif des candidatures à la fonction de membre du Comité. Les membres du Comité sont nommés par le Conseil exécutif. Il ne peut y avoir deux ressortissants d'un même État parmi les membres du Comité.

c) Les membres ne sont pas rémunérés.

d) Les membres doivent être indépendants. Ils exercent leurs fonctions à titre personnel et ne peuvent être représentés par un suppléant. Ils ne doivent solliciter ni accepter d'instructions d'aucun gouvernement ou d'aucune autorité extérieure à l'Organisation en ce qui concerne l'accomplissement de leur mandat au Comité. Tous les membres sont tenus de signer une déclaration d'intérêt et un accord de confidentialité conformément à la pratique de l'OMS à cet égard.

e) Les membres ont collectivement des compétences professionnelles appropriées en matière financière, gestionnaire et organisationnelle et une expérience récente, à des postes

importants, de la comptabilité, de la vérification des comptes, de la gestion des risques, du contrôle interne, de l'information financière et d'autres questions administratives.

- f) Les membres connaissent l'inspection, les procédures d'enquête, le suivi et l'évaluation et ont, si possible, une expérience dans ces domaines.
- g) Les membres devraient avoir ou acquérir rapidement une bonne connaissance des objectifs, de la structure de direction et du système de justification comptable de l'OMS, des règles et des règlements applicables, de la culture de l'Organisation et du cadre général de contrôle.
- h) La composition du Comité doit respecter un équilibre entre l'expérience acquise dans le secteur public et celle acquise dans le secteur privé.
- i) Au moins un des membres est choisi en fonction de ses compétences et de son expérience de haut responsable des services de surveillance ou de haut responsable financier au sein du système des Nations Unies ou dans une autre organisation internationale.
- j) Le processus de sélection respecte les principes de représentation géographique et d'équilibre entre hommes et femmes. Afin que la représentation géographique soit la plus équitable possible, un roulement entre les Régions de l'OMS doit être établi pour le renouvellement des membres.

## **DURÉE DU MANDAT**

4. Les membres sont nommés pour quatre ans et leur mandat n'est pas renouvelable, à l'exception du mandat de deux des membres initiaux, qui est de deux ans et renouvelable une seule fois pour quatre ans. Le Président du Comité est choisi par les membres. Son mandat est de deux ans.

## **MODALITÉS ADMINISTRATIVES**

5. Les modalités suivantes s'appliquent :

- a) Les membres du Comité qui ne résident pas dans le Canton de Genève ou en France voisine ont droit au remboursement des frais de voyage selon les procédures de l'OMS s'appliquant aux membres du Conseil exécutif.
- b) Le Comité se réunit au moins deux fois par an.
- c) Le quorum pour les réunions du Comité est de trois membres.
- d) Sous réserve des dispositions de son mandat, le Comité est régi, mutatis mutandis, par le Règlement intérieur du Conseil exécutif pour la conduite des débats et l'adoption de décisions. Le Comité peut proposer des amendements à son mandat, qui sont soumis au Conseil exécutif pour examen par l'intermédiaire du Comité du Programme, du Budget et de l'Administration.
- e) Le Comité peut décider à tout moment de solliciter un avis indépendant ou de faire appel à des compétences extérieures si nécessaire, et il a librement accès à tous les dossiers et à toutes les archives de l'OMS, dont il respecte la confidentialité.
- f) Le Secrétariat de l'OMS assure des services de secrétariat pour le Comité.

Appendice 3

**LISTE RÉCAPITULATIVE DES PRÉCÉDENTS RAPPORTS DU COMITÉ  
CONSULTATIF INDÉPENDANT D'EXPERTS DE LA SURVEILLANCE AU  
COMITÉ DU PROGRAMME, DU BUDGET DE L'ADMINISTRATION/AU  
CONSEIL**

Janvier 2011, document EBPBAC13/3, daté du 28 décembre 2010

Mai 2011, document EBPBAC14/3, daté du 12 mai 2011

Janvier 2012, document EBPBAC15/4, daté du 8 décembre 2011.

= = =