



## **Rapport du Commissaire aux Comptes**

Le Directeur général a l'honneur de transmettre à la Soixante-Cinquième Assemblée mondiale de la Santé le rapport du Commissaire aux Comptes sur les comptes de l'Organisation mondiale de la Santé pour l'exercice 2010-2011 (voir l'annexe).



## ANNEXE

**RAPPORT DU COMMISSAIRE AUX COMPTES  
À LA SOIXANTE-CINQUIÈME ASSEMBLÉE MONDIALE DE LA SANTÉ  
SUR LES COMPTES DE L'ORGANISATION MONDIALE DE LA SANTÉ  
POUR L'EXERCICE 1<sup>ER</sup> JANVIER 2010-31 DÉCEMBRE 2011**

**INTRODUCTION**

1. La vérification des comptes de l'Organisation mondiale de la Santé (OMS) a été confiée au Contrôleur et Vérificateur général des Comptes de l'Inde pour les exercices 2008-2009 et 2010-2011 en vertu de la résolution WHA60.7 de la Soixantième Assemblée mondiale de la Santé.
2. La vérification des comptes est effectuée conformément à l'article XIV du Règlement financier ainsi qu'au mandat additionnel pour la vérification extérieure des comptes figurant en appendice au Règlement. Elle a été effectuée conformément aux normes d'audit internationales ; elle porte sur les aspects financiers, sur le respect de la réglementation et sur les résultats.
3. Ceci est mon dernier rapport exhaustif à l'Assemblée de la Santé. J'ai eu le plaisir d'accomplir deux mandats de Commissaire aux Comptes de l'Organisation mondiale de la Santé. La Présidente de la Commission de Vérification des Comptes des Philippines a été nommée Commissaire aux Comptes de l'OMS. Je lui exprime tous mes vœux de succès dans sa mission. L'Assemblée de la Santé peut être sûre que la transition se fera en douceur, notamment en ce qui concerne l'application par l'OMS des normes comptables internationales du secteur public (IPSAS), à compter de 2012.
4. Ces huit dernières années, l'Organisation a pris plusieurs initiatives pour améliorer la gouvernance. L'application des normes IPSAS et l'instauration du Système mondial de gestion (GSM) ont provoqué des débats sur certaines questions intéressantes et complexes relatives à la vérification des comptes. La mise en œuvre du GSM est une initiative de grande ampleur qui a permis un traitement uniforme et transparent des données financières et techniques. Le Secrétariat est en train de mettre en place un système de gestion des risques institutionnels. Un nouveau cadre de contrôle financier est également en cours d'instauration. Je remercie le Secrétariat et tout le personnel de l'Organisation de leur coopération et de leur soutien sur lesquels j'ai pu compter tout au long de mon mandat de Commissaire aux Comptes de l'OMS. Toutefois, plusieurs recommandations, acceptées par la direction, doivent encore faire l'objet d'un suivi très attentif et sont à nouveau signalées dans le présent rapport.
5. Je remercie également les États Membres de m'avoir nommé comme Commissaire aux Comptes de l'OMS et de m'avoir soutenu sans faille tout au long de mon mandat.
6. Au cours de l'exercice 2010-2011, des vérifications ont été effectuées dans tous les bureaux régionaux de l'Organisation, ainsi que dans six bureaux de pays. Mon rapport intérimaire, qui expose les résultats des vérifications effectuées pendant la première année de l'exercice et qui couvre le Bureau régional de l'Afrique, le Bureau régional du Pacifique occidental et deux bureaux de pays, ainsi que les résultats d'examens détaillés du fonctionnement du Bureau des services de contrôle interne et de l'Unité Gestion des recettes et des contributions, a été transmis à la Soixante-Quatrième Assemblée mondiale de la Santé dans le document A64/30.

7. Pendant la deuxième année de l'exercice, j'ai poursuivi mes vérifications à différents niveaux de l'Organisation : au Bureau régional de la Méditerranée orientale, au Bureau régional de l'Europe et au Bureau régional de l'Asie du Sud-Est, ainsi que dans quatre bureaux de pays. En outre, un examen complet du fonctionnement du GSM – le progiciel de gestion intégré mis en place par l'Organisation – et des systèmes informatiques connexes a été mené à bien. On a également procédé à la vérification des états financiers.
8. J'ai eu une relation de travail constructive avec le Secrétariat, et les vérifications effectuées à différents niveaux et en différents endroits ont été facilitées par l'excellente coopération de la direction à tous les niveaux de l'Organisation. La coordination avec le Bureau des services de contrôle interne a été permanente et très complète. Chaque fois que cela s'est révélé nécessaire, je me suis appuyé sur le travail effectué par les services de contrôle interne.
9. Après un examen détaillé avec les responsables administratifs concernés, les principales conclusions des vérifications effectuées leur ont été transmises dans des notes de gestion. Les plus importantes de ces conclusions sont synthétisées dans ce rapport.
10. Le Secrétariat a accepté les recommandations formulées dans le présent rapport en m'assurant que les mesures nécessaires seront prises pour y donner suite.

## **OPINION SUR LES ÉTATS FINANCIERS POUR L'EXERCICE 2010-2011**

11. Conformément au mandat du Commissaire aux Comptes, je dois exprimer mon opinion sur les états financiers de l'OMS pour l'exercice financier allant du 1<sup>er</sup> janvier 2010 au 31 décembre 2011. La vérification des états financiers pour l'exercice 2010-2011 n'a, à mon avis, révélé ni point faible ni erreur compromettant l'exactitude, l'exhaustivité et la validité des états financiers dans leur ensemble et je n'ai émis aucune réserve sur les états financiers de l'Organisation pour l'exercice qui s'est achevé le 31 décembre 2011.
12. En dehors de la certification des états financiers de l'OMS, les comptes distincts du Programme africain de lutte contre l'onchocercose, du Fonds fiduciaire du Programme spécial de recherche et de formation concernant les maladies tropicales, du Fonds fiduciaire du Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida, du Centre international de Calcul, du Centre international de Recherche sur le Cancer et de la Facilité internationale d'achat de médicaments (UNITAID) ont aussi été examinés. L'opinion sur la vérification de chaque compte est transmise séparément aux organes directeurs ou aux comités de gestion de chaque entité.

## **QUESTIONS FINANCIÈRES**

13. Il ressort des états financiers 2010-2011 que les recettes totales se sont élevées à US \$4,848 milliards pour US \$4,593 milliards de dépenses, ce qui donne un excédent d'exploitation de US \$255 millions alors que les états financiers de l'exercice 2008-2009 indiquaient un déficit de US \$101 millions. L'excédent accumulé s'élevait au total à US \$1,797 milliard au 31 décembre 2011, contre US \$1,543 milliard au 31 décembre 2009.
14. Grâce à l'application partielle des normes comptables internationales du secteur public, les états financiers 2010-2011 présentent la situation financière de l'Organisation de façon plus transparente. L'adoption de l'IPSAS 23 a entraîné une modification importante des états financiers, les

contributions volontaires étant désormais prises en compte dès la signature de l'accord. Le montant total correspondant à l'accord est comptabilisé comme recette s'il est payé d'avance. Cependant, si la réception des fonds à une date future est assortie de conditions, les recettes à payer à l'avenir sont différées. Cette nouvelle manière de procéder, très différente de la méthode appliquée pour comptabiliser les recettes au cours des exercices précédents, a entraîné une augmentation des actifs et des passifs.

15. Il ressort des états financiers 2010-2011 que les soldes des comptes débiteurs s'établissent à US \$1,01314 milliard (courants : US \$747,81 millions ; non courants : 265,33 millions). Sur ce montant, les contributions fixées à recevoir s'élevaient à US \$109,78 millions et les contributions volontaires à recevoir s'élevaient à US \$897,95 millions. Parmi ces créances, US \$119,2 millions étaient en attente de règlement depuis plus de 360 jours et US \$30,40 millions depuis plus de 720 jours.

16. Je recommande que la question des créances non réglées soit réexaminée et que, si nécessaire, des mesures soient prises pour passer les contributions irrécouvrables par profits et pertes.

17. Au cours de la vérification des états financiers de l'OMS pour l'exercice 2010-2011, j'ai signalé des problèmes relatifs à l'existence de soldes négatifs, la répartition d'intérêts sur les placements, le prêt de titres, le compte spécial de frais généraux et les remboursements, et les rapports à l'intention des donateurs. Le Secrétariat m'a assuré qu'il en serait dûment tenu compte.

## **APPLICATION DES NORMES IPSAS**

18. Comme je j'ai indiqué dans mon rapport intérimaire,<sup>1</sup> l'OMS a procédé à une adoption progressive des normes IPSAS et les appliquera toutes à partir de 2012. Pour l'exercice 2010-2011, l'OMS a totalement adopté l'IPSAS 2 (Tableaux des flux de trésorerie), l'IPSAS 4 (Effets des variations des cours des monnaies étrangères), l'IPSAS 6 (États financiers consolidés et individuels), l'IPSAS 14 (Événements postérieurs à la date de reporting) et l'IPSAS 23 (Produits des opérations sans contrepartie directe (impôts et transferts)).

19. L'OMS a également estimé qu'elle ne pouvait actuellement pas appliquer les IPSAS suivantes : l'IPSAS 7 (Participations dans des entreprises associées), l'IPSAS 8 (Participations dans des coentreprises), l'IPSAS 10 (Information financière dans les économies hyperinflationnistes), l'IPSAS 11 (Contrats de construction), l'IPSAS 16 (Immeubles de placement), l'IPSAS 22 (Présentation d'informations financières sur le secteur des administrations publiques), l'IPSAS 26 (Dépréciation d'actifs non générateurs de trésorerie) et l'IPSAS 27 (Agriculture).

20. L'OMS doit encore fixer un calendrier pour l'application de l'ensemble des normes IPSAS. Dans mon rapport intérimaire, j'avais recommandé que la mise en œuvre des normes IPSAS soit contrôlée par rapport à des résultats à atteindre clairement définis de façon à ce que les comptes soient totalement conformes à ces normes d'ici le 1<sup>er</sup> janvier 2012. L'OMS doit continuer de s'efforcer à appliquer les normes IPSAS en fixant des délais précis.

---

<sup>1</sup> Document A64/30.

## RÉFORMES DE GESTION

21. À sa réunion d'avril 2011,<sup>1</sup> le Comité consultatif indépendant d'experts de la Surveillance a considéré que l'OMS devait progresser dans la définition d'un cadre de contrôle suffisamment clair et pleinement intégré qui englobe la définition des contrôles essentiels, qui comporte des modes opératoires normalisés efficaces et qui précise la hiérarchie institutionnelle des responsabilités en matière de contrôle. Dans mon rapport intérimaire, j'avais recommandé d'assurer la correspondance entre les responsabilités et les pouvoirs du Contrôleur financier en renforçant les contrôles internes et en améliorant la structure hiérarchique. Il ressort de mon examen détaillé du Système mondial de gestion, dont les résultats figurent plus bas, que la modification de l'environnement de travail du personnel a entraîné un relâchement des contrôles internes.

22. Dans ce contexte, le lancement du Manuel électronique, que le personnel peut consulter facilement sur l'intranet de l'OMS, est une mesure cruciale et indispensable pour renforcer le cadre de contrôle interne. Je note que les modes opératoires normalisés sont en cours d'actualisation et que la première version du tableau de suivi de l'application des recommandations est actuellement testée. Les travaux en cours sur les documents relatifs au cadre de contrôle interne permettront de définir tous les points de contrôle pour les différents processus et d'établir une correspondance entre ces points et les risques recensés.

23. Un cadre de gestion des risques institutionnels à l'OMS est en cours d'élaboration. Les risques institutionnels sont actuellement recensés. Des registres des risques doivent encore être établis, même si le Bureau des services de contrôle interne a déjà établi une liste des risques dont l'Organisation doit s'occuper.

24. Je me félicite des efforts déployés par l'Organisation pour renforcer le cadre de contrôle interne et je *recommande* que l'OMS poursuive dans cette voie jusqu'à adopter un cadre de gestion des risques institutionnels.

25. L'OMS ne dispose pas actuellement d'un conseil de gouvernance pour les technologies de l'information et de la communication (TIC) qui lui permettrait de définir un processus de prise de décision à l'échelle de l'Organisation pour déterminer les priorités mondiales en la matière. La direction a indiqué que la nouvelle stratégie relative aux technologies de l'information prévoyait la création d'un conseil de gouvernance. Je pense qu'un conseil de gouvernance pour les technologies de l'information composé de représentants de la direction générale et des utilisateurs est nécessaire pour que la stratégie relative aux technologies de l'information soit conforme à la stratégie opérationnelle de l'Organisation.

26. Je recommande qu'un conseil de gouvernance des technologies de l'information composé de représentants de la direction générale soit créé dans les plus brefs délais.

## CONTRÔLE BUDGÉTAIRE ET UTILISATION DES FONDS

27. Le budget programme est le fruit d'une collaboration dans l'ensemble de l'Organisation. Son élaboration, qui débute deux ans avant son exécution, tient compte des stratégies de coopération avec les pays, des stratégies régionales et programmatiques et de documents d'orientation tels que le

---

<sup>1</sup> Voir le document EBPBAC14/3.

programme général de travail et le plan stratégique à moyen terme. Les allocations budgétaires correspondent à la répartition du budget approuvé entre les différents centres budgétaires pour soutenir l'exécution.

28. Les centres budgétaires, qui sont normalement les départements du Siège, les bureaux régionaux ou les bureaux de pays, doivent rendre des comptes en ce qui concerne le budget et la gestion. Dans des bureaux régionaux et des bureaux de pays, on a remarqué que, dans certains cas, la proportion de fonds utilisés par rapport aux allocations budgétaires était faible. Au Bureau régional de la Méditerranée orientale, au moment de la vérification, la proportion globale de fonds disponibles pour les activités programmées était inférieure à 50 % et la proportion de fonds utilisés par rapport aux fonds disponibles était de 62 %. À la fin de l'exercice, le Bureau régional a signalé que 86 % des fonds disponibles avaient été utilisés.

29. Au Bureau régional de l'Asie du Sud-Est, 58 % des fonds avaient été utilisés en août 2011 et, au Bureau régional de l'Europe, 68 % des fonds disponibles avaient été utilisés en juillet 2011. Au moment de la vérification, le bureau de l'OMS à Tirana (Albanie) a indiqué qu'il avait utilisé 50 % des fonds pour plusieurs travaux couverts par un accord de coopération bilatérale. Au bureau de l'OMS à Khartoum (Soudan), en août 2011, le taux d'utilisation des fonds était de 92 % pour ceux provenant des contributions fixées mais de 68 % seulement pour ceux provenant des contributions volontaires. Les bureaux régionaux et les bureaux de pays ont avancé plusieurs explications au fait que l'utilisation des fonds était inférieure à ce qui serait souhaitable – retard dans la réception des fonds, mauvais calendrier des accords de contributions volontaires, problèmes liés à l'exécution, etc. – et ont convenu de prendre des mesures pour que les activités soient mises en œuvre plus vite. Le Secrétariat a indiqué qu'au cours de l'exercice, on avait procédé à une analyse mensuelle des comptes rendus de la gestion financière et à trois analyses et ajustements du budget pour l'ensemble de l'Organisation.

30. Je *recommande* que l'Organisation effectue des examens périodiques afin de veiller à une utilisation optimale des allocations budgétaires.

## ADMINISTRATION DES PROGRAMMES

31. Le suivi et l'appréciation de l'exécution font partie intégrante du cadre de gestion de l'OMS axé sur les résultats. Tandis que le suivi de l'exécution consiste en un examen continu des progrès, l'appréciation de l'exécution est un jugement périodique sur les réalisations. Le Bureau régional de l'Europe avait mis en place un système destiné à ce que les bureaux de pays remettent un rapport chaque mois, mais tous les bureaux de pays ne remettaient pas leurs rapports à la même fréquence. Les bureaux de l'OMS en Albanie et en Ukraine ne remettaient pas de rapports mensuels. J'ai noté que le Bureau régional de l'Europe et les bureaux de l'OMS en Albanie et en Ukraine ont assuré qu'ils amélioreraient le mécanisme de suivi.

## CHARGES FINANCIÈRES

32. Dans mon rapport intérimaire, j'avais recommandé que les mesures de suivi nécessaires soient prises avec les centres budgétaires pour la liquidation des charges financières dans les meilleurs délais. Il ressort des vérifications effectuées sur le terrain que le montant des charges financières restait élevé dans les centres budgétaires. La proportion des charges financières par rapport aux fonds utilisés était de 11 % au Bureau régional de la Méditerranée orientale, de 14 % au Bureau régional de l'Asie du Sud-Est et de 44 % au bureau de l'OMS au Soudan.

33. Je *recommande* que le suivi nécessaire soit assuré pour garantir la réception des produits ou services à livrer et ainsi liquider les charges financières dans les meilleurs délais.

## APUREMENT DES COMPTES BANCAIRES

34. L'apurement des comptes bancaires est une opération qui consiste à mettre en évidence les différences entre le solde d'un compte bancaire de l'Organisation, d'après le relevé de compte de la banque, et le montant correspondant inscrit dans le grand livre. C'est donc une mesure de contrôle interne importante qui permet d'améliorer sensiblement la fiabilité des états financiers et de prévenir et de repérer les erreurs et les fraudes. On a procédé à un examen détaillé de l'apurement des comptes bancaires au Siège de l'OMS. L'étude de 36 comptes bancaires de bureaux régionaux et de bureaux de pays et pour lesquels des états d'apurement ont été fournis a montré que, pour 12 de ces comptes, les soldes indiqués dans les états d'apurement ne correspondaient pas à ceux inscrits dans le grand livre et que les apurements étaient donc incomplets. En outre, certains comptes bancaires comportent des écritures en attente d'apurement depuis longtemps, dont certaines datent de l'exercice précédent.

35. Lors de mes vérifications aux Bureaux régionaux de l'Europe, de la Méditerranée orientale et de l'Asie du Sud-Est et au bureau de l'OMS à Kiev (Ukraine), j'ai constaté des retards dans la réception des relevés de comptes bancaires et dans l'apurement des comptes bancaires et j'ai remarqué que des écritures étaient en attente d'apurement depuis longtemps. Les bureaux régionaux ont répondu que des retards s'étaient produits en 2010 et début 2011 mais que les comptes bancaires étaient maintenant apurés jusqu'à fin 2011. En ce qui concerne les écritures non apurées, les bureaux régionaux et le bureau de pays ont répondu que celles-ci étaient antérieures à la mise en service du GSM et étaient en cours d'apurement avec l'aide du Centre mondial de services. Le Siège a convenu qu'il fallait mettre en place un système centralisé et plus solide d'examen et de notification des apurements bancaires.

36. Compte tenu de l'importance de l'apurement des comptes bancaires pour le contrôle interne, je *recommande* que l'OMS prenne les mesures voulues pour mettre en place un système d'examen et de notification permettant de garantir que les apurements bancaires sont exacts et faits en temps utile. Le traitement de toutes les écritures en attente dans les états d'apurement, en particulier celles restées en suspens depuis longtemps, doit rester une priorité absolue pour l'OMS.

## COMPTES D'AVANCE

37. Conformément au Manuel électronique de l'OMS, les comptes d'avance constituent un système de comptabilité financière utilisé principalement pour les comptes bancaires et la petite caisse des bureaux de pays. Un compte d'avance est essentiellement un compte pour lequel un plafond a été établi et qui, en fin d'exercice ou lorsque les circonstances l'exigent, est réapprovisionné, à concurrence de ce plafond, par le bureau qui en a le contrôle. Les comptes d'avance sont contrôlés par le Siège et les bureaux régionaux. Au Bureau régional de l'Europe, le plafond fixé était constamment dépassé pour 17 comptes d'avance. Au Bureau régional de la Méditerranée orientale, on a constaté que les dépenses étaient supérieures au plafond pour 11 comptes d'avance et que, dans 5 cas, le réapprovisionnement était supérieur au plafond. Dans le cas du bureau de l'OMS au Soudan, les réapprovisionnements ont été effectués sans tenir compte des soldes des comptes d'avance, ce qui a entraîné un dépassement du plafond. Aucun contrôle de caisse inopiné n'a été effectué dans les bureaux de l'OMS en Albanie, en Ukraine et au Soudan. Au Bureau régional de l'Asie du Sud-Est, on a constaté qu'en raison de retards dans les apurements, les bureaux de pays n'envoyaient pas régulièrement leurs comptes mensuels au Bureau régional. Des retards dans la soumission des rapports

mensuels de clôture ont également été constatés aux Bureaux régionaux de l'Europe et de la Méditerranée orientale.

38. J'ai pris note des efforts déployés par le Bureau régional de l'Europe pour créer une équipe chargée de vérifier le comptes d'avance sur la base d'une évaluation des risques dans tous les bureaux de pays. Le Bureau de la Méditerranée orientale a assuré que les plafonds étaient tous respectés et avait reçu, au 31 décembre 2011, les rapports mensuels de tous les responsables des comptes d'avance. Le Bureau régional de l'Asie du Sud-Est a assuré qu'il recevait désormais régulièrement les rapports mensuels des bureaux de pays sur les comptes d'avance.

39. Je *recommande* que les bureaux chargés de contrôler les comptes d'avance renforcent leurs contrôles internes afin de veiller à recevoir à temps les rapports mensuels des responsables et d'éviter autant que possible que les soldes ne soient supérieurs au plafond fixé.

## ACHATS DANS LES BUREAUX RÉGIONAUX ET LES BUREAUX DE PAYS

40. **Achats de biens.** À l'OMS, la procédure d'achat est basée sur le principe d'une concurrence transparente entre les fournisseurs potentiels. Tous les particuliers et toutes les entités directement ou indirectement concernés par les achats sont tenus de veiller au respect de cette procédure ainsi qu'à la justice et à la transparence. Tous les articles achetés doivent être sélectionnés dans l'intérêt de l'Organisation et être conformes aux objectifs de l'OMS et aux résultats escomptés. Il ressort de mes vérifications dans les bureaux régionaux et les bureaux de pays que les dispositions du Manuel de l'OMS relatives aux appels d'offres et à une concurrence libre et complète ne sont pas pleinement respectées.

41. Au Bureau régional de l'Asie du Sud-Est, on a constaté que, dans certains cas, il n'y avait pas tous les documents voulus dans le Système de gestion des archives, tous les besoins n'avaient pas été évalués, le matériel n'était pas standard, des achats avaient été effectués sur la base d'une seule offre et des achats avaient été effectués en fonction de la marque. Au bureau de l'OMS à Rangoun (Myanmar), on a constaté que certains achats avaient été effectués sans appel d'offres et sans séparation des fonctions. Au Bureau régional de la Méditerranée orientale, des achats d'urgence ont mis longtemps à être finalisés alors même qu'ils devaient servir en situation d'urgence. Au Bureau régional de l'Europe, on a également constaté que des documents manquaient, qu'il n'y avait pas toujours d'appel d'offres ouvert et concurrentiel et que les rapports d'adjudication justifiant les achats étaient incomplets et laissaient à désirer. Les vérifications effectuées au bureau de l'OMS à Tirana (Albanie) ont montré que certains achats étaient effectués directement auprès d'un fournisseur en particulier sans justification valable, sans les documents voulus, sans séparation des fonctions et sans preuve de réception des marchandises.

42. J'ai noté que les Bureaux régionaux de l'Europe et de la Méditerranée orientale ont assuré qu'ils instaureraient des vérifications préalables afin que les normes de l'OMS en matière d'appel d'offres et de sélection soient respectées. Les bureaux de pays ont également assuré qu'ils appliqueraient l'esprit et la lettre des directives de l'OMS relatives aux achats.

43. **Achats de services.** J'avais relevé, dans mon rapport intérimaire, des cas où plusieurs obligations relatives aux accords pour l'exécution de travaux – l'un des mécanismes utilisés par l'OMS pour acheter des services – n'étaient pas respectées. Lors de mes vérifications sur le terrain, j'ai continué à constater que, dans plusieurs cas, la justification du choix des partenaires faisait défaut, les partenaires n'avaient pas été choisis à la suite d'un appel d'offres, le versement d'une avance ne

faisait l'objet d'aucune justification dans le dossier, le partenaire avait été exempté de l'application des conditions contractuelles en raison d'une association prolongée, il existait des différences injustifiées dans le calendrier de versements prévu dans le mandat et les versements effectifs et les rapports d'adjudication étaient incomplets ou faisaient défaut. Au Bureau régional de l'Europe, des contrats ont été conclus sans appel d'offres, les services à livrer n'étaient pas indiqués, des paiements ont été effectués alors que les rapports techniques n'étaient pas parvenus et on a relevé des cas d'approbation rétroactive pas le Comité d'examen des contrats. J'ai également constaté des situations similaires dans les Bureaux régionaux de l'Asie du Sud-Est et de la Méditerranée orientale et dans les bureaux de pays où j'ai effectué des vérifications cette année. J'ai noté que les Bureaux régionaux de l'Europe et de la Méditerranée orientale allaient charger une équipe d'effectuer des vérifications préalables afin d'assurer que le Manuel de l'OMS était respecté.

44. Dans mes sept derniers rapports à l'Assemblée mondiale de la Santé, j'ai signalé des problèmes relatifs au non-respect des directives de l'OMS en matière d'achats (de biens ou de services). Le montant total des achats de biens et services effectués au cours de cet exercice étant de US \$1,356 milliard, je considère que c'est un domaine dans lequel il faut faire de grands efforts pour veiller au respect des procédures établies. Je *recommande* donc vivement que les dispositions du Manuel de l'OMS relatives aux achats soient mieux respectées.

## GESTION DES ACTIFS ET DES STOCKS

45. **Gestion des actifs fixes.** Les règles relatives à la gestion, à l'entretien, à l'inventaire, à la notification, à la perte, au vol et à l'élimination des actifs fixes (immobilisations corporelles) acquis et détenus par l'Organisation sont fixées par le Manuel de l'OMS. Il ressort de mes vérifications dans les bureaux régionaux et les bureaux de pays que des données importantes manquent dans les registres des actifs fixes, base principale pour la gestion des actifs. Bien que les données relatives aux actifs fixes aient été migrées de l'ancien système vers le GSM, on a constaté qu'elles étaient incomplètes et que plusieurs informations essentielles n'étaient pas enregistrées (localisation physique de l'actif, numéro de commande, coordonnées du fournisseur, informations sur la garantie, etc.) Au Bureau régional de l'Asie du Sud-Est, on a constaté que certains actifs étaient entrés deux fois. Au Bureau régional de la Méditerranée orientale, on a remarqué que le Comité de contrôle du matériel approuvait l'élimination d'actifs de manière habituelle sans chercher à savoir pourquoi certains articles avaient disparu ou avaient été volés. On a également constaté des différences entre les listes d'actifs établies par les bureaux régionaux et celles établies par les bureaux de pays. On a enfin constaté des insuffisances dans l'inventaire des actifs et des problèmes dans le système de codes-barres.

46. **Gestion des stocks.** Les vérifications effectuées au cours de l'année montrent que des registres d'inventaires complets doivent être tenus à jour. Au Bureau régional de l'Europe, on a constaté que la gestion des stocks laissait à désirer. Le Bureau a indiqué que la gestion des stocks avait été difficile en raison des inondations qu'il a subies et a assuré qu'avec l'instauration d'un nouveau mode opératoire normalisé, les procédures de gestion des stocks s'amélioreraient. Au Bureau régional de la Méditerranée orientale et dans les bureaux de pays où des vérifications ont été menées au cours de l'année, aucun inventaire n'avait été effectué. J'ai pris note de la réponse du Bureau régional concernant l'instauration d'un nouveau mode opératoire normalisé qui couvrirait la mise en œuvre de la norme IPSAS relative aux stocks.

47. Comme l'année dernière, je *recommande* que, pour mettre en place un système efficace de gestion des stocks, les contrôles internes concernant l'enregistrement, l'évaluation, la vérification matérielle et le dépôt des articles soient renforcés. C'est particulièrement important pour la bonne application des normes IPSAS relatives aux immobilisations corporelles et aux stocks.

## AVANCES À DES MEMBRES DU PERSONNEL

48. J'ai déjà abordé dans mes rapports précédents à l'Assemblée mondiale de la Santé la question du non-recouvrement des avances à des membres du personnel. Je constate avec satisfaction que le Secrétariat a créé une équipe, encadrée par le contrôleur financier, chargée de procéder à une analyse complète des soldes des avances sur traitement afin que celles-ci soient, le cas échéant, recouvrées par l'Organisation. Grâce au travail effectué par cette équipe, un montant de US \$473 280, correspondant à des avances en faveur d'anciens membres du personnel ou à des avances dont le recouvrement a été considéré comme peu probable, a été identifié en vue d'être passé par profits et pertes. Dans la plupart des cas, ces avances étaient antérieures à la mise en service du GSM mais dans deux cas – pour un montant de US \$126 355 –, elles y étaient postérieures, ce qui montre la faiblesse des contrôles internes dans le module de paie du GSM, comme je le signale aux paragraphes 71 à 74 du présent rapport.

49. **Avances sur les traitements et sur les loyers.** Les états financiers indiquent que les créances du personnel s'élevaient à US \$9,8 millions au 31 décembre 2011, contre US \$18,5 millions au 31 décembre 2009. On note donc une amélioration même si, sur un total de US \$6,59 millions de créances au titre des avances sur les traitements et sur les loyers, US \$2,06 millions correspondaient à des membres du personnel qui, au 31 décembre 2009, n'étaient plus employés par l'Organisation. L'Organisation a commencé à recouvrer les avances dues par d'anciens membres du personnel.

50. **Avances au titre de voyages.** Conformément à la politique de l'OMS concernant les voyages, les membres du personnel doivent soumettre leur demande de remboursement de frais immédiatement à leur retour. Le contrôle des avances effectuées est assuré par la procédure de recouvrement qui débouche sur des mémorandums prévoyant de déduire du traitement de l'intéressé les avances au titre des voyages qui n'ont pas été justifiées si la demande n'est pas soumise dans les 60 jours. Au 31 décembre 2011, le montant des avances non déduites s'élevait au total à US \$2,26 millions, dont US \$668 721 depuis 90 à 360 jours et US \$867 362 depuis plus d'un an. Ma vérification détaillée du GSM a montré que les contrôles internes dans le module des voyages devaient être renforcés. J'ai noté qu'à des fins de contrôle, l'Organisation a créé au Siège, au dernier trimestre 2011, un nouveau poste de « spécialiste de la conformité des voyages ».

51. Je *recommande* que l'Organisation poursuive le renforcement des contrôles internes des avances accordées aux membres du personnel. Les avances sur les loyers et au titre des voyages qui sont en suspens depuis plus d'un an doivent être examinées, les mesures appropriées de recouvrement doivent être prises et, le cas échéant, les avances irrécouvrables doivent être passées par profits et pertes.

## SYSTÈME MONDIAL DE GESTION

52. L'efficacité du Système mondial de gestion (GSM), le progiciel de gestion intégré de l'OMS, a été examinée. Il s'agissait de vérifier que le GSM était mis en œuvre de façon rentable, efficace et selon les meilleures pratiques internationales et de tirer des enseignements pour l'avenir. Cinq modules du GSM ont été sélectionnés pour un examen détaillé. Les processus informatiques et institutionnels ont également été examinés. La vérification visait également à répondre aux préoccupations exprimées par le Conseil exécutif et l'Assemblée de la Santé et de déterminer si les avantages que le GSM est censé présenter sont réels.

53. En 2004, l'OMS avait préparé un document sur le lancement d'un projet de mise en œuvre d'un progiciel de gestion intégré à l'échelle mondiale destiné à remplacer les différents systèmes

informatiques en place dans les bureaux de l'Organisation. L'instauration du GSM devait réduire le temps consacré aux tâches administratives et donc laisser plus de temps pour la mise en œuvre des programmes sanitaires, permettre à tous les employés de l'OMS d'accéder sans problème aux informations qui les concernent, permettre d'abandonner le papier au profit d'un environnement de travail automatisé et ainsi d'améliorer la transparence et d'éviter les retards et les erreurs, et enfin de s'appuyer sur l'expérience du personnel pour de meilleures performances et un meilleur épanouissement personnel.

54. Le projet, dont le coût était estimé à US \$55 millions, devait être achevé en 2008. En octobre 2011, le coût total s'élevait à US \$69,12 millions. Il me semble que l'augmentation des dépenses pour le GSM est principalement due au fait que US \$29,18 millions aient été dépensés pour les intégrateurs de systèmes alors que la provision pour services professionnels était de US \$18 millions. Le GSM a été déployé en plusieurs phases et c'est dans la Région africaine qu'il a été mis en place en dernier, en janvier 2011. Le Système est désormais en place dans toutes les Régions sauf celle des Amériques.

55. Le GSM fonctionne sous Oracle Financial 11.4.1. Jusqu'en 2010, l'intégrateur de systèmes était Satyam Computers ; cette fonction est depuis assurée par WIPRO.

56. **Progrès de la mise en œuvre du GSM.** Le GSM a été mis en service au Siège et dans toutes les Régions (sauf celle des Amériques). Il me semble que c'est un effort louable étant donné que le déploiement concernait une vaste étendue géographique et plusieurs milliers d'employés et que le Système a été mis en service en deux langues. J'estime que le GSM a favorisé la transparence car les informations relatives aux dépenses sont maintenant disponibles jusqu'au niveau des factures. Le Système permet de disposer de données en temps réel alors qu'avec les anciens systèmes, il fallait attendre quelques mois. Le GSM a facilité le traitement centralisé des opérations administratives dans l'Organisation, par exemple la gestion des congés et des absences, le traitement des demandes de remboursement des frais de voyage ou le paiement des traitements, ce qui pourrait permettre de faire des économies de personnel et conduire à davantage de spécialisation.

57. **Mise en service du GSM.** Le GSM a été mis en service dans les Régions de manière progressive, avec des retards allant de 8 à 40 mois. La direction attribue ces retards à plusieurs facteurs importants : les intégrateurs de systèmes ont travaillé plus lentement que prévu, tous les postes de l'équipe chargée du GSM n'étaient pas pourvus, il a fallu faire des essais supplémentaires du « Conference Room Pilot » pendant la phase de définition, il a fallu travailler davantage pour établir des orientations mondiales, les exigences relatives aux résultats à obtenir ont été sous-estimées, le processus d'examen régional a duré plus longtemps que prévu, il a fallu plus longtemps que prévu pour parvenir à un accord sur la portée du développement, il a été difficile de faire participer à la conception les utilisateurs institutionnels concernés au bon moment, les efforts nécessaires à la conception des fonctions ont été sous-estimés, il a été difficile de prendre les décisions relatives au modèle de prestation de services à l'échelle mondiale, les demandes de modifications ont entraîné une charge de travail supplémentaire et, à cause de la qualité insuffisante des résultats obtenus, les cycles d'examen ont été longs et répétés. Il me semble que les retards pourraient être dus au fait que la portée du projet GSM a été modifiée. Le choix d'un traitement centralisé des opérations administratives a été fait beaucoup plus tard dans le cycle du projet. En outre, le recours au progiciel de gestion intégré SIEBEL n'avait pas été envisagé initialement et la mise en place d'un système de gestion des archives ne faisait pas partie non plus du projet de départ.

58. **Examen détaillé des modules du GSM.** J'ai soumis les cinq modules suivants du GSM à un examen détaillé : les modules des ressources humaines essentielles et de gestion des congés, le compte d'avance électronique, les actifs fixes et le Centre mondial de données et l'extension pour

l'administration des systèmes. Ces modules ont été personnalisés pour répondre aux besoins de l'OMS. Je conclus de cet examen détaillé que certaines règles institutionnelles n'ont pas été validées dans les modules du GSM. J'ai également remarqué une dilution du cadre de contrôle interne. La direction a répondu que les règles institutionnelles avaient été validées lors de la conception des modules du GSM. Elle a convenu que l'accent mis sur les fonctions en libre-service, l'approbation par les administrateurs et la réduction des validations préalables avait un peu affaibli les contrôles internes. L'un des principes fondamentaux sur lesquels repose le GSM est la réduction des contrôles préalables au profit d'une responsabilité accrue des utilisateurs et des administrateurs, et de vérifications a posteriori. La direction a reconnu que, pour certaines opérations, ce modèle devait être revu, donnant comme exemple la réinstauration d'une vérification de la certification des voyages avant l'approbation des demandes d'autorisation de voyage.

59. Alors que l'OMS applique actuellement la première série d'améliorations du GSM et que des plans sont établis en vue de réduire la personnalisation du Système, je *recommande* qu'elle analyse l'impact/les risques de chaque modification des processus/tâches/contrôles avant d'y procéder. Cela permettrait de mieux apprécier les conséquences des changements et de mettre en place, pour compenser, des mécanismes de contrôle si nécessaire.

60. En ce qui concerne l'élément de **gestion des congés** dans le module sur les ressources humaines essentielles et la gestion des congés, j'ai constaté que, dans certains cas, les congés n'étaient pas confirmés en temps voulu, le système ne prévoyait pas de date limite pour la notification des congés, des congés de compensation et au titre du régime d'horaire souple avaient été accordés à tort, il n'y avait pas de système de validation du plafond de jours de congé annuel qu'il est possible d'accumuler et, pour certains membres du personnel, le solde des congés était négatif. Concernant l'élément des **ressources humaines essentielles**, j'ai constaté que, dans de nombreux cas, aucune information sur les personnes à charge n'avait été soumise. J'ai remarqué que seuls 786 employés avaient fourni des informations sur les membres de leur famille alors qu'ils sont tous tenus de le faire dès leur prise de fonctions, en cas d'évolution de leur situation et une fois par an, conformément aux Users' Productivity Kits.

61. La direction a répondu que l'Organisation avait déjà institué une vérification des congés en janvier de chaque année. La faisabilité et le coût d'un renforcement du processus de vérification des congés afin qu'ils soient confirmés automatiquement à une date donnée, que l'année civile correspondante soit ensuite gelée et que les congés au titre du régime d'horaire souple, les congés de compensation et les congés anticipés soient validés sont à l'étude. En ce qui concerne la non-soumission d'informations sur les personnes à charge et les membres de la famille, la direction m'a assuré qu'elle procéderait aux vérifications nécessaires.

62. Il ressort de l'examen détaillé du module du **compte d'avance électronique** que le Système ne tenait pas compte des règles institutionnelles relatives à la limite pour les ordres d'achat (US \$50 000 ou l'équivalent local) et pour les paiements (US \$2500 ou l'équivalent local). Ce module est à la fois informatisé et manuel – le processus d'approbation et l'apurement des comptes entre le relevé de compte bancaire, le livre de caisse et le grand livre sont faits manuellement. La coexistence de procédures informatisées et de procédures manuelles et l'absence de dispositifs de contrôle au niveau du système représentent un risque important pour l'ensemble du processus, en particulier dans les petits bureaux de pays où l'ensemble des opérations d'avance, y compris les apurements bancaires, est confié à une seule personne.

63. La direction a répondu que l'OMS avait volontairement évité d'alourdir le module du compte d'avance électronique pour qu'il soit adapté à un large éventail d'utilisateurs dont les connaissances dans le domaine des finances sont variables. Elle a convenu que le suivi des apurements faits à l'aide

de ce module devait être amélioré. Il faudra peut-être aussi améliorer la supervision centrale des apurements des avances. Bien que le système laisse une certaine marge d'amélioration, la direction a estimé qu'il ne serait pas possible de mettre en place des dispositifs de contrôle supplémentaire, compte tenu de la nature du compte d'avance électronique. La signature de documents hors-ligne est en fait une mesure de contrôle plus efficace qui permet de prouver que les apurements ont été examinés. La direction a également admis que le compte d'avance électronique comportait une faiblesse s'agissant de l'utilisation des ordres d'achat au niveau des pays. Les directives sur l'utilisation des ordres d'achat dans le module du compte d'avance électronique doivent être appliquées avec plus de rigueur.

64. En ce qui concerne le module sur l'**administration des programmes**, j'ai constaté que les responsables des plans de travail approuvés au niveau des tâches et de leurs subdivisions n'étaient pas désignés alors que c'est obligatoire selon les règles institutionnelles relatives à la planification opérationnelle. Dans de nombreux projets, ni la tâche principale ni ses subdivisions n'étaient classées, ce qui pourrait avoir des conséquences sur le suivi des plans de travail et l'établissement de rapports et donc sur la mise en œuvre du projet. J'ai également constaté que pour plusieurs résultats escomptés au niveau d'un bureau, les cibles et les bases n'étaient pas indiquées alors que les notes d'orientation précisent que ces informations devraient être indiquées pour chaque résultat escompté.

65. La direction a répondu que l'OMS avait volontairement rendu obligatoires certaines règles institutionnelles pour la planification des activités (par exemple responsables des tâches principales, classification des fonctions essentielles, lien avec les résultats escomptés au niveau d'un bureau qui ont été approuvés, validation des coûts prévus, allocations dans le budget programme) tout en introduisant dans le GSM une alerte pour d'autres règles institutionnelles (par exemple responsable des subdivisions des tâches principales, classifications restantes). Rendre obligatoires toutes les règles ralentirait l'approbation des plans de travail, dont la mise en œuvre serait donc retardée. L'OMS continuera à conseiller les centres budgétaires afin de veiller à ce qu'ils respectent les règles institutionnelles. Le personnel des unités chargées de la planification dans les Régions et au Siège, qui lient les résultats escomptés au niveau d'un bureau à des tâches nouvellement créées, devra veiller à ce que ces nouvelles tâches soient conformes aux règles institutionnelles.

66. Un examen détaillé du module sur les **actifs fixes** a montré que celui-ci ne comportait ni validation institutionnelle ni contrôles de compensation, ce qui entraînait la présence de données incomplètes et erronées. Des informations importantes manquaient dans les registres d'actifs présents dans le Système, par exemple le numéro de facture, le numéro de commande, le coût initial de l'actif, le nom du fournisseur et la localisation de l'actif. On a constaté que plusieurs actifs portaient le même numéro et le même code-barres. On a trouvé des informations sur l'amortissement de certains actifs qui pourtant étaient déjà totalement amortis. En outre, des informations concernant une catégorie précise d'actifs ont été acceptées par le Système pour toutes les catégories d'actifs.

67. J'avais recommandé que la direction améliore le module sur les actifs fixes afin que l'entrée d'informations telles que le coût et la localisation des actifs soit obligatoire, ou qu'elle renforce les dispositifs de contrôle afin que les données entrées puissent être examinées et soient toujours disponibles dans le Système. La direction a accepté mes recommandations et a ajouté qu'elle agissait en parallèle pour donner suite à la recommandation tendant à adapter le module sur les actifs fixes ou à renforcer les dispositifs de contrôle. Les modes opératoires normalisés pour la gestion des actifs fixes sont en cours de finalisation afin d'améliorer l'intégrité des données qui figurent dans le registre des actifs fixes.

68. Le **Centre mondial de données** est un système d'archivage centralisé d'informations dont les services de l'Organisation ont besoin pour leurs applications et qui peuvent provenir du GSM. Ces

données peuvent provenir du GSM et alimenter d'anciens systèmes (informations sortantes) ou vice versa (informations entrantes). Il ressort de mon examen du Centre mondial de données que les fonctions correspondant actuellement aux « Pages blanches » pourraient être englobées dans le GSM, ce qui permettrait d'éliminer à la fois l'ancien système et l'interface avec le Centre mondial de données. On a constaté que certaines entrées manquaient dans les tableaux transférés. La direction a accepté cette observation et a expliqué que c'était dû à des bogues du Système qui étaient en cours de réparation pour éliminer ces incohérences.

69. Je *recommande* de revoir les motifs qui justifient la poursuite de l'utilisation des « Pages blanches » et des autres anciens systèmes dans le cadre du Centre mondial de données. La direction a accepté cette recommandation et a expliqué qu'une décision/approbation institutionnelle serait nécessaire pour modifier le Centre mondial de données.

70. L'examen du module sur l'**extension pour l'administration des systèmes** a mis en évidence des différences entre le nombre de définitions des responsabilités dans le GSM et le nombre de définitions figurant dans le tableau sur l'autorisation des responsabilités. En outre, les employés n'ont pas été classés dans tous les bureaux régionaux et des responsabilités identiques n'ont pas été attribuées à des employés dont la description de poste est identique. J'ai recommandé que les définitions actuelles des responsabilités dans le GSM soient immédiatement alignées sur les responsabilités existant réellement et que des responsabilités par défaut assorties de paramètres plus précis soient attribuées. La direction a répondu qu'il n'était pas toujours possible de faire correspondre exactement l'intitulé du poste et les tâches réellement accomplies dans le GSM. On envisage toutefois une amélioration afin que des responsabilités par défaut assorties de paramètres plus précis (type d'employé et intitulé du poste) puissent être attribuées. La direction a également précisé que les incohérences dans les définitions relatives aux responsabilités étaient en cours d'élimination.

71. **Analyse de l'origine des créances du personnel.** La situation actuelle concernant les créances du personnel et les tentatives de l'OMS pour récupérer les avances en suspens est exposée au paragraphe 46. J'ai procédé à une analyse de l'origine des créances du personnel concernant la paie et les voyages dans le cadre du GSM en essayant d'examiner les différentes phases du développement de l'application. Je me suis surtout attaché à déterminer si les risques liés au développement avaient été effectivement atténués dans le nouveau système avant sa mise en service.

72. L'ancien système d'information administrative et financière (AFI) comportait, pour chaque employé, un grand livre auxiliaire regroupant toutes les opérations par domaine (traitement, voyages et prestations) et une fonction de demande de renseignements et d'établissement de rapports qui permettait de dresser une liste indiquant la situation du compte personnel de chaque employé à un moment donné. Le solde net des créances d'un employé donné était immédiatement consultable dans le système. L'examen et l'approbation des comptes personnels incombaient au lieu d'affectation des employés concernés (bureaux régionaux ou Siège). Il n'y avait, à mon avis, aucune raison de ne pas inclure dans le GSM un grand livre auxiliaire pour chaque employé.

73. La direction a répondu que, lors de la conception, il avait été convenu d'utiliser la fonctionnalité standard d'Oracle pour gérer les comptes personnels par le biais de rapports, l'approbation des soldes incombant en dernier lieu au service de l'état de paie. C'était important afin d'établir une correspondance parfaite avec d'autres données relatives à l'état de paie susceptibles d'être utilisées pour l'établissement d'une déclaration d'impôts ou à d'autres fins. En outre, la direction applique désormais la recommandation tendant à recenser tous les comptes du grand livre liés aux « comptes personnels » figurant dans l'état de paie. La création d'un nouveau champ descriptif flexible permettra de saisir les informations figurant dans le grand livre concernant chaque employé. En outre, un rapport est actuellement établi pour rassembler les autres créances au titre des voyages et de

l'assurance-maladie du personnel. Enfin, une équipe dirigée par le Contrôleur financier examine les comptes personnels et fait rapport au Directeur général sur les sommes restant dues.

74. La direction a accepté ma recommandation tendant à ce que, à l'avenir, elle définisse une obligation institutionnelle intégrée en tenant compte de tous les besoins des départements qui collaborent au stade de la planification et à ce que le document relatif à la conception du système soit validé à nouveau par les responsables avant le développement de l'application.

75. Il ressort de mon analyse des **voyages** que l'instauration du GSM s'est accompagnée de l'adoption d'un nouveau modèle selon lequel il incombe aux employés de produire les documents justificatifs nécessaires à leurs demandes de remboursement des frais de voyage. En outre, le rôle du superviseur et du responsable du plan de travail dans l'approbation de ces demandes de remboursement est limité. Ayant examiné les divers documents relatifs à la gestion des risques et au contrôle, j'ai constaté qu'ils signalaient les risques généraux mais n'abordaient pas les risques et les contrôles au niveau des processus et des tâches pour chaque domaine couvert par le nouveau modèle. J'ai également constaté que, depuis octobre 2009, le Centre mondial de services vérifiait a posteriori les demandes de remboursement des frais de voyage relatives aux missions des membres du personnel. Cependant, deux ans après l'instauration de ces vérifications, la direction doit encore prendre une décision et donner une instruction comptable en ce qui concerne le recouvrement des sommes dues en cas de non-respect des règles constaté à l'occasion d'une vérification a posteriori.

76. La direction a répondu qu'elle avait maintenant chargé un « spécialiste de la conformité des voyages », indépendant, de contrôler préalablement toutes les demandes de remboursement de frais de voyage. Il contrôle les demandes présentées au titre de voyages en mission de membres du personnel et des employés n'ayant pas le statut de membre du personnel. Ce contrôle préalable a permis de repérer quelques incohérences dans la politique des voyages, qui ont récemment été éliminées. Une note d'information envoyée à l'ensemble du personnel fin 2011 annonçait le lancement du processus de contrôle de la conformité des voyages. Toutefois, certaines demandes de remboursement ne sont toujours pas conformes aux règles. Il existe des instructions et des mécanismes de contrôle pour vérifier que les documents nécessaires ont été dûment soumis (par exemple cartes d'embarquement, factures d'hôtel et rapports de voyage). Cependant, aucune procédure ou sanction systématique n'est prévue en cas de non-respect des règles. Le seul progrès dans ce sens est l'élaboration – en cours – d'un tableau de bord destiné à alerter le Directeur général en cas de non-respect des procédures et des politiques.

77. **Gestion des incidents et des problèmes.** J'ai constaté qu'au Bureau mondial d'assistance technique, les demandes de service restaient en attente d'attribution pendant un délai compris entre 0 et 1195 jours. Ces délais sont susceptibles d'entraîner la non-résolution de problèmes administratifs et de rendre inopérantes les procédures prévues, et a également un impact sur le suivi de l'efficacité des agents. J'ai constaté qu'aucun délai maximal n'ayant été fixé pour répondre aux demandes de service, il est parfois impossible de vérifier effectivement qu'elles ont été satisfaites et d'évaluer l'efficacité des agents. J'ai remarqué que 1680 demandes n'avaient été satisfaites qu'au bout de 90 à 288 jours. Les agents devaient classer les demandes par ordre de priorité afin que celles-ci soient satisfaites en fonction de l'urgence et des conséquences de l'incident. J'ai constaté que les demandes de service n'étaient pas correctement classées par les agents et donc pas satisfaites en temps voulu, notamment en ce qui concernait les problèmes « critiques » ou « prioritaires ». J'ai remarqué que le Bureau mondial d'assistance technique ne recevait pas les alertes administratives émises quotidiennement par le Centre international de Calcul et ne créait pas non plus de tickets d'incident alors qu'il est censé jouer un rôle essentiel dans la gestion des problèmes.

78. Je *recommande* que le Bureau mondial d'assistance technique examine régulièrement les demandes de service afin de veiller à ce qu'elles soient dûment attribuées. Il devrait mettre en œuvre le plan d'action prévu pour la mise au point des accords de niveau de service et des accords de niveau d'exploitation, en précisant clairement les résultats à atteindre, les délais maximums de réponse aux demandes de service et les modalités de classement des demandes par ordre de priorité. Le Bureau mondial d'assistance technique doit renforcer ses procédures internes pour que les demandes de service soient satisfaites rapidement et que les cas dont la résolution exige 90 jours et plus soient exceptionnels. Le Bureau doit gérer les incidents mais aussi jouer un rôle plus actif dans l'analyse des incidents et la gestion des problèmes.

79. La direction a accepté ces recommandations et a répondu que l'efficacité du Bureau mondial d'assistance technique concernant la réponse aux demandes relatives aux TIC était mesurée en interne. Pour le traitement des problèmes et des incidents graves, il ne gère actuellement que des processus de communication de bout en bout. Cependant, dans le cadre du « suivi de l'efficacité », le Bureau jouera un rôle plus important dans un processus de bout en bout complet de gestion préventive des problèmes. À cet égard, le Bureau est sur le point d'élaborer des accords de niveau de service et des accords de niveau d'exploitation avec les responsables concernés au Département Technologies de l'information et télécommunications. Les accords de niveau d'exploitation couvriront également la procédure de sélection des priorités pour chaque type de problème. Ce travail sera achevé d'ici la fin du troisième trimestre 2012.

80. **Fonctionnement du Centre mondial de services.** J'ai étudié la question de l'évaluation de l'efficacité du Centre mondial de services. J'ai remarqué qu'un pourcentage élevé des opérations était exclu du calcul des délais de traitement, ce qui compromet l'utilité des rapports et signifie que les employés ne peuvent pas être tenus pour responsables de leur performance. Le dernier rapport n'indique pas le pourcentage de demandes de service qui ont été traitées dans les délais prévus pour les services financiers mondiaux, qui représentaient 83 % des opérations reçues au Centre mondial de services en août 2011. Les factures établies manuellement, les factures électroniques des agents de voyage, les formulaires relatifs aux formalités de départ (voyage) et les apurements bancaires journaliers reçus en août 2011 n'étaient pas inclus dans le total des demandes reçues, traitées ou rejetées. J'ai constaté des incohérences entre les indicateurs pour la mesure de l'efficacité (les résultats essentiels), le dernier catalogue des services du Centre mondial et le rapport technique mensuel d'août 2011.

81. La direction a répondu que certains éléments étaient exclus dans un souci de cohérence avec la teneur des rapports précédents. Ce point sera à revoir au début du prochain cycle de rapports et au moment de la révision du rapport technique mensuel.

82. Je *recommande* que le Centre mondial de services examine l'évaluation de l'efficacité, le dernier catalogue de services et les rapports techniques mensuels afin d'adopter les résultats essentiels et les cibles de manière cohérente. Pour plus de transparence, il faudrait réviser les rapports techniques mensuels pour y inclure des éléments qui n'y figurent pas encore. Des mesures doivent être prises pour calculer les délais nécessaires au traitement des opérations financières.

83. **Efficacité du Centre d'appels.** On a constaté que certaines semaines, le pourcentage d'appels abandonnés était supérieur à la limite, fixée à 25 %. La direction a indiqué que ce pourcentage élevé s'expliquait principalement par une augmentation soudaine du nombre d'appels après des interruptions de service imprévues dues à des incidents ou des problèmes. Je pense que les services du Centre d'appels étant davantage sollicités en cas de problème ou d'incident grave, il est plus important de répondre correctement aux appels dans ces situations qu'en temps normal. En outre, la limite de 25 % d'appels abandonnés me semble élevée. Par ailleurs, j'ai constaté que les statistiques relatives à

l'efficacité du Centre d'appels n'étaient pas analysées pour évaluer l'efficacité du Bureau mondial d'assistance technique. Je considère qu'il est essentiel de contrôler chaque mois et chaque jour, par le biais de rapports, l'efficacité du personnel affecté à ce service.

84. J'avais recommandé au Bureau mondial d'assistance technique de préparer et d'appliquer rapidement des indicateurs essentiels de performance, des accords de niveau de service et des accords de niveau d'exploitation. Le Bureau devrait aussi analyser les données disponibles sur les appels parvenant au Centre d'appels. La direction a accepté mes recommandations et a indiqué que les indicateurs essentiels de performance pour les agents du Bureau mondial d'assistance technique étaient en cours d'examen et seraient actualisés d'ici mars 2012. En tant que prestataire de services, le Bureau comprend l'importance d'adopter des indicateurs essentiels de performance pour ses agents afin d'améliorer encore l'efficacité de l'équipe. En dehors des indicateurs essentiels, une analyse des appels entrants et des demandes de service est effectuée et un rapport statistique (accompagné d'une analyse) est établi deux fois par semaine par le responsable du Bureau mondial d'assistance technique à l'intention de la direction générale.

85. **Gestion des modifications, des versions et de la configuration.** En ce qui concerne la gestion des modifications, des versions et de la configuration, j'ai recommandé à l'OMS que l'ensemble des informations exigées dans les documents techniques du GSM – MD.050, Request for Change et Forward Schedule of Changes Enhancement Process – figurent dans le système de gestion du portefeuille de projets pour un suivi plus efficace. Les demandes de service closes doivent être périodiquement examinées par le personnel d'encadrement afin que toutes les activités et tous les documents justificatifs concernant les modifications et les améliorations soient pris en compte. Comme les données qui figurent actuellement dans des feuilles de calcul ne renseignent pas sur des activités spécifiques (alors que dans le cas du système de gestion du portefeuille de projets, ces informations sont disponibles) dans le cadre de la gestion de la configuration, je recommande que la direction prenne immédiatement des mesures pour gérer l'ensemble des configurations par le biais du système de gestion du portefeuille de projets. L'actualisation des Users' Productivity Kits à la suite d'une demande de service doit être officialisée et ce processus doit être enclenché et suivi par les responsables.

86. Ces recommandations ont été acceptées par la direction, qui a indiqué que les matériels concernant les Users' Productivity Kits étaient régulièrement mis à jour pour refléter les modifications du GSM. Au total, 34 versions ont été publiées à ce jour. En outre, l'outil de développement des Users' Productivity Kits bénéficie d'une maintenance et est actualisé chaque fois qu'une nouvelle version est publiée par Oracle. La prochaine mise à jour sera effectuée en même temps que le passage à la version 12 du GSM.

87. **Reprise après sinistre.** Le Centre international de Calcul (CIC) fournit à l'OMS des services d'hébergement de bases de données pour le GSM. Il est donc concerné de près par le processus de reprise après sinistre pour ce qui a trait au fonctionnement et à la maintenance des serveurs de bases de données. Le processus de reprise après sinistre ne précise pas à quelle fréquence la procédure doit être testée. J'ai constaté que deux tests seulement avaient été effectués à plus de deux ans d'intervalle (décembre 2008 et mars 2011). L'essai de fonctionnement ne couvrait pas les applications intégrées dont dépend pourtant le plan de reprise après sinistre prévu dans le GSM, ce qui représente un risque important. Un essai de fonctionnement intégré est prévu au premier trimestre 2012. Le site du CIC à Genève pour la reprise après sinistre est un « centre de secours immédiat » (immédiatement opérationnel) en termes d'infrastructure. Cependant, pour les services E-Business du GSM à l'OMS, le site de reprise après sinistre n'est pas opérationnel immédiatement et la reprise de l'environnement de production E-Business nécessite plusieurs procédures manuelles, ce qui a des conséquences sur les objectifs en matière de délai de reprise et de point de reprise pour le GSM. En outre, après un sinistre,

70 % seulement des capacités du système peuvent être reprises, ce qui est susceptible de compromettre la capacité de traitement. Le centre informatique principal et le module de reprise après sinistre se trouvent tous les deux à Genève, ce qui représente un grave risque pour le GSM en cas de sinistre qui toucherait à la fois l'un et l'autre.

88. La direction a pris note de mon observation et a accepté d'envisager avec le CIC des restaurations périodiques sur la base d'échantillons. Tout en convenant que le déplacement du centre secondaire/de récupération des données atténuerait le risque, la direction a précisé qu'il fallait tenir compte d'autres facteurs et que cette décision devait être prise dans le cadre d'une analyse plus large du plan de continuité institutionnelle.

89. Je *recommande* que l'OMS envisage la possibilité de déplacer le centre secondaire/de récupération des données hors de Genève. À cet égard, la réorganisation du matériel informatique doit être achevée rapidement et la procédure de basculement des données du GSM doit être testée. Des procédures de reprise après sinistre doivent être appliquées à intervalles réguliers, les procédures de test et les résultats doivent être dûment consignés et la restauration des sauvegardes des serveurs doit être testée.

90. **Plan de continuité institutionnelle.** Un cadre de gouvernance de la gestion de la continuité institutionnelle a été établi en octobre 2009 comme modèle en vue d'établir un plan de continuité institutionnelle pour l'OMS. Ce document expose le cadre du plan de continuité institutionnelle au Siège de l'OMS et au Centre mondial de services de Kuala Lumpur mais pas dans les bureaux régionaux. Le cadre énumère les menaces éventuelles pour la continuité institutionnelle sans entrer dans les détails. Le plan concernant les aspects humains et infrastructurels du GSM, qui est mentionné dans le cadre, n'a pas encore été finalisé.

91. On a vérifié quelle était la situation concernant le plan de continuité institutionnelle dans les bureaux régionaux. Au Bureau régional de la Méditerranée orientale, le plan, dont le projet a été achevé et approuvé par la direction, devrait voir le jour sous peu. Au Bureau régional de l'Asie du Sud-Est, un plan a été établi en 2009 et un plan plus complet devrait être prêt d'ici avril 2012. Le Bureau régional du Pacifique occidental a pris plusieurs mesures pour assurer la mise en œuvre d'un plan de continuité institutionnelle et un document final était attendu en janvier 2012.

92. La direction a accepté ma recommandation tendant à ce que le plan de continuité institutionnelle soit amélioré et appliqué dans tous les bureaux dans les meilleurs délais. Une attention particulière doit être accordée aux questions relatives aux ressources humaines et aux infrastructures, celles relatives à l'informatique étant aussi traitées dans le cadre du plan de reprise après sinistre.

93. **Contrat avec WIPRO.** En octobre 2010, l'OMS a conclu avec WIPRO un accord-cadre de prestation de services pour le soutien et la maintenance des applications de la suite E-Business d'Oracle, le soutien des administrateurs des bases de données des applications du GSM, la mise au point d'améliorations et des services de consultant pour l'informatique et des améliorations opérationnelles. J'ai constaté qu'aucun accord sur la qualité de service n'avait été encore appliqué. Il ressort des rapports sur la qualité qu'entre décembre 2010 et juillet 2011, chaque mois (sauf en février 2011), 20 % des tickets présentés pour la résolution de problèmes étaient restés sans solution.

94. La direction a indiqué que les accords avec WIPRO sur la qualité des services étaient actuellement introduits dans le système. Dans l'intervalle, on a contrôlé les indicateurs essentiels de performance. La direction a également indiqué ce qui suit : « Nous sommes en train de clôturer l'ensemble des demandes qui parviennent (100 %) et nous nous attaquons au retard accumulé. Dans la catégorie des achats, nous avons ramené le retard à moins de 5 jours. Nous nous efforçons maintenant

de ramener le retard dans les autres catégories à moins de 10 jours dans un délai de 3 mois et à moins de 5 jours dans un délai de 6 mois. ».

95. Je *recommande* que les accords sur la qualité de service passés avec WIPRO soient appliqués dans les plus brefs délais. La direction doit déterminer pourquoi un faible pourcentage de cas est clos chaque mois et prendre les mesures voulues pour résoudre les tickets.

96. **Contrat avec le CIC.** Le Centre international de Calcul des Nations Unies (CIC) est un prestataire extérieur auquel l’OMS fait appel pour des services d’hébergement dans le cadre du GSM et d’autres applications qu’elle utilise. J’ai constaté que le rapport de type II établi pour le CIC par le vérificateur selon la norme SAS 70 couvrait la période allant du 1<sup>er</sup> décembre 2010 au 28 février 2011. Ce rapport indique qu’il était risqué de faire une projection à partir des informations qu’il contient. J’ai demandé comment l’OMS pouvait être sûre de l’efficacité des contrôles pendant la période non couverte par le rapport, ce à quoi la direction a répondu que le CIC continuait à procéder à des vérifications périodiques similaires pour garantir l’efficacité des contrôles et à maintenir ou à améliorer les contrôles entre les tests. J’ai aussi constaté que, malgré des interruptions de service, la disponibilité était apparemment de 100 %. La lenteur du Système était l’un des principaux problèmes signalés par les utilisateurs du GSM.

97. Je *recommande* que l’OMS examine et valide les rapports du CIC relatifs à la qualité des services. Il faut agir rapidement pour régler les questions concernant la performance. Des vérifications, telles que celles prévues par la norme SAS 70, englobant l’environnement de contrôle et l’efficacité opérationnelle des contrôles pourraient avoir lieu à intervalles réguliers pour couvrir toute la durée de l’accord-cadre de prestation de services. La direction a accepté cette recommandation et a décidé de présenter la question au Comité de gestion du CIC pour examen.

## Avenir du GSM

98. **Intégration dans la Région des Amériques.** Le GSM n’étant pas intégré dans la Région des Amériques, il est impossible, dans cette Région, de connaître les détails des dépenses jusqu’au niveau des factures, comme c’est le cas dans les autres Régions, car les données reçues sont regroupées à un niveau supérieur. Les données relatives à la Région des Amériques ne sont pas disponibles en temps réel : il s’écoule un délai d’environ deux mois entre le moment où une dépense est effectuée dans un bureau de pays et le moment où celle-ci figure dans le GSM. Les opérations de la Région sont peu transparentes, notamment en ce qui concerne les fournisseurs, les voyages et les congés. En outre, comme la Région utilise un système distinct, l’infrastructure informatique et le personnel chargé de gérer les modules des ressources humaines, des demandes de remboursement de frais de voyage et de congés sont dédoublés.

99. Puisque la Région des Amériques a décidé d’utiliser un nouveau progiciel de gestion intégré, je *recommande* que l’OMS collabore étroitement avec elle pendant le développement de ce progiciel afin que le transfert des données détaillées de la Région soit plus rapide.

100. **Projets d’amélioration et de mise à jour.** Les deux éléments fondamentaux pour l’avenir du GSM sont une mise à jour technique et une réduction de la personnalisation. L’OMS prévoit d’achever la mise à jour technique d’ici août 2013, car à compter de novembre 2013, Oracle n’assurera plus le support technique de l’ancienne version. En ce qui concerne les projets de réduction de la personnalisation, on a recensé six modules qui avaient été lourdement personnalisés et on a d’abord obtenu l’accord de principe du comité des responsables en vue de réduire cette personnalisation. Étant donné que le GSM est d’une importance capitale pour l’OMS, je comprends qu’il faille procéder à une

mise à jour technique pour qu'Oracle continue à assurer le support technique après 2013. Les projets de réduction de la personnalisation pourraient être appliqués :

- soit en veillant à ce que les processus institutionnels soient totalement alignés sur les meilleures pratiques d'Oracle ;
- soit en permettant que les processus institutionnels ne soient pas (totalement) alignés sur les meilleures pratiques d'Oracle.

101. Si les processus institutionnels sont totalement alignés sur les meilleures pratiques, la réduction de la personnalisation permettrait d'incorporer dans le système des validations importantes d'Oracle et de disposer des rapports standard d'opérations d'Oracle. Si l'on choisit la deuxième option, les validations et les rapports standard d'Oracle ne seront pas forcément disponibles et il faudra alors peut-être, pour compenser, mettre en place des mécanismes de contrôle pour la validation des données, des rapports personnalisés pour les opérations exceptionnelles et des opérations à effectuer après les vérifications, ce qui entraînerait un coût supplémentaire. Au cas où la deuxième option était choisie sans mécanismes de contrôle préventifs ni suivi de la qualité des données a posteriori, je crains que la qualité des données ne s'en trouve compromise.

102. Je *recommande* que l'OMS suive de près l'application de la mise à jour technique afin de veiller à ce qu'elle soit achevée bien avant la date butoir de novembre 2013.

103. **Voie à suivre.** Il ressort de mon examen que d'importantes améliorations sont possibles dans plusieurs domaines. La direction devrait commencer à prendre des mesures en vue d'appliquer mes recommandations dans des délais précis afin de renforcer le GSM et d'en tirer un meilleur profit. Je voudrais, en particulier, souligner que la direction de l'OMS devrait mettre en œuvre ses projets tendant à ne plus personnaliser le GSM, à condition que les processus institutionnels soient mis totalement en conformité avec les meilleures pratiques d'Oracle. Dans les cas où il est impossible de ne plus personnaliser le GSM, je voudrais souligner qu'il faudra mettre en place d'autres mécanismes de contrôle, notamment compte tenu du fait que le GSM ne permet pas de valider toutes les règles institutionnelles. Ces mécanismes de contrôle pourraient être les suivants :

- des vérifications préalables et postérieures de la conformité de chaque opération aux règles institutionnelles ;
- la production de rapports pour recenser les opérations non conformes, et le suivi périodique de ces rapports ;
- l'analyse des opérations par des experts de l'analyse des données engagés à cet effet.

104. Je suis heureux de constater que la proposition du Secrétariat tendant à créer un bureau d'éthique à l'OMS, qui a été favorablement accueillie par le Conseil exécutif lors de sa session extraordinaire sur la réforme de l'OMS,<sup>1</sup> est en cours d'application. Ce bureau pourrait être chargé de faire mieux connaître aux employés les questions relatives à l'intégrité et à l'éthique, d'établir des lignes directrices détaillées sur les comportements inacceptables de la part des employés et sur les conséquences en cas de comportement inadapté.

---

<sup>1</sup> Documents EBSS/2/2 et EBSS/2/2011/REC/1, procès-verbal de la quatrième séance.

## MONTANTS PASSÉS PAR PROFITS ET PERTES, DÉPENSES ADMINISTRATIVES, CAS DE FRAUDE ET DE FRAUDE PRÉSUMÉE

105. **Montants passés par profits et pertes.** En février 2012, une autorisation a été donnée de passer par profits et pertes un montant de US \$472 380 correspondant à des avances en faveur de membres du personnel, dont US \$131 453 concernaient le Siège et US \$340 927 le Bureau régional de l'Afrique.

106. **Dépenses administratives.** Le Bureau régional de l'Asie du Sud-Est a signalé une dépense administrative d'un montant de US \$3819. Le Bureau régional du Pacifique occidental a également signalé une dépense administrative, d'un montant de US \$7653. Au Siège, une dépense administrative de US \$94 565 et deux versements à titre gracieux de CHF 626 et CHF 2500 ont également été approuvés.

107. **Cas de fraude et de fraude présumée.** Le Bureau régional de la Méditerranée orientale a signalé trois cas de fraude. Aucun cas de fraude ou de fraude présumée n'a été signalé par les Bureaux régionaux du Pacifique occidental, de l'Europe et de l'Asie du Sud-Est. Aucune information concernant les fraudes n'est parvenue du Bureau régional de l'Afrique.

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

108. J'avais formulé, dans mon rapport intérimaire, plusieurs recommandations concernant les questions financières, l'application des normes IPSAS, les contrôles internes, la gestion des recettes et des contributions, l'administration des programmes, les achats, la gestion des actifs et des stocks, les avances à des membres du personnel et le Bureau des services de contrôle interne de l'OMS. Le Secrétariat avait accepté d'appliquer ces recommandations et, dans le cadre de mes vérifications, j'ai évalué l'état de leur mise en œuvre. Les résultats de cette évaluation figurent en appendice. Les recommandations ont été plus ou moins appliquées et quelques-unes ont été appliquées totalement. J'appelle l'Organisation à prendre des mesures pour appliquer les recommandations formulées l'année dernière et celles figurant dans le présent rapport.

## REMERCIEMENTS

109. Je tiens à témoigner ma reconnaissance au Directeur général, aux Directeurs régionaux ainsi qu'au personnel de l'Organisation mondiale de la Santé pour leur coopération et leur assistance au cours de mes vérifications.



Vinod Rai  
Contrôleur financier et Vérificateur général des Comptes de l'Inde  
Commissaire aux Comptes  
18 avril 2012

## APPENDICE

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

RECOMMANDATIONS	MISE EN ŒUVRE
<p>1. Je <i>recommande</i> que la question des contributions volontaires non recouvrées soit réexaminée et que des provisions soient prévues conformément aux normes comptables du système des Nations Unies.</p> <p>2. Je <i>recommande</i> qu'on envisage l'adoption des recommandations contenues dans l'étude qui ont une incidence directe sur le renforcement des contrôles internes et l'amélioration de la structure hiérarchique afin d'assurer la correspondance entre les responsabilités et les pouvoirs du Contrôleur financier.</p> <p>3. Je <i>recommande</i> que l'OMS applique le plan d'action définissant les résultats ainsi que le calendrier concernant les normes IPSAS à introduire de façon à ce que le passage aux normes IPSAS soit opéré avec effet au 1<sup>er</sup> janvier 2012.</p>	<p>L'OMS a adopté la norme IPSAS 23. Cette recommandation figure à nouveau dans le présent rapport.</p> <p>En cours. Cette recommandation figure à nouveau dans le présent rapport.</p> <p>En cours. Cette recommandation figure à nouveau dans le présent rapport.</p>
<p><b>4. Gestion des recettes et des contributions :</b></p>	
<p>a) Je <i>recommande</i> que l'instrument de suivi des propositions des donateurs, qui en est à un stade pilote, soit entièrement mis en œuvre pour que l'Unité Gestion des recettes et des contributions obtienne des informations en temps voulu et pour réduire les retards.</p> <p>b) Je <i>recommande</i> que l'Unité Gestion des recettes et des contributions continue de suivre tous les accords et d'entrer le montant correct de la contribution dans le Système afin de supprimer les incohérences.</p>	<p>Cette recommandation a été mise en œuvre. Des procédures de suivi de bout en bout des contributions des donateurs, incluant l'instrument de suivi des propositions des donateurs, ont été appliquées en mai 2011.</p> <p>En cours. L'Unité Gestion des recettes et des contributions assure un suivi pour garantir que toutes les contributions actives postérieures à la conversion des données et toutes les contributions pour lesquelles il existe un solde débiteur sont liées à un accord et que ce lien est disponible dans le GSM. Ce lien ne manque que pour un petit nombre de contributions appartenant à ces catégories.</p>

<p>c) Je <i>recommande</i> que les gestionnaires de contributions soient activement engagés dans le cycle de gestion des contributions afin que les fonds soient pleinement utilisés et que la mise en œuvre des projets ne soit pas retardée.</p>	<p>Cette recommandation n'a pas été mise en œuvre. La formation des gestionnaires de contributions n'a pas été considérée comme prioritaire parmi les formations mondiales proposées. Un cours de formation aura lieu en 2012 si les fonds pour le développement du personnel sont confirmés.</p>
<p>d) Je <i>recommande</i> que l'OMS continue de consentir des efforts sérieux pour l'examen et la réduction des créances non réglées.</p>	<p>En cours. Cette recommandation figure à nouveau dans le présent rapport.</p>
<p>e) Je <i>recommande</i> que les recettes non imputées continuent d'être examinées régulièrement et que des mesures appropriées soient prises pour les appliquer en temps voulu.</p>	<p>En cours. Une nouvelle procédure a été instaurée pour gérer les anciennes recettes non imputées/non identifiées. Au 31 décembre, les recettes non imputées s'élevaient à US \$2,3 millions.</p>
<p>5. Je <i>recommande</i> que les mesures de suivi nécessaires soient prises avec les centres budgétaires pour la liquidation des charges financières dans les meilleurs délais.</p>	<p>En cours. Un nouveau poste de gestion des charges financières a été créé. Cette recommandation figure à nouveau dans le présent rapport.</p>
<p>6. Je <i>recommande</i> que les états d'apurement soient établis pour tous les comptes bancaires au cours du mois suivant celui auquel ils se rapportent et qu'on s'efforce de rapprocher les soldes non réglés depuis longtemps.</p>	<p>En cours. Cette recommandation figure à nouveau dans le présent rapport.</p>
<p>7. Je <i>recommande</i> que toutes les procédures relatives au dépôt et aux opérations de trésorerie soient strictement respectées.</p>	<p>En cours. Les vérifications effectuées sur le terrain ont montré qu'il faut s'efforcer encore de faire respecter ces procédures.</p>
<p>8. Je <i>recommande</i> que les postes non apurés dans le compte d'avance électronique soient apurés jusqu'à ce jour et que les améliorations nécessaires soient apportées au système dans les plus brefs délais.</p>	<p>En cours. Cette recommandation figure à nouveau dans le présent rapport.</p>
<p>9. Je <i>recommande</i> que les demandes d'exemption ne soient pas une caractéristique ordinaire dans une procédure d'achat. Elles ne devraient être présentées qu'à titre exceptionnel. Il appartient au Secrétariat de définir des lignes directrices claires pour qu'il n'y soit donné suite que dans des circonstances exceptionnelles ; que le Système mondial de gestion apporte des informations définitives et</p>	<p>En cours. Les demandes d'exemption n'ont pas été vérifiées cette année. Cette recommandation figure à nouveau dans le présent rapport en ce qui concerne d'autres insuffisances liées aux achats.</p>

<p>des assurances selon lesquelles toutes les exemptions sont conformes aux règles et aux dispositions énoncées ; que l'exigence des trois offres soit respectée ; et que la participation d'experts extérieurs à la procédure d'achat puisse être envisagée.</p> <p>10. Je <i>recommande</i> que, pour mettre en place un système efficace de gestion des stocks, les contrôles internes concernant l'enregistrement, l'évaluation, la vérification matérielle et le dépôt des articles soient renforcés.</p> <p>11. Je <i>recommande</i> que les dispositions stipulées dans le Manuel de l'OMS et les conditions générales relatives aux accords soient respectées lors de la conclusion d'accords de coopération financière directe. Un système efficace assurant un suivi adéquat des rapports techniques, de la certification financière et les états de dépenses doit être mis en place et les mécanismes de contrôle renforcés.</p> <p>12. Je <i>recommande</i> un renforcement des efforts consentis pour suivre et solder les avances sur le traitement afin d'assurer le respect des dispositions du Manuel de l'OMS.</p> <p>13. Je <i>recommande</i> que les contrôles internes concernant les versements au titre du traitement soient réexaminés et renforcés afin d'éviter le versement de montants excessifs.</p> <p>14. Je <i>recommande</i> un renforcement du mécanisme de contrôle interne pour sanctionner et suivre les avances aux membres du personnel.</p>	<p>En cours. Le Secrétariat a publié un nouveau mode opératoire normalisé sur ce point. Cette recommandation figure à nouveau dans le présent rapport.</p> <p>En cours. Cette recommandation figure aussi dans les notes de gestion transmises aux bureaux régionaux et aux bureaux de pays.</p> <p>En cours. Toutefois, des progrès importants ont été faits cette année dans le recensement et le règlement des avances dues par des membres du personnel.</p> <p>En cours. Cette recommandation figure à nouveau dans le présent rapport.</p> <p>En cours. Cette recommandation figure à nouveau dans le présent rapport.</p>
<p><b>15. Services de contrôle interne :</b></p>	
<p>a) Je <i>recommande</i> que le Règlement financier soit mis à jour pour inclure la gestion des risques dans les attributions du Bureau des services de contrôle interne afin de lui confier un mandat clairement défini.</p>	<p>Cette recommandation n'a pas été mise en œuvre. Le Secrétariat a indiqué qu'elle serait appliquée la prochaine fois que des modifications au Règles de Gestion financière seraient proposées.</p>

<p>b) Je <i>recommande</i> que l'OMS envisage de réévaluer les ressources financières du Bureau des services de contrôle interne compte tenu du développement des activités de l'Organisation, des attentes de la direction et des attributions supplémentaires confiées au Bureau.</p> <p>c) Je <i>recommande</i> que la dotation en personnel du Bureau des services de contrôle interne à différents niveaux soit réexaminée, compte tenu du champ plus large des activités et des attentes accrues de la direction en matière de contrôle.</p> <p>d) Je <i>recommande</i> que les plans de travail soient établis de manière plus réaliste en tenant compte du temps effectivement utilisé pour différentes activités – vérification, évaluations et enquêtes – au cours des précédentes années. Les plans de travail doivent aussi être compatibles avec l'allocation des ressources de l'OMS entre le Siège et les bureaux de terrain compte tenu du profil de risque des différentes entités/activités de vérification.</p> <p>e) Je <i>recommande</i> qu'on fasse le point de la situation sur les mesures prises au sujet des recommandations acceptées concernant le rapport d'auto-évaluation. Les recommandations acceptées importantes, comme celles sur la délégation d'autorité, le processus d'évaluation des risques, la mise au point définitive du manuel de vérification et une politique de formation, devraient être appliquées dans des délais précis.</p>	<p>Le Directeur général a approuvé le renforcement du Bureau des services de contrôle interne. La procédure est en cours.</p> <p>Après l'approbation par le Directeur général du renforcement du Bureau des services de contrôle interne, la procédure de recrutement est en cours.</p> <p>Cette recommandation a été mise en œuvre.</p> <p>Cette recommandation doit être mise en œuvre en 2012 dans le cadre de l'examen prévu de l'assurance de la qualité.</p>
---	--

= = =