

91 GS/Adm-13/Fr
Original : Anglais
Mars 2024

**Analyse et évaluation de la gouvernance
institutionnelle, technique et financière de
l'Organisation mondiale de la santé animale**

Résumé exécutif

Document de travail administratif



(Remarque : afin de faciliter l'accès sélectif aux parties pertinentes du rapport complet, un lien hypertexte renvoyant vers ces parties pertinentes du rapport figure à côté de chaque titre de ce résumé exécutif. De même, chaque recommandation ou annexe mentionnée contient un lien hypertexte renvoyant vers le texte de la recommandation ou de l'annexe en question).

1. Vue d'ensemble (section I)

1. À l'approche de son centenaire, l'Organisation Mondiale de la Santé Animale (« OMSA ») a commandé une analyse et une évaluation externes et indépendantes de sa gouvernance institutionnelle, technique et financière en vue d'identifier dans un premier temps les domaines d'amélioration possibles. Dans le contexte de l'OMSA (et d'autres organisations), la "gouvernance" désigne le cadre juridique, les actes et les processus de gouvernance ou de supervision du contrôle et de la direction de l'organisation. La gouvernance institutionnelle de l'OMSA comprend l'Assemblée, le Conseil, les Commissions régionales et le Directeur général. La gouvernance technique se compose des Commissions spécialisées, des Groupes de travail, des groupes ad hoc et des Centres de référence. Enfin, la gouvernance financière fait référence aux règles et aux processus régissant le budget général de l'OMSA, le Fonds mondial, le budget des Représentations régionales et sous-régionales, ainsi que toute autre source de financement. L'analyse a été motivée par des questions portant sur le niveau d'adéquation des textes juridiques de l'OMSA et de ses structures et processus de gouvernance pour satisfaire aux demandes de ses Membres ainsi qu'aux exigences concernant une organisation internationale au XXI^e siècle. L'analyse apportera des informations permettant de déterminer si, dans un second temps, les Textes fondamentaux de l'Organisation seront révisés pour prendre en compte des modifications convenues des structures et des processus de gouvernance.
2. Le présent rapport constitue le résultat de la première étape. Il consiste en une description du cadre juridique, des structures et des processus actuels de gouvernance de l'OMSA, ainsi qu'en une analyse de ces cadres, structures et processus, assortie de 21 recommandations ayant trait aux mesures possibles pour les améliorer. Les éléments descriptifs du rapport s'appuient sur une étude documentaire approfondie des instruments juridiques de l'Organisation (plus de 70) qui régissent actuellement sa structure et ses fonctions. Des travaux d'analyse antérieurs commandés par l'OMSA (y compris des tentatives antérieures de révision des Textes fondamentaux) ont été utilisés en complément de ces documents. Des entretiens / des ateliers avec des membres des organes de gouvernance de l'OMSA (notamment du Conseil et des Commissions spécialisées) et du personnel concerné de l'OMSA ont également été menés pour améliorer la compréhension du fonctionnement des organes de gouvernance et des instruments juridiques de l'OMSA.
3. Compte tenu du vaste champ d'application et de la complexité de l'exercice, les parties analytiques du rapport sont axées sur 15 domaines de gouvernance identifiés à la faveur d'un processus de consultation impliquant les cadres dirigeants et le Conseil de l'OMSA. Ces 15 domaines d'intérêt en matière de gouvernance sont rassemblés en quatre grands thèmes : le cadre juridique de l'OMSA, la structure de gouvernance et la gouvernance institutionnelle de l'OMSA, la gouvernance technique de l'OMSA et la gouvernance financière de l'OMSA.
4. D'autres aspects de la gouvernance de l'OMSA pourraient également justifier une analyse approfondie et la formulation de recommandations de mesures. Compte tenu du temps disponible pour l'examen et de la durée limitée des consultations avec les mandants de l'OMSA qui en a résulté, certains de ces aspects supplémentaires sont brièvement évoqués en tant que « Autres options à prendre en considération » dans le domaine d'intérêt concerné. Ces options supplémentaires pourraient donc constituer un contexte additionnel pour l'examen des 21 recommandations. Les relations entre ces domaines sont présentées dans le [Annexe 1](#).

5. L'analyse des domaines d'intérêt repose sur une combinaison des connaissances et de l'expérience propres des consultants, ainsi que d'une analyse comparative avec des organisations intergouvernementales dont les mandats, les structures, les processus et les défis sont comparables.
6. Ce résumé exécutif est destiné à offrir une vue d'ensemble des principales conclusions concernant les quatre grands thèmes et les 15 domaines d'intérêt du rapport, des 21 recommandations qui en résultent et de la proposition d'une séquence pour poursuivre la révision des Textes fondamentaux de l'OMSA.

2. Cadre juridique de l'OMSA (Partie II.1)

7. La certitude, la clarté, la cohérence et la transparence du cadre juridique d'une organisation font partie des principes essentiels d'une bonne gouvernance. Pour des raisons principalement historiques, ces aspects pourraient être considérablement améliorées à l'OMSA.
8. Les dispositions figurant dans les textes fondateurs de l'Organisation (l'Arrangement international de 1924 portant création de l'OMSA et les Statuts organiques qui y sont annexés) sont extrêmement brèves et basiques. Au fil du temps, ces dispositions ont été progressivement abandonnées, modifiées ou complétées par des moyens variés, ce qui a conduit à la juxtaposition de près de 70 instruments juridiques dispersés ([Annexe 3](#)), qui définissent aujourd'hui la composition et le mandat de l'Organisation, les obligations afférentes à l'appartenance en tant que Membre, sa structure organique, les relations entre ses différents organes de gouvernance, les processus de prise de décision, son mode de financement, etc.
9. Outre les textes fondateurs, l'Organisation est aujourd'hui régie par plusieurs ensembles de règles, tels que le Règlement organique, le Règlement général, le Règlement financier, les Mandats et Règlements internes de plusieurs organes, une multitude de Résolutions de l'Assemblée portant sur des aspects spécifiques de la gouvernance de l'OMSA, ainsi que de nombreux ensembles de procédures, de Lignes directrices, de Procédures officielles normalisées et des instruments similaires adoptés sous l'égide de différentes autorités. Cette situation complexe est aggravée par la coexistence, en parallèle de ces textes, de pratiques non codifiées, les plus marquantes étant les procédures régissant l'adoption des deux Codes et des deux Manuels (le Code sanitaire pour les animaux terrestres, le Code sanitaire pour les animaux aquatiques, le Manuel des tests de diagnostic et des vaccins pour les animaux terrestres et le Manuel des tests de diagnostic pour les animaux aquatiques).
10. L'adoption de ces instruments ou l'introduction de ces pratiques ne s'est pas toujours faite en se conformant à une hiérarchie normative prédéfinie ou de manière cohérente ou ordonnée. Cela a conduit à l'existence de nombreuses dispositions obsolètes, de lacunes, ainsi que d'ambiguïtés, d'incohérences ou de contradictions entre ces nombreux instruments ou entre les textes et les pratiques.
11. Par conséquent, il n'y a pas, à l'heure actuelle, de définition ou de signification communément acceptée pour des instruments qui, pris dans leur ensemble, doivent être considérés comme les Textes fondamentaux de l'Organisation.

2.1 Réorganisation du cadre juridique ([section II.2.D](#))

12. Cette situation justifierait à elle seule une révision approfondie des règles et pratiques de l'OMSA afin de veiller à ce que le cadre juridique soit cohérent et actualisé. Toutefois, la manière dont une telle révision serait menée dépend nécessairement des modifications qui pourraient être introduites dans le contexte plus large de l'évaluation de la structure organique de l'Organisation à la faveur de l'analyse de sa gouvernance institutionnelle, technique et financière, qui est également l'objet du présent rapport. Il a donc été décidé de manière délibérée de différer l'examen de la meilleure

approche pour la révision globale du cadre juridique de l'OMSA, jusqu'à ce que l'OMSA ait arrêté une position sur chacun des autres domaines d'intérêt en matière de gouvernance qui sont l'objet de l'analyse. Pour cette raison, aucune recommandation n'est formulée à ce stade pour ce qui concerne la réorganisation du cadre juridique de l'OMSA. Certaines pistes sont toutefois décrites en [Annexe 4](#) du rapport.

13. Avant d'aborder les domaines d'intérêt en matière de gouvernance institutionnelle, technique et financière de l'OMSA, il convient d'examiner trois aspects essentiels ayant trait aux fondements de l'Organisation, qui ne s'inscrivent dans le contexte d'aucun des trois aspects de l'analyse de la gouvernance qui a été commandée.

2.2 Mission / mandat de l'OMSA ([section II.2.A](#))

14. La mission et les fonctions de l'Organisation, telles que définies lors de sa création, ont évolué naturellement au cours de ses cent ans d'existence. Cette évolution s'est reflétée dans son cadre juridique de différentes manières, soit de manière implicite par la mise en œuvre de nouveaux programmes ou activités (par exemple, le développement d'activités de renforcement des capacités, d'activités visant à réduire les menaces biologiques, d'activités ayant trait la faune sauvage), soit de manière explicite sous la forme de Résolutions de l'Assemblée affirmant l'élargissement du mandat initial de l'Organisation (par exemple, les Résolutions de 2002 sur le bien-être animal et la sécurité sanitaire des aliments en production animale) ou plus récemment dans le cadre de l'adoption de plans stratégiques quinquennaux ou d'initiatives mondiales (telles que l'approche « Une seule santé » ou la résistance aux agents antimicrobiens).
15. La diversification du mandat mettant en jeu plusieurs instruments juridiques d'importance variable est sans aucun doute à l'origine des problèmes de certitude et de visibilité juridiques de la mission de l'OMSA. Pourtant, c'est le mandat d'une organisation qui doit normalement guider et délimiter ses actions, que ce soit par rapport aux autres acteurs de la scène internationale avec lesquels elle est appelée à coopérer, ou lorsqu'elle détermine ses propres priorités, notamment en matière d'établissement de normes.
16. D'autres organisations internationales, confrontées à l'évolution de leurs mandats, ont cherché à garder la définition de leur mandat et de leurs principales fonctions groupées dans un seul instrument juridique, généralement leur constitution, ou dans des textes d'importance similaire (tels que des déclarations solennelles, qui sont souvent annexées à leurs constitutions).
17. Par conséquent, il serait important que l'OMSA envisage également de consolider la définition de son mandat actuel et de ses moyens d'action dans un texte unique du plus haut niveau, afin de mieux orienter son action future et de définir son rôle par rapport aux autres organisations internationales ([recommandation 1](#)).

2.3 Appartenance en tant que Membre de l'OMSA ([section II.2.B](#))

18. Les textes fondateurs de l'OMSA ne définissent pas le type d'entités qui sont susceptibles de devenir Membres de l'Organisation, de sorte que depuis la création de l'Organisation, les États sont sur un pied d'égalité avec des territoires non indépendants.
19. En outre, les textes fondateurs de l'OMSA ne définissent pas de conditions ou de procédures particulières pour devenir Membre, le simple dépôt d'un instrument d'adhésion auprès du dépositaire de l'Arrangement de 1924 (à savoir le gouvernement français) étant suffisant. Depuis sa 81^e Session générale en 2013, l'Assemblée a toutefois introduit des procédures et des conditions d'adhésion supplémentaires qui sont édictées dans sa Résolution 11, sans préciser si et dans quelle mesure elles constituent des modifications des dispositions des textes fondateurs de l'Organisation.

20. En dehors de l'obligation de financer le fonctionnement de l'Organisation, de l'obligation de notifier la survenue de cas de certaines maladies listées ou du droit de tout Membre de participer à la prise de décision de l'Organisation, l'Arrangement de 1924 ne définit pas d'autres conséquences afférentes à l'adhésion. D'autres droits et obligations ont été ajoutés de manière implicite ou explicite, sans être énumérés et définis dans les textes fondateurs, que tout nouveau Membre s'engage à respecter en devenant Membre : par exemple, la perte du droit de vote en cas de non-paiement des cotisations statutaires, l'obligation de transposer les normes sanitaires internationales figurant dans les Codes et Manuels dans leur législation nationale, le droit de solliciter une évaluation des Services vétérinaires nationaux, etc. Par rapport à d'autres organisations internationales, cette situation apparaît très inhabituelle.
21. En effet, bien que la coexistence d'États et de territoires ou d'autres entités non indépendantes soit courante dans d'autres organisations intergouvernementales, leurs traités fondateurs contiennent systématiquement des dispositions précisant quelles entités peuvent devenir Membres.
22. De même, les organisations qui admettent l'adhésion d'entités autres que des États (par exemple des territoires non indépendants, mais aussi des organisations intergouvernementales, des ONG, etc.) précisent dans leurs traités fondateurs les procédures et les conditions exigées pour la demande d'adhésion de chaque type de Membre.
23. Enfin, les traités fondateurs de la plupart des organisations intergouvernementales établissent également les droits et obligations découlant de l'appartenance en tant que Membre à l'organisation, en fonction du type de Membre, lorsqu'il y a lieu, ainsi que les éventuelles conséquences du non-respect de ces obligations et les conditions de résiliation de l'adhésion.
24. Compte tenu de ce qui précède, il serait dans l'intérêt de l'OMSA de préciser dans ses Textes fondamentaux quelles entités sont éligibles à l'adhésion à l'Organisation, ainsi que les conditions et procédures pour devenir Membre ou cesser de l'être ([recommandation 2](#)).
25. Dans le même temps, il serait souhaitable que l'Organisation envisage de regrouper dans un seul instrument juridique tous les droits et obligations découlant de l'appartenance en tant que Membre à l'Organisation, ainsi que les conséquences de la non-conformité de ces obligations ([recommandation 3](#)).

2.4 Statut juridique de l'OMSA ([section II.2.C](#))

26. La plupart des organisations internationales définissent dans leurs traités fondateurs le statut juridique que tous leurs Membres s'engagent à accorder à l'Organisation. Ce statut juridique comporte habituellement un certain nombre d'immunités et d'exemptions visant à assurer l'égalité entre les Membres ainsi que les conditions nécessaires pour que l'Organisation fonctionne sous la seule autorité des décisions adoptées collectivement par les Membres, indépendamment des préférences ou de l'ingérence de tout Membre à titre individuel. Ces immunités sont nécessaires pour l'Organisation elle-même, les représentants de ses Membres vis-à-vis des autres Membres ainsi que pour le personnel et les experts de l'Organisation lorsqu'ils agissent au nom de cette dernière. Au-delà de ces immunités et exemptions essentielles, les organisations internationales ont également tendance à conclure des accords bilatéraux avec les pays dans lesquels elles disposent de bureaux permanents ou dans lesquels elles organisent des conférences et des réunions internationales, de manière à obtenir des services et des prérogatives supplémentaires.
27. Dans le cas de l'OMSA, aucun de ses textes fondamentaux ne contient d'obligation générale intimant à tous ses Membres de respecter les immunités et exemptions essentielles. Au lieu de cela, son statut juridique est exclusivement défini dans les traités bilatéraux conclus par l'Organisation avec les pays où elle a ses bureaux. Si les accords les plus récents conclus avec les pays hébergeant certains de ses bureaux prévoient un statut qui va au-delà des immunités et exemptions

essentielles évoquées, ce n'est pas le cas des accords plus anciens, qui comprennent notamment l'accord relatif au Siège, conclu en 1977 avec le Gouvernement français.

28. Afin de s'assurer que l'Organisation, ses experts et son personnel, ainsi que les représentants de ses Membres participant aux réunions officielles organisées par l'OMSA jouissent du statut et de la protection nécessaires, l'Organisation doit envisager l'officialisation d'une obligation à cet égard, que tous ses Membres s'engagent à respecter ([recommandation 4](#)).
29. Étant donné que la plupart des réunions et activités officielles de l'OMSA se tiennent à son Siège en France, ainsi que de l'insuffisance du statut juridique convenu dans l'Accord relatif au Siège de 1977, l'OMSA doit également envisager de renégocier cet accord afin de garantir un statut de base approprié ainsi que des conditions similaires à celles dont bénéficient d'autres organisations intergouvernementales ayant leur siège en France ([recommandation 5](#)).

3. Gouvernance institutionnelle et régionale de l'OMSA **(Section III.1 et III.2)**

30. L'Assemblée et le Directeur général étaient les deux seuls organes de gouvernance de l'OMSA lors de sa création. Parfois appelés organes « principaux » ou « primaires » de gouvernance, ces organes ont été établis par les textes fondateurs. Les organisations évoluent au fil du temps et de nouveaux organes de gouvernance sont ajoutés, souvent appelés organes « subsidiaires » de gouvernance, lesquels ne sont pas en mesure de prendre des décisions. Pour atteindre ses objectifs, l'OMSA a développé sa structure de gouvernance afin d'intégrer des groupes de gouvernance subsidiaires, comprenant le Conseil, les Commissions spécialisées, les Commissions régionales ou les Groupes de travail.
31. Les interactions entre les organes de gouvernance primaires et subsidiaires au sein des organisations internationales peuvent être confrontées à des difficultés si l'affectation des tâches et des responsabilités n'est pas suffisamment claire. Les Commissions régionales et les Commissions spécialisées de l'OMSA ont des mandats distincts qui sont généralement complémentaires de ceux des autres entités ; les fonctions du Conseil et ses liens avec l'Assemblée et le Directeur général ont toutefois été à l'origine d'une ambiguïté plus importante au fil du temps.

3.1 Rôles et responsabilités des organes de gouvernance ([section III.3.A](#))

32. L'Assemblée est constituée de l'ensemble des Membres de l'OMSA et est l'organe de gouvernance suprême de l'OMSA. C'est la plus haute autorité au sein de l'Organisation et elle s'acquitte de tâches variées, notamment financières, techniques, stratégiques, politiques et liées à la gouvernance. La charge de travail lors de la réunion annuelle de l'Assemblée est importante car il s'agit du seul organe décisionnel de l'OMSA en matière de gouvernance. Il semble qu'il existe des possibilités pour que le Conseil joue un rôle de soutien plus important en ce qui concerne les processus de prise de décision de l'Assemblée.
33. Un petit nombre de Membres composent l'organe de gouvernance non plénier connu sous le nom de Conseil. À l'origine, il s'agissait d'une caisse de résonance pour le Directeur général, mais il dispose désormais de fonctions plus étendues. L'Assemblée a accordé au Conseil le pouvoir de prendre des décisions en promulguant des résolutions ou des règles et des règlements. L'article 8 du Règlement organique décrit les pouvoirs et obligations du Conseil, et le Règlement général énonce ses responsabilités supplémentaires, notamment la représentation de l'Assemblée entre les Sessions générales.
34. Les fonctions et responsabilités du Conseil couvrent une large gamme de thèmes en lien avec tous les aspects des opérations et des activités de l'OMSA. Une partie de ces responsabilités implique que le Conseil conseille le Directeur général, tandis que d'autres appellent à ce que le Directeur général et le Conseil travaillent ensemble sur des sujets spécifiques. Des tâches supplémentaires

consistent à apporter un soutien à l'Assemblée, dans le cadre desquelles le Conseil procède à un examen préalable et formule des recommandations sur un sujet particulier, ou il peut suggérer un plan d'action de sa propre initiative.

35. Le Conseil approuve ou décide en outre de certaines questions, comprenant les questions urgentes qui ne peuvent être mises en suspens jusqu'à l'Assemblée suivante. L'Assemblée a le dernier mot sur la manière dont ces choix sont effectués. Le Conseil peut prendre des décisions seul dans certaines circonstances, mais comme il s'agit d'une entité de gouvernance subsidiaire, son pouvoir de prise de décision serait exercé sous l'autorité de l'Assemblée.
36. À l'instar des conseils exécutifs d'autres organisations internationales, les principales responsabilités du Conseil consistent notamment à établir l'ordre du jour des sessions plénières, exécuter les décisions prises par l'organe plénier, donner un avis sur le budget et prendre des décisions portant sur des questions urgentes lorsque l'organe plénier n'est pas réuni.
37. S'il s'agissait d'un organe de gouvernance principal, le Conseil pourrait également assumer d'autres tâches que des organes non pléniers de certaines organisations utilisées pour l'analyse comparative assurent, telles que la gestion du secrétariat de l'Organisation (le terme utilisé dans le rapport pour décrire l'organe de l'OMSA composé du Directeur général et de tout le personnel qui lui rend compte). Il serait essentiel d'apporter des précisions en ce qui concerne les tâches et obligations actuelles du Conseil, en particulier celles qui sont en relation avec les fonctions du Directeur général ou qui sont présentées comme impliquant des efforts conjoints du Conseil et du Directeur général.
38. L'Assemblée élit et supervise le Directeur général, dont les principales responsabilités consistent à solliciter les contributions des Membres et à sélectionner et révoquer le personnel. Les Textes fondamentaux et d'autres instruments législatifs confèrent de nombreuses responsabilités au Directeur général.
39. Les fonctions du Directeur général, qui comprennent le soutien à la gouvernance de l'OMSA et le traitement des activités relatives aux finances et au budget, sont principalement en relation avec l'administration de l'Organisation. Certaines tâches semblent être du ressort du Conseil ; il n'y a pas d'explication indiquant clairement de quelle manière sont réparties les responsabilités en ce qui concerne les différentes tâches ou de ce qu'il advient lorsque le Conseil et le Directeur général ont des opinions différentes. Les aspects de la gouvernance régionale sont couverts par d'autres devoirs décrits dans les Textes fondamentaux. Il s'agit, par exemple, d'établir l'ordre du jour des réunions des Commissions régionales, de convoquer des conférences régionales et de fixer les lieux et les heures des réunions des bureaux des Commissions régionales.
40. Il ne semble pas y avoir de politique relative à la délégation de pouvoir qui permettrait de rationaliser les opérations et les processus de prise de décision de l'OMSA. Le Secrétariat et le Directeur général de l'OMSA jouent un rôle essentiel en exécutant leur mandat.
41. Sur la base de l'aperçu ci-dessus, l'OMSA pourrait souhaiter intégrer les rôles et responsabilités de l'Assemblée, du Conseil et du Directeur général dans un seul instrument juridique, les modifier afin d'assurer leur clarté, des lignes claires en matière de responsabilité ainsi que leur pertinence, supprimer tout recouvrement et introduire une politique de délégation de pouvoir ([recommandation 6](#)).

3.2 Mandat du Directeur général

42. Le Directeur général est élu par l'Assemblée pour un mandat de cinq ans qui peut être prolongé, en théorie, pour plusieurs mandats et indéfiniment. Afin de parvenir à un équilibre entre les idées nouvelles et la continuité et d'aligner la pratique de l'OMSA sur celle des organisations utilisées pour l'analyse comparative, les Membres de l'OMSA pourraient souhaiter introduire une limite permettant une seule prolongation d'une même durée, du mandat du Directeur général ([recommandation 7](#)).

3.3 Relations avec d'autres entités (section III.3.B)

43. Depuis la création de l'OMSA, ses relations avec d'autres entités se sont considérablement accrues d'un point de vue numérique. Le Règlement organique confère à l'Assemblée la responsabilité d'établir des relations avec d'autres organisations internationales qui contribuent à la réalisation des objectifs de l'OMSA ainsi que ceux des autres organisations.
44. Ce type d'accords de collaboration est établi en général par le processus suivant : le potentiel de collaboration avec une nouvelle organisation est envisagé par le personnel de l'OMSA, et l'Assemblée charge parfois spécifiquement le Directeur général d'entrer en contact avec ces organisations qui pourraient être intéressées par un tel partenariat. Une proposition d'accord est négociée une fois qu'un intérêt commun a été établi, présentée au Conseil pour discussion et approbation, et signé par le Directeur général ou un représentant désigné suite à l'approbation finale de l'Assemblée.
45. L'OMSA a plus de 70 accords en vigueur avec des organisations internationales, à la fois de nature universelle et régionale, et chaque année, des accords supplémentaires sont conclus. Le processus est toutefois complexe et peut conduire à des goulots d'étranglement et des retards. Il est escompté que le nombre d'accords de partenariat va augmenter et que les caractéristiques des partenariats évolueront à mesure que d'autres types de partenaires à long terme deviennent nécessaires pour que les organisations internationales puissent mener à bien leurs opérations.
46. Afin d'éviter tout retard dans la conclusion de ces accords, quelques organisations ont donné à leurs cadres dirigeants le pouvoir de les signer. Au final, ces accords resteront néanmoins toujours soumis à l'autorité de l'organe plénier. De la même manière, l'OMSA pourrait souhaiter accorder une certaine flexibilité au Directeur général dans la conclusion de tels accords.
47. Bien que l'OMSA ait développé des relations étroites avec des instituts de recherche et de technologie, elle peut faire le choix d'élargir et de renforcer ses liens avec d'autres entités, y compris des organisations non gouvernementales, par le biais de centres de référence coopératifs ou d'autres partenariats similaires. L'OMSA souhaitera peut-être concevoir une stratégie qui limiterait la participation de l'Assemblée à certaines catégories spécifiques d'accords, en déléguant au Directeur général le pouvoir de s'engager dans des accords ou des collaborations d'autres catégories, et elle pourrait souhaiter établir un cadre ou une stratégie concernant la participation de partenaires non étatiques, d'organisations intergouvernementales ou d'entités faisant partie du pool d'expertise de l'OMSA, comme les Centres de référence ([recommandation 8](#)).

3.4 Rôle des Délégués permanents (section III.3.C)

48. L'OMSA dispose d'un système de représentation des Membres, dans lequel des Délégués spécifiques représentent leurs nations respectives au sein de l'organe plénier, à savoir que les Délégués de l'OMSA sont généralement les vétérinaires en chef de leur pays. Avec ce système, les Délégués ont une bonne connaissance des aspects techniques des thèmes examinés par l'Assemblée, et ils ont une connaissance approfondie de l'OMSA et de son fonctionnement en raison de leur étroite implication.
49. Les attributions de l'Assemblée couvrent toutefois des sujets très variés, y compris des questions technologiques, financières, stratégiques, de gouvernance et opérationnelles. Étant donné que seuls les Délégués ont le pouvoir de parler au nom des Membres de l'OMSA, il est implicite qu'ils doivent posséder une expertise dans chacun de ces domaines. Normalement, il n'y aura pas d'implication plus élevée ou de participation politique dans la prise de décision à l'Assemblée. Cela peut donc conduire à ce que l'Organisation passe à côté d'occasions d'accroître sa visibilité, ce qui peut avoir par la suite un impact sur sa capacité à mobiliser des ressources.

50. La plupart des organisations utilisées pour l'analyse comparative donnent à leurs membres la liberté de choisir la personne qui les représentera au sein de l'organe plénier, permettant ainsi aux Membres d'adapter leurs délégations afin qu'elles correspondent aux points de l'ordre du jour pour une réunion spécifique de l'organe plénier. Ce faisant, la charge que supporte les Délégués peut être allégée et, lorsque cela s'avère nécessaire, le recours à des connaissances spécialisées est possible.
51. L'OMSA pourrait avoir envie d'augmenter le nombre de représentants des Membres de l'OMSA qui sont éligibles et ont la possibilité de participer à l'Assemblée et au Conseil de manière active ([recommandation 9](#)).

3.5 Composition du Conseil ([section III.3.D](#))

52. Entre l'introduction du Conseil et sa codification dans le Règlement organique en 1973, le nombre de ses membres s'est accru pour passer de quatre à neuf. Malgré l'augmentation significative du nombre de Membres depuis lors, la taille du Conseil de l'OMSA est restée inchangée. À l'heure actuelle, environ 5 % seulement des Membres sont représentés au Conseil.
53. Deux considérations principales influent sur ce qui peut être considéré comme la bonne taille du Conseil : la représentativité et l'efficacité. L'efficacité suggère que des organes tels que le Conseil doivent être de taille réduite pour faciliter une prise de décisions efficace et conserver des coûts de fonctionnement appropriés. La représentativité fait référence à l'importance d'intégrer tous les intérêts et points de vue actuels de manière à avoir une compréhension approfondie de tous les aspects pertinents de l'activité d'une organisation et de préserver la confiance de tous les Pays membres.
54. Il est probable que, il y a 50 ans, l'efficacité a joué un rôle majeur dans la détermination de la taille du Conseil. Le paramètre représentativité pourrait néanmoins conduire à penser qu'un nombre de membres plus élevé est nécessaire afin que le Conseil soit plus performant pour organiser et diriger les activités de l'Assemblée ([recommandation 10](#)).
55. Comptant deux représentants de chacune des Commissions régionales pour l'Afrique, les Amériques, l'Asie et le Pacifique, l'Europe et un représentant pour le Moyen-Orient, le Conseil est actuellement composé de neuf membres. À cet égard, un certain nombre de facteurs peuvent être pris en compte, tels que l'organe qui « désigne » les membres siégeant au Conseil et savoir si la répartition des sièges entre les différentes régions est appropriée.
56. La manière dont l'Assemblée choisit les membres du Conseil est comparable à celle de nombreuses autres organisations internationales. Ce système d'élection offre l'avantage de représenter les Membres de l'organisation dans leur ensemble, par l'intermédiaire du Conseil. Un modèle différent du système de l'OMSA pourrait consister en un processus dans lequel les régions choisissent elles-mêmes leurs représentants au sein de l'organe non plénier. Les liens étroits entre le Conseil et les membres de la Commission régionale représentent un des avantages que conférerait ce système.
57. Le mécanisme des Groupes régionaux restreints a été créé dans le but d'apporter un soutien au travail des Bureaux, de clarifier ainsi que de renforcer leurs relations avec les membres régionaux du Conseil et les bureaux régionaux de l'OMSA. Il vise à améliorer la relation et la coordination des travaux des Bureaux, du Conseil et de l'OMSA, à renforcer la réponse aux besoins régionaux et à faciliter les contributions régionales aux travaux de l'Organisation. Si les membres de l'OMSA envisagent d'augmenter la taille du Conseil, ils voudront peut-être étudier les éventuels avantages de la présence d'un ou de plusieurs membres des Bureaux des Commissions régionales au sein du Conseil. Cela pourrait réduire voire supprimer, la nécessité de disposer du Groupe régional restreint et conférer à la relation entre les régions et les représentants du Conseil une place officielle dans la gouvernance de l'OMSA.

58. Une des préoccupations qui ont été exprimées concernant la composition du Conseil porte sur le fait qu'un seul siège est attribué au Moyen-Orient alors que les autres régions bénéficient de deux représentants au Conseil. Le nombre de pays d'une région, le nombre d'animaux qui y vivent, l'importance de l'OMSA dans cette région ou le montant des contributions que l'OMSA reçoit d'une région sont quelques-unes des variables qui peuvent influencer sur le nombre de sièges attribués aux régions ou aux pays. Par rapport aux régions d'Europe et d'Afrique, le nombre de pays par siège au Conseil est inférieur pour le Moyen-Orient. En revanche, la région du Moyen-Orient compte plus de pays par siège au Conseil que les deux autres régions.
59. Dans l'éventualité où une augmentation du nombre de sièges au Conseil serait envisagée, il serait essentiel d'attribuer les sièges disponibles en ayant recours à une formule ouverte, claire et acceptable pour les Membres.
60. La répartition des sièges du Conseil par région est également influencée par la position du Président sortant. Les organisations internationales dotées d'un organe de gouvernance non plénier n'appliquent habituellement pas le concept dans lequel le Président sortant continue de siéger. Conformément à cette pratique, il peut être envisagé de supprimer le poste réservé au Président sortant.
61. La répartition régionale des sièges entre les régions de l'OMSA et la relation entre les Commissions régionales et la représentation du Conseil devraient être étudiées attentivement si l'OMSA décidait d'élargir le nombre de membres du Conseil ([recommandation 11](#)).
62. À l'heure actuelle, les membres du Conseil ne peuvent être remplacés ou accompagnés par une personne ayant des compétences spécialisées pour parler en leur nom. Le Conseil discute de toutes les questions organisationnelles, y compris de questions institutionnelles telles que la gouvernance, la budgétisation et la comptabilité, ainsi que de questions financières. Les membres du Conseil peuvent ne pas posséder les connaissances leur permettant de s'exprimer sur tous ces sujets. Par conséquent, le fait d'autoriser d'autres représentants de la délégation ou du gouvernement d'un membre du Conseil à s'exprimer au Conseil aiderait les membres du Conseil à exécuter leur fonction (et serait en cohérence avec la pratique des organisations utilisées pour l'analyse comparative) ([recommandation 12](#)).
63. S'agissant des qualifications et des compétences des membres du Conseil, un dernier point à aborder est qu'au moins deux d'entre eux sont désignés comme vérificateurs des comptes. D'autres approches pourraient être envisagées afin d'obtenir des garanties face à des systèmes financiers et des procédures budgétaires de l'OMSA de plus en plus complexes.

3.6 Gouvernance régionale ([section III.3.E](#))

64. La gouvernance des organisations internationales dont les membres sont répartis dans le monde entier comprend souvent une composante régionale, qui apporte une aide à l'organisation de la composition des organes non pléniers tels que le Conseil et les Commissions spécialisées. Cela repose sur la notion selon laquelle lorsqu'une région ou une culture est représentée au sein de l'organe non plénier, les membres qui n'y sont pas représentés seront enclins à accorder leur confiance en ce qui concerne ses délibérations. De nombreuses organisations multinationales dont les membres sont répartis dans le monde entier disposent également de commissions régionales qui sont chargées d'atteindre l'objectif ayant trait à l'organisation dans une région particulière.
65. Les intérêts en jeu, ainsi que les objectifs et le fonctionnement d'une organisation, déterminent la manière dont les membres sont répartis en régions. Les organisations utilisées pour l'analyse comparative avec l'OMSA répartissent leurs membres en cinq ou six régions. Plusieurs organisations internationales distinguent leurs membres en fonction d'intérêts autres que géographiques, par exemple entre les producteurs et les consommateurs de produits pertinents. Cela permet aux personnes d'harmoniser leurs positions et de discuter de questions variées avec d'autres personnes qui partagent leurs intérêts.

66. Afin de s'assurer que les besoins régionaux sont bien traités par l'OMSA et de poursuivre les objectifs de l'Organisation dans toutes les régions du monde, les cinq Commissions régionales ont été créées. Les Commissions régionales sont chargées d'une multitude de tâches en vertu de leur mandat. Elles se réunissent habituellement une fois par an pour préparer la Session générale de l'Assemblée. Les activités de la plupart des Commissions régionales, en particulier celles qui ont trait aux questions techniques, sont coordonnées à la faveur de Conférences régionales biennales. Un Bureau composé de quatre Délégués proposés par la Commission Régionale et élus par l'Assemblée représente la Commission Régionale tout au long de l'année. Les membres du Bureau ne disposent pas d'un mandat ou d'une répartition des rôles clairs.
67. L'OMSA voudra peut-être étudier les possibilités d'améliorer l'efficacité des Commissions régionales en tant que mécanismes de coordination et renforcer leurs liens avec la gouvernance mondiale de l'OMSA ([recommandation 13](#)).

4. Gouvernance technique de l'OMSA ([section III.4](#))

68. Lorsque l'Organisation a été créée en 1924, tous les travaux techniques étaient censés être entrepris par le Directeur général et l'équipe constituant le Secrétariat avant d'être présentés à l'Assemblée pour discussion et adoption. Aucun autre organe (tels qu'une Commission spécialisée, un comité ou un groupe d'experts) n'était prévu à cet égard.
69. Depuis lors, un certain nombre d'organes ont été créés pour préparer des décisions scientifiques et techniques de plus en plus complexes au sein d'une Organisation dont le mandat et la composition sont de plus en plus étendus et diversifiés.
70. Les décisions techniques que l'OMSA a été appelée à prendre initialement étaient principalement liées à l'établissement de la liste des maladies animales faisant l'objet d'obligations en matière de notification et au recueil de connaissances vétérinaires permettant la détection, la prévention et le traitement de ces maladies. Aujourd'hui, les décisions techniques couvrent des domaines scientifiques beaucoup plus nombreux, comprenant notamment la mise à jour annuelle des Codes et Manuels de l'OMSA, l'évaluation du statut zoosanitaire des Membres au regard de certaines maladies, l'éradication mondiale de maladies animales, l'évaluation et le contrôle des agents antimicrobiens importants en médecine vétérinaire, la certification des kits de diagnostic, l'adoption de recommandations, de lignes directrices et de guides dans de nouveaux domaines ayant trait à la santé animale qui ne sont pas encore prêts en vue de l'adoption de normes internationales.
71. La préparation de toutes ces décisions est menée actuellement avec la participation de divers organes ou groupes : quatre Commissions spécialisées, deux Groupes de travail, plusieurs dizaines de Groupes *ad hoc* et, plus ponctuellement, avec les contributions issues de débats plus généraux qui se tiennent lors de Conférences scientifiques mondiales ou de Conférences régionales organisées sur des sujets scientifiques ou techniques spécifiques. Nombre de ces organes transmettent leurs conclusions et recommandations à l'Assemblée en vue de la décision finale, mais certaines décisions sont adoptées directement par ces organes en leur nom propre ou en vertu d'une délégation de pouvoir de l'Assemblée. Bien que la composition et le mandat de chacun de ces organes ou groupes soient énoncés dans un instrument juridique, il n'existe aucun texte décrivant le système dans son ensemble ou les interactions et la hiérarchie entre les groupes et la logique.
72. Comme pour d'autres aspects de la gouvernance de l'OMSA, la situation actuelle correspond donc à une mosaïque d'organes et de procédures qui se sont ajoutés au fil du temps plutôt qu'à un système cohérent conçu en amont.

4.1 Simplification et consolidation des organes [subsidiaries] de gouvernance technique ([section III.5.A](#))

73. Comme décrit juste auparavant, cinq types d'organes dont la composition, les modalités de fonctionnement, les autorités de nomination et les responsabilités diffèrent, participent à l'élaboration des décisions techniques, sans répartition clairement définie des rôles et des responsabilités ou des lignes hiérarchiques entre eux, en particulier pour ce qui concerne l'adoption ou la révision des normes, car le système s'appuie sur le mandat des Commissions spécialisées et l'évolution des pratiques.
74. L'examen de la structure de gouvernance de l'OMSA dans son intégralité semble donc être l'occasion idéale pour repenser, simplifier et rationaliser les types d'organes subsidiaires de gouvernance technique nécessaires à la préparation des décisions techniques, et pour clarifier en particulier les situations dans lesquelles ces organes subsidiaires prennent des décisions en leur nom propre ou en vertu d'une délégation de pouvoir de l'Assemblée. Le rapport suggère de simplifier et de regrouper les différents organes subsidiaires de gouvernance technique en trois catégories en fonction de leur nature, de leur composition et des résultats attendus, afin d'offrir une plus grande flexibilité dans l'établissement et le fonctionnement ([recommandation 14](#)).

4.2 Base d'experts de l'OMSA ([section III.5.B](#))

75. Des experts individuels et issus d'institutions jouent un rôle essentiel dans le travail technique de l'OMSA et l'effectuent à un coût minimal pour l'Organisation, car aucune indemnité n'est prévue pour leur travail ou le temps consacré à l'OMSA. Pourtant, leur contribution n'est reconnue officiellement dans aucun des Textes fondamentaux de l'Organisation. Il est donc suggéré dans le rapport qu'une reconnaissance officielle et visible figure dans les Textes fondamentaux de l'OMSA, en considération de leur importante contribution à la réalisation des objectifs de l'Organisation ([recommandation 15](#)).
76. Il était prévu que l'identification des experts et leur nomination dans les différents organes subsidiaires techniques de l'OMSA soient effectuées dans le cadre d'un processus unifié, codifié dans les années 1980 au chapitre 10 du Règlement général. Depuis lors, les experts ont été identifiés et désignés dans le cadre de processus plus ou moins officiels et transparents selon l'organe auquel ils sont nommés. Le rapport invite l'OMSA à envisager une approche plus cohérente en ce qui concerne la désignation des experts dans les organes techniques, en s'appuyant sur les travaux déjà menés et l'expérience acquise avec le système récemment mis en œuvre pour l'élection des membres des Commissions spécialisées, et en assurant une plus grande transparence dans le cas des experts non élus, qui sont nommés dans d'autres organes techniques ([recommandation 16](#)).
77. Il convient également de mentionner plus particulièrement le réseau des Centres de référence qui représente la plus grande part de la base d'experts de l'OMSA. La procédure de désignation et de reconnaissance en tant que partenaires de l'OMSA est un des processus de prise de décision les plus élaborés et les plus exigeants en main d'œuvre. Un examen des organisations internationales qui dépendent également fortement de partenaires externes pour disposer d'une expertise scientifique et technique montre que des procédures de reconnaissance moins lourdes et plus efficaces sont envisageables.

4.3 Formalisation des procédures d'établissement des normes et rationalisation des autres processus de prise de décision technique ([section III.5.C](#))

78. L'adoption de normes pour les animaux terrestres et aquatiques est le moyen le plus important d'atteindre l'objectif ambitieux de l'OMSA, qui consiste à veiller à la santé et au bien-être des animaux dans le monde. Il s'agit également du flux de travail le plus complexe et le plus élaboré de l'OMSA et du processus de gouvernance le plus long, qui nécessite les contributions de plusieurs organes d'experts et implique un vaste processus de consultation avec les Membres ainsi que les

autres parties intéressées, avant qu'il soit estimé qu'un projet de norme est prêt à être adopté par l'Assemblée.

79. Bien que l'OMSA soit reconnue, depuis 1995, comme la source de normes ayant trait à la santé animale et aux zoonoses dans le cadre de l'Accord de l'Organisation mondiale du commerce sur l'application des mesures sanitaires et phytosanitaires (Accord SPS), l'établissement de normes est le seul processus technique de l'OMSA qui n'est pas formalisé ou réglementé de manière approfondie dans un instrument juridique ou une procédure publiée.
80. Tous ceux qui sont impliqués dans l'établissement des normes à l'OMSA, ainsi que la communauté internationale dans son ensemble, bénéficieraient d'une codification de l'intégralité du processus d'établissement des normes afin d'en garantir la certitude, la transparence et la légitimité ([recommandation 17](#)). Toutes les autres organisations chargées de l'adoption de normes internationales entrant dans leur domaine de compétence disposent de procédures claires et accessibles définissant les rôles et les responsabilités de tous ceux qui sont impliqués dans l'élaboration de ces normes ainsi que les différentes étapes nécessaires à leur élaboration. C'est bien sûr le cas des deux « organisations sœurs » de l'OMSA dans le cadre de l'Accord SPS : le Codex Alimentarius et la Convention internationale pour la protection des végétaux (CIPV). Un résumé de leurs structures de gouvernance et de leurs processus d'établissement des normes est proposé en Annexe 2 du rapport.
81. En outre, le référentiel de recommandations que constituent les normes de l'OMSA, contient actuellement des normes de procédure et de fond, ainsi que des normes contraignantes au côté de normes non contraignantes ou consultatives. Une distinction plus claire contribuerait à une meilleure compréhension et lisibilité des Normes de l'OMSA ([recommandation 18](#)).
82. D'autres décisions de l'OMSA de nature technique, telles que la détermination des maladies et des maladies émergentes dans le cadre des obligations de notification, la reconnaissance officielle du statut zoonositaire, la validation des kits de diagnostic, etc., sont réglementées avec des niveaux de détail différents, dans un ou plusieurs instruments juridiques. Pour les mêmes raisons que celles mentionnées en ce qui concerne les normes, la transparence, la légitimité et l'accessibilité de ces décisions importantes bénéficieraient de l'intégration de leurs processus respectifs dans un unique instrument juridique exhaustif définissant les acteurs essentiels, les étapes, les rôles et les responsabilités ([recommandation 17](#)).

5. Gouvernance financière de l'OMSA ([Section III.6](#))

83. La partie du rapport consacrée à la gouvernance financière décrit les règles et les processus applicables à la gouvernance financière de l'OMSA, qui comprend notamment les contributions statutaires versées à l'OMSA et les conséquences d'un défaut de leur règlement par des Membres, la gestion des ressources de l'OMSA et ses processus budgétaires.

5.1 Modalités de détermination des cotisations statutaires ([section III.7.A](#))

84. Les contributions statutaires permettent à l'OMSA de mener à bien sa mission en assurant une stabilité financière, en réduisant la dépendance vis-à-vis des contributions volontaires et en permettant l'allocation des ressources et un alignement sur les objectifs et les plans de l'Organisation. En vertu des termes du Traité fondateur, les Membres peuvent choisir entre six catégories pour déterminer leurs contributions statutaires. Si un Pays membre souhaite changer de catégorie, les Statuts organiques lui permettent uniquement de choisir une catégorie de contributions supérieure. En réalité, il n'existe pas de procédure ou de lignes directrices officielles à ce sujet et, en pratique, les Membres peuvent sélectionner une catégorie de contributions inférieure.
85. Le système comportant six catégories proposé aux Membres de l'OMSA pour calculer leurs paiements annuels obligatoires a été ajusté à la suite de multiples Résolutions de l'Assemblée. En permettant aux « pays les moins avancés » (PMA) de régler la moitié de leurs contributions dues

dans le cadre de la catégorie de leur choix, des catégories supplémentaires ont été créées. En outre, deux taux pour les contributions extraordinaires ont été établis, ce qui offre aux Membres deux options supplémentaires parmi lesquelles ils peuvent choisir lors du calcul de leurs contributions annuelles à l'OMSA. En 2018, l'Assemblée a décidé que, lors du calcul des contributions pour l'année à venir, l'OMSA prendrait en compte l'Indice annuel des prix à la consommation (IPC) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) pour l'année précédente.

86. Les contributions extraordinaires susmentionnées sont fixes, mais les autres catégories s'appuient sur les dépenses prévues pour l'année suivante ainsi que sur l'IPC de l'année précédente. Il est donc plus difficile d'estimer dans quelle mesure les contributions extraordinaires peuvent soutenir les activités. Certains Membres ont indiqué qu'ils verseraient le montant maximum des contributions « extraordinaires » durant plusieurs années à venir, mais cette décision peut être modifiée à leur guise.
87. Afin d'aider les Membres et l'OMSA à effectuer une planification, le Règlement organique prévoyait que le taux de cotisation annuel serait établi pour une période de trois ans. La pratique consiste toutefois à ce que le taux de cotisation soit établi annuellement, ce qui augmente l'incertitude en termes de fonds disponibles.
88. Le Fonds mondial pour la santé et le bien-être des animaux (le « Fonds mondial ») de l'OMSA mobilise des ressources complémentaires au budget ordinaire de l'OMSA, par le biais de contributions volontaires. Déterminer les besoins financiers de l'Organisation de manière logique peut constituer un défi, car le modèle repose sur des contributions volontaires et sur des activités soutenues par ces contributions.
89. Le mécanisme de financement de l'OMSA donne aux Membres et aux partenaires en matière de ressources une grande latitude pour déterminer le niveau de leur contribution au budget régulier et / ou au Fonds, ce qui conduit à ce que l'Organisation soit confrontée à une cohérence et une prévisibilité faibles, en termes de ressources requises pour ses activités. La part des financements totalement flexibles et prévisibles de l'Organisation continue de diminuer par rapport aux contributions volontaires, qui dépendent entièrement de la générosité et des priorités des partenaires en matière de ressources.
90. Pour remédier à ce problème, au cours des 20 dernières années, l'OMSA a fréquemment demandé à ses Membres d'augmenter leurs contributions statutaires afin de répondre à ses besoins budgétaires pour la mise en œuvre de sa mission et tenir compte de l'inflation. Ainsi, les Membres de l'OMSA ont généreusement accepté d'augmenter substantiellement leurs contributions statutaires pour la période 2023-2025. Il ne s'agit toutefois pas d'une solution durable pour pallier le manque de financement prévisible de l'Organisation. Le modèle de financement de l'OMSA peut être amélioré en tirant parti de l'expérience acquise par d'autres organisations internationales.
91. En comparaison avec des organisations qui ont recours à un modèle de financement similaire, les membres de l'OMSA disposent de moins d'options pour décider de leur contribution. Les pays les plus riches apportent également une contribution moindre à l'OMSA que ce qu'ils apportent dans les organisations utilisées pour l'analyse comparative, y compris dans celles qui appliquent le même système basé sur les catégories.
92. La majorité des organisations internationales dont les membres sont répartis dans le monde entier, en particulier le système des Nations Unies (ONU), utilisent des barèmes d'évaluation dans lesquelles chaque membre se voit attribuer un pourcentage spécifique des coûts de fonctionnement de l'organisation. Cette stratégie est fondée sur le concept de solidarité qui sous-tend le système des Nations Unies, selon lequel les pays riches ont promis de payer la facture lorsqu'ils ont créé les agences des Nations Unies.
93. Les Membres de l'OMSA peuvent faire des dons plus importants à l'organisation par le biais d'un mécanisme de contribution volontaire, bien que cela soit beaucoup moins prévisible et que cela puisse engendrer un risque qu'ils sélectionnent et allouent leurs ressources à des programmes qui

sont importants pour eux, mais peut-être moins pour d'autres Membres. Pour certaines organisations utilisées pour l'analyse comparative, la quasi-totalité de leur financement est reçu sous forme de cotisations statutaires ; elles ne dépendent des dons volontaires que pour des initiatives spécifiques à des projets de durée limitée.

94. En résumé, le mécanisme de financement de l'OMSA offre une prévisibilité et une stabilité réduites pour l'Organisation et n'est pas particulièrement transparent. Pour renforcer le modèle financier de l'OMSA et veiller à ce qu'elle continue de traiter avec succès les problèmes auxquels ses Membres sont confrontés, d'autres options doivent être étudiées.
95. Dans d'autres organisations, la détermination des barèmes de contributions est habituellement effectuée en ayant recours à plusieurs facteurs objectifs, tels que les taux d'intérêt, le montant de la dette extérieure et la capacité de paiement, ainsi que le produit national brut. Le barème de contributions peut également être déterminé par l'intérêt des Membres à appartenir à l'Organisation.
96. Peu d'organisations internationales adoptent un système de contribution basé sur un choix volontaire de catégories de contributions et parmi celles qui ont un système similaire à celui de l'OMSA, cette dernière se distingue en ayant le rapport le plus faible entre les contributions les plus élevées et les plus faibles. Cet écart entre les contributions les plus élevées et les plus faibles est encore plus marquant lorsqu'on compare l'OMSA avec des organisations qui appliquent un système de barème de contributions.
97. Afin d'améliorer la prévisibilité et la stabilité financières et de garantir des ressources suffisantes pour exécuter son mandat, il est conseillé que l'OMSA examine des solutions de substitution à son modèle de financement actuel ([recommandation 19](#)).

5.2 Traitement de la non-observance des obligations financières des Membres [\(section III.7.B\)](#)

98. Des pénalités en lien avec l'appartenance en tant que membre, telles que la perte du droit de vote, sont fréquemment imposées par les organisations aux membres qui ne paient pas leurs cotisations. La perte du droit de vote est la sanction la plus fréquente ; le niveau de sévérité peut toutefois varier. Certaines organisations ont recours à des sanctions de différents types.
99. L'absence de règlement des cotisations statutaires n'avait pas de conséquences jusqu'à l'adoption du Règlement général en 1973. En vertu du Règlement général, les Membres qui ne satisfont pas à leurs obligations en matière de cotisation pendant une période de deux ans verraient leur droit de vote suspendu. Il semble toutefois que le seuil pour accorder des dérogations à cette sanction soit bas.
100. Le rapport à l'Assemblée de la Directrice générale, portant sur l'exercice financier 2022, comportait une carte avec un code couleur illustrant la répartition des Membres en fonction de leur catégorie statutaire, mais les montants restants dus n'ont pas été indiqués sous forme écrite, ni mentionnés à l'Assemblée. Les données enregistrées par l'OMSA qui sont mises à la disposition du public et même celles qui sont diffusées aux Délégués ne reflètent pas les contributions réelles versées par les Membres ni les éventuels arriérés.
101. En revanche, dans la plupart des autres organisations, les contributions et les arriérés éventuels de chaque Membre sont systématiquement signalés et rendus publics. Il semble qu'il n'y ait actuellement rien dans les Textes fondamentaux qui empêcherait l'OMSA de publier des informations concernant les contributions et les arriérés des Membres et de suivre la pratique couramment appliquée dans d'autres organisations internationales.
102. Pour aider à réduire les montants en souffrance envers l'Organisation, l'OMSA pourrait être plus ouverte en ce qui concerne les contributions des Membres et leurs arriérés. En outre, les secrétariats diligents rappelleront régulièrement aux membres leurs responsabilités financières. Afin d'améliorer

la prévisibilité du financement de l'OMSA, celle-ci peut incorporer, dans le même instrument juridique que l'obligation de payer, des sanctions à l'encontre des Membres qui ne versent pas leurs contributions à temps ; elle peut également préciser à quels organes de gouvernance la perte du droit de vote se rapporte ; elle peut également rendre publics les contributions des Membres et les arriérés éventuels ; et elle peut étudier les meilleures façons de traiter avec les Membres qui sont en retard dans leurs paiements ([recommandation 20](#)).

5.3 Processus stratégiques et budgétaires ([section III.7.C](#))

103. Étant donné que l'OMSA suit un cycle budgétaire annuel, ses processus stratégiques et budgétaires sont exigeants en main-d'œuvre pour les organes de gouvernance concernés ainsi que pour le Secrétariat. Un cycle budgétaire de deux ans est devenu la norme pour de nombreuses organisations car il offre plusieurs avantages, comprenant notamment une réduction de la charge de travail pour les organes de gouvernance et le Secrétariat, une plus grande flexibilité en matière d'allocation budgétaire au cours de la période budgétaire, la possibilité de consulter les Membres de l'OMSA et d'autres parties prenantes, ce qui conduit à une transparence et une prévisibilité financière accrues pour l'Organisation et ses Membres pour ce qui concerne les décisions budgétaires et financières.
104. Si l'OMSA décide de mettre en œuvre une période financière de deux ans, il serait important de déterminer si la période stratégique doit être portée à quatre ou six ans ([recommandation 21](#)). Les organisations utilisées pour l'analyse comparative qui ont des périodes stratégiques de quatre ans divisent celles-ci en deux périodes financières biennales. Bien que cela puisse être avantageux, il n'est pas simple de faire correspondre le mandat du Directeur général avec le cycle stratégique et il ne serait pas non plus aisé d'aligner le mandat du Conseil sur l'exercice financier.

6. Conclusion ([section IV](#))

105. Si certaines recommandations du rapport peuvent être mises en œuvre de manière indépendante ou isolée, il est essentiel de prendre note des interconnexions complexes entre la majorité des 21 recommandations. En conséquence, les auteurs du rapport suggèrent aux Membres de prendre le rapport en considération de manière holistique, selon laquelle l'ensemble des recommandations doit être traité comme un cadre intégré. L'objectif initial doit consister à évaluer les modifications potentielles des structures et des processus de l'Organisation. Ce n'est qu'après avoir obtenu un consensus parmi les Membres de l'OMSA, ayant trait aux éventuelles modifications à apporter aux structures de gouvernance, qu'il conviendrait d'examiner la meilleure manière d'intégrer ces modifications dans les Textes fondamentaux de l'OMSA. Une révision des Textes fondamentaux doit viser à garantir que le cadre juridique est pertinent, intégré, accessible et transparent et permet une plus grande flexibilité pour répondre à l'évolution des besoins de l'Organisation, assurant ainsi sa durabilité ([Annexe 4](#) du rapport).

Annexe 1 : Recommandations

Thèmes majeurs	Domaines d'intervention	Recommandations
Cadre juridique de l'OMSA¹	Mandat de l'OMSA	Recommandation 1 - L'OMSA pourrait souhaiter réunir dans un instrument juridique unique, au niveau le plus élevé possible, son objet et ses fonctions, puisqu'ils ont évolué depuis 1924.
	Adhésion en tant que Membre de l'OMSA	Recommandation 2 - L'OMSA pourrait souhaiter incorporer dans l'instrument juridique du plus haut niveau possible la procédure figurant dans la Résolution 11/81SG pour les demandes d'adhésion comme Membre, en intégrant toutes modifications concernant les conditions d'adhésion à l'Organisation et de retrait. Recommandation 3 - L'OMSA pourrait souhaiter rassembler dans l'instrument juridique du plus haut niveau possible, les droits et les obligations résultant de l'appartenance à l'Organisation.
	Statut juridique de l'OMSA chez ses Membres	Recommandation 4 - L'OMSA pourrait souhaiter reconnaître dans l'instrument juridique du plus haut niveau possible le statut juridique nécessaire de l'Organisation, des représentants et des experts de ses Membres et du personnel, indépendamment de la présence permanente ou temporaire de l'Organisation chez quelque Membre. Recommandation 5 - L'OMSA pourrait souhaiter renégocier l'Accord de Siège, conclu avec la France afin qu'il offre des conditions équivalentes à celles prévues dans les conventions générales sur les privilèges et immunités et, dans la mesure du possible, des conditions similaires à celles dont bénéficient d'autres organisations dont le siège est situé en France.
Gouvernance institutionnelle et régionale de l'OMSA	Rôles et responsabilités des organes de gouvernance	Recommandation 6 - L'OMSA pourrait souhaiter intégrer les rôles et responsabilités de l'Assemblée, du Conseil et du Directeur général dans un instrument juridique unique ; les modifier afin d'assurer la clarté, des limites claires en matière de responsabilité, et la pertinence, ainsi que supprimer tout recouvrement ; et introduire une politique de délégation de pouvoir. Recommandation 7 - L'OMSA pourrait souhaiter introduire une limite de deux mandats d'une durée déterminée pour la nomination du Directeur général.
	Relations avec d'autres entités	Recommandation 8 - L'OMSA pourrait souhaiter développer une approche qui délimite clairement les catégories d'accords internationaux nécessitant l'implication de l'Assemblée et celles pour lesquelles le Directeur général aurait la délégation de pouvoir pour les conclure. L'OMSA pourrait également souhaiter adopter une approche en matière de collaboration avec des partenaires qui ne sont pas des États, des organisations intergouvernementales ou des organisations faisant partie de la base d'experts de l'OMSA, tels que les Centres de référence.
	Rôle des Délégués permanents	Recommandation 9 - L'OMSA pourrait souhaiter élargir l'ensemble de représentants officiels des Membres de l'OMSA pouvant participer activement à l'Assemblée et au Conseil.

¹ Toute éventuelle 'Réorganisation des Textes fondamentaux de l'OMSA' (voir [Annex 4](#) du rapport) dépendra des modifications proposées dans le cadre du processus de révision.

	Composition du Conseil	<p>Recommandation 10 - L'OMSA pourrait souhaiter déterminer la taille appropriée du Conseil, étant donné que le nombre de Pays membres a doublé depuis que le Conseil a été l'objet d'une codification dans les Textes fondamentaux.</p> <p>Recommandation 11 - Si l'OMSA décidait d'augmenter la taille du Conseil, la répartition régionale des sièges entre les régions de l'OMSA et le lien entre les Commissions régionales et la représentation au Conseil devraient être pris en considération, tout comme la nécessité que le Président sortant siège au Conseil.</p> <p>Recommandation 12 - L'OMSA pourrait souhaiter identifier la meilleure manière d'incorporer des connaissances supplémentaires afin d'aider les membres du Conseil à préparer les Sessions générales de l'Assemblée et évaluer s'il est utile que des membres du Conseil soient désignés comme vérificateurs.</p>
	Gouvernance régionale	<p>Recommandation 13 - L'OMSA pourrait souhaiter revoir les fonctions des Commissions régionales en matière de coordination entre les membres de la Commission régionale des positions portant sur des sujets globaux, ainsi que leur relation avec le Conseil. Cette recommandation doit prendre en compte tous les ajustements connexes de gouvernance effectués.</p>
Gouvernance technique de l'OMSA	Simplification et consolidation des organes techniques de gouvernance	<p>Recommandation 14 - L'OMSA pourrait souhaiter réorganiser ses organes techniques dans le cadre d'un nombre plus réduit de catégories, de manière à permettre une plus grande flexibilité dans leur création et leur fonctionnement.</p>
	Base d'experts de l'OMSA	<p>Recommandation 15 - L'OMSA pourrait souhaiter reconnaître la contribution au travail de l'Organisation des Centres de référence et des experts individuels, dans l'instrument juridique de plus haut niveau.</p> <p>Recommandation 16 - L'OMSA pourrait souhaiter revoir la façon dont les membres des Commissions spécialisées sont nommés, de manière à garantir que leur composition correspond aux critères établis. Elle souhaitera peut-être également mieux utiliser les appels ouverts à candidatures pour la sélection des experts désignés pour d'autres organes subsidiaires techniques.</p>
	Formalisation des procédures d'établissement de normes et rationalisation des autres processus de prise de décision technique	<p>Recommandation 17 - L'OMSA pourrait souhaiter documenter son processus d'établissement des normes ainsi que d'autres processus de prise de décision technique dans un instrument juridique unique.</p> <p>Recommandation 18 - L'OMSA pourrait souhaiter mieux faire la distinction dans les Codes et Manuels, entre les normes qui créent des obligations pour les Membres et les normes qui constituent des conseils pour les Membres, ainsi qu'entre les normes procédurales et les normes de fond.</p>
Gouvernance financière de l'OMSA	Modalités de détermination des contributions statutaires	<p>Recommandation 19 - L'OMSA pourrait souhaiter étudier des alternatives à son modèle de financement actuel, afin d'améliorer la prévisibilité et la stabilité financières de l'OMSA et de garantir qu'elle dispose de ressources appropriées pour exécuter son mandat de manière durable.</p>
	Traitement de la non-observance des obligations financières des Membres	<p>Recommandation 20 - Afin d'encourager tous ses Membres à verser leurs contributions dans les délais, l'OMSA pourrait souhaiter accroître sa transparence en matière de contributions et d'arriérés, étudier les mesures incitatives possibles et préciser le champ des sanctions applicables aux Membres présentant des arriérés.</p>
	Processus stratégiques et budgétaires	<p>Recommandation 21 - L'OMSA pourrait souhaiter adopter une période financière et budgétaire de deux ans qui pourrait être alignée avec le cycle de planification stratégique, ainsi que les cycles électoraux.</p>