



---

## **Budget programme 2006-2007 : appréciation de l'exécution**

### **Rapport du Secrétariat**

1. Le Comité du Programme, du Budget et de l'Administration a examiné, à sa sixième réunion, une appréciation intérimaire de l'exécution du budget programme 2006-2007,<sup>1</sup> que le Conseil exécutif a accueillie avec satisfaction.<sup>2</sup> Le Comité a prié le Secrétariat de déterminer et d'étudier les raisons de la sous-exécution et de lui en rendre compte à sa septième réunion.
2. En 2006, les dépenses, qui sont un indicateur de l'exécution du programme, ont augmenté en valeur absolue d'environ US \$102 millions<sup>3</sup> par rapport à la même période en 2005. Toutefois, le budget programme 2006-2007 étant de pratiquement 30 % plus élevé que celui de 2004-2005, les dépenses en proportion du budget total ont été inférieures en 2006 par rapport à 2005.
3. Le principal obstacle à l'exécution au cours de la première année de l'exercice 2006-2007 a été la difficulté pour l'Organisation à élargir ses capacités techniques et administratives proportionnellement à l'augmentation importante du budget programme. Les ressources humaines n'ont pas toujours été déployées de façon adéquate pour atteindre les résultats escomptés énoncés dans le budget programme et les plans opérationnels de l'Organisation. De plus, les services d'appui et les services administratifs étaient trop souvent liés à un lieu géographique déterminé, qui ne correspondait pas nécessairement à celui où les besoins se manifestaient.
4. Bien que la durée moyenne du recrutement ait été réduite d'un tiers et ramenée à six mois entre 2005 et 2006, ce délai est encore trop long pour une mise en oeuvre efficace dans de nombreux cas. Parmi les autres obstacles à une dotation adéquate en personnel de l'Organisation, on citera des difficultés pour attirer du personnel dans les lieux d'affectation perçus comme des postes difficiles, dans les pays en crise ou dans les situations d'urgence complexes. Ces difficultés doivent encore être résolues.

---

<sup>1</sup> Document EBPBAC6/5.

<sup>2</sup> Document EB121/2007/REC/1, procès-verbal de la première séance, section 4.

<sup>3</sup> Ce chiffre ne comprend pas un montant supplémentaire de US \$123 millions représentant des engagements pris en 2006 et qui ne seront comptabilisés comme dépenses qu'en 2007 en raison des changements apportés au Règlement financier s'agissant du principe d'exécution (résolution WHA58.20). Pendant l'exercice 2004-2005, les dépenses correspondantes auraient été enregistrées au cours de la première année de l'exercice.

5. Alors que l'on préparait le budget programme 2006-2007, on a constaté que de nombreuses politiques et procédures administratives et gestionnaires de l'Organisation demandaient à être entièrement revues et actualisées, notamment dans le contexte du cadre gestionnaire fondé sur les résultats, qui insiste sur une collaboration entre programmes et entre les bureaux de pays et les bureaux régionaux et le Siège.

6. La réalisation des résultats escomptés définis dans le budget programme exige une planification opérationnelle concertée, fondée sur des plans de travail cohérents et harmonisés dans toute l'Organisation. Les mécanismes permettant une telle planification n'étaient pas optimaux au début de l'exercice 2006-2007, ce qui a eu pour résultat dans certains cas la formulation de résultats escomptés trop ambitieux, ne reposant pas sur des plans de travail réalistes pleinement élaborés, ou ne tenant pas suffisamment compte des difficultés de l'action dans les pays.

7. Outre ces obstacles gestionnaires, l'arrivée irrégulière de ces ressources accrues a entraîné d'autres difficultés. Premièrement, l'imprévisibilité des contributions volontaires a considérablement compliqué la planification pour les programmes techniques. Plus de 2000 accords distincts régissent les apports de fonds volontaires à l'OMS et il est souvent difficile de prévoir quel domaine technique en sera le bénéficiaire, ce qui rend ensuite difficile le recrutement des meilleurs personnels techniques. Deuxièmement, même lorsqu'il est clair que les donateurs ont décidé de verser des contributions volontaires à un domaine ou programme technique particulier, on ne peut pas toujours prévoir quand l'on recevra les fonds. Certains programmes techniques se trouvent alternativement dans une situation d'abondance ou de pénurie, n'ayant aucun fonds disponible pendant une partie de l'exercice puis bénéficiant d'un afflux de fonds. Parce que le flux des contributions volontaires ne correspond pas au cycle budgétaire biennal de l'OMS, il constitue un défi à la fois gestionnaire et financier en termes d'exécution. Troisièmement, plus l'on a affaire à des fonds réservés à des affectations spéciales, plus le risque de voir les contributions volontaires gêner la pleine exécution du budget programme de l'OMS approuvé par l'Assemblée de la Santé augmente, comme en témoigne l'existence de poches de sous-exécution.

8. Pour ce qui est des aspects positifs, tant les ressources que le taux d'exécution ont augmenté substantiellement en valeur absolue en 2006 par rapport à 2005. Afin d'obtenir davantage de résultats, l'OMS a dû améliorer ses capacités administratives, gestionnaires et techniques d'exécution grâce à de nombreuses réformes administratives et gestionnaires et à une efficacité accrue au niveau des pays.

## **PRENDRE DES MESURES POUR AMELIORER L'EXECUTION**

9. Des initiatives majeures sont en cours pour améliorer l'exécution. En prévision de la mise en service du Système mondial de gestion, l'ensemble des règlements, règles, politiques, procédures et processus administratifs et gestionnaires qui régissent la planification et la mise en oeuvre des programmes, le budget, les finances, les ressources humaines, les achats et la logistique ont été passés en revue de manière détaillée, ce qui a amené à les rationaliser et à les améliorer de façon à permettre une exécution plus efficiente et plus efficace des programmes techniques dans le cadre d'un système de gestion plus solide.

10. La création du Centre mondial de services à Kuala Lumpur offrira la souplesse qui fait actuellement défaut pour réagir aux fluctuations de la demande de services d'appui administratif émanant de tous les bureaux.

11. Le Secrétariat a établi des comités de sélection spéciaux, limités dans le temps, pour accélérer le recrutement à un grand nombre de postes à pourvoir dans l'ensemble de l'Organisation. Alliée à la rationalisation des processus en matière de ressources humaines, cette mesure devrait permettre un recrutement plus rapide du personnel.

12. On envisage des moyens pour résoudre certains des problèmes décrits ci-dessus en vue de garantir le plein financement du budget programme et d'accroître au maximum la correspondance entre les contributions et les besoins programmatiques. Par exemple, des mesures sont prises pour examiner avec les donateurs le financement du budget programme, pour échanger des points de vue et des idées quant à la façon la plus réaliste de traiter les contributions volontaires en faisant en sorte que les déficits de financement prioritaires soient comblés. Certains programmes parmi les plus efficaces qui reçoivent d'importantes contributions volontaires et enregistrent des taux d'exécution élevés, tels que le Programme d'éradication de la poliomyélite, sont en cours d'examen afin de déterminer quelles leçons pourraient être appliquées plus largement.

13. Des mesures doivent être prises dans deux domaines principaux : améliorer le soutien gestionnaire aux programmes techniques, moyennant une meilleure collaboration à l'échelle de l'Organisation ; et apporter des améliorations en vue de financer pleinement le budget programme de façon à permettre aux programmes techniques et administratifs à tous les niveaux de l'Organisation de planifier de façon réaliste leurs activités et d'avoir accès aux ressources comme prévu et comme convenu, ce qui faciliterait une mise en oeuvre intégrale et harmonieuse.

#### **MESURES A PRENDRE PAR LE COMITE DU PROGRAMME, DU BUDGET ET DE L'ADMINISTRATION**

14. Le Comité est invité à prendre note du rapport.

= = =