



Réformes gestionnaires : rapport de situation

Rapport du Secrétariat

1. Le présent document résume les progrès réalisés depuis le rapport soumis à la septième réunion du Comité du Programme, du Budget et de l'Administration.¹
2. Depuis janvier 2008, les préparatifs en vue de l'introduction du système mondial de gestion se sont poursuivis. Le système, qui est centré sur le cadre OMS de gestion fondée sur les résultats, déterminera le fonctionnement du Secrétariat ayant pour but d'améliorer l'efficacité et l'efficacité en matière d'exécution des programmes. Il contribuera à rationaliser les procédures de planification, la mise en oeuvre des programmes, la budgétisation, le financement, les ressources humaines, les achats et la logistique, en permettant à l'Organisation d'utiliser de manière plus efficace ses ressources financières et humaines. S'il reste encore des efforts à accomplir pour tirer pleinement profit du système, plusieurs années de planification et de préparatifs sont en passe de porter leurs fruits.
3. Les efforts du Secrétariat liés à la gestion au cours des derniers mois ont en grande partie mis l'accent sur les questions liées au système mondial de gestion ; mais ils se sont aussi poursuivis dans d'autres domaines, à savoir la planification, le financement, les ressources humaines, l'appui opérationnel, la transparence et la gestion des services du personnel.

SYSTEME MONDIAL DE GESTION ET CENTRE MONDIAL DE SERVICES

4. Les préparatifs en vue du système mondial de gestion touchent bientôt à leur fin. Les premiers bureaux à introduire le système seront le Siège, les bureaux extérieurs relevant du Siège, le Bureau régional du Pacifique occidental et le centre mondial de services en Malaisie. Le système sera ensuite introduit dans les Bureaux régionaux de l'Afrique, de l'Asie du Sud-Est, de l'Europe et de la Méditerranée orientale à partir de fin 2008 et en 2009. Le Bureau régional des Amériques rejoindra le système ultérieurement.
5. La formation en vue de l'utilisation du système a commencé en avril 2008. Tous les membres du personnel reçoivent une formation correspondant à leur rôle et à leurs responsabilités, associant des cours donnés par un formateur et une auto-formation et/ou une utilisation de matériels en ligne. Cette

¹ Document EBPBAC7/2.

formation couvre un champ très vaste et concerne aussi bien le personnel du Siège que le personnel sur le terrain ; plus de 3500 membres du personnel devraient initialement bénéficier d'une formation au cours d'une période de sept semaines.

6. Parallèlement, le centre mondial de services en Malaisie qui a maintenant été mis en place deviendra pleinement opérationnel en juin 2008. Les 190 membres du personnel qui ont été engagés suivent actuellement une formation et procèdent à des essais. Le centre commencera à traiter les questions concernant les ressources humaines, les états de traitements, les achats et les comptes créditeurs pour les premiers bureaux qui utiliseront le système mondial de gestion à partir de juin 2008. La couverture géographique des services du centre s'étendra progressivement à mesure que les autres bureaux régionaux commenceront à utiliser le système.

7. La mise au point définitive des normes et procédures opérationnelles du centre mondial de services est en cours ; ce processus comprend des procédures opérationnelles types et des accords au niveau des services pour tous les domaines fonctionnels représentés au centre.

8. Si l'introduction du système mondial de gestion et la création du centre mondial de services renforceront beaucoup la capacité d'exécution des programmes de l'OMS et amélioreront sensiblement ses modes de fonctionnement, certains risques ont été définis. Il s'agit notamment des suivants :

- Risques techniques : des problèmes initiaux pourraient surgir après le lancement et il faudra les résoudre. Les systèmes d'appui sont renforcés afin d'atténuer ces risques au début de la mise en service. En outre, dans certains bureaux sur le terrain, l'infrastructure de technologie de l'information sera encore renforcée pour qu'on dispose de la capacité technique voulue afin d'être opérationnel dans le cadre du système.
- Problèmes comportementaux : il faudra du temps au personnel pour se familiariser avec les procédures et modes de fonctionnement électroniques. La formation aidera les intéressés à se familiariser avec le nouveau système et avec leurs nouveaux rôles et responsabilités.
- Retards dans l'utilisation à plein régime : il ne sera pas possible de recueillir des séries complètes de données et ainsi de tirer pleinement profit du système tant que l'ensemble de l'Organisation n'utilise pas le système mondial de gestion.

9. Afin que l'Organisation soit prête pour l'introduction du système mondial de gestion, un appui et des renseignements réguliers ont été fournis dans le but de faciliter le travail préparatoire des unités techniques et des bureaux régionaux.

Planification et partenariats

10. Le Secrétariat continue d'améliorer le cadre de gestion fondée sur les résultats. Des efforts particuliers ont été consentis pour améliorer l'appréciation de l'exécution du budget programme. On a créé un comité d'assurance de la qualité, comprenant plusieurs membres extérieurs et chargé d'examiner tous les rapports des domaines d'activité pour l'exercice 2006-2007 ; les observations des membres du comité ont contribué à une définition plus précise du contenu du rapport sur l'appréciation de l'exécution. Le comité a également tiré les enseignements voulus et formulé des recommandations pour améliorer l'évaluation et la notification à l'avenir.

11. Dans l'exécution du budget programme 2008-2009, la discipline budgétaire sera encore renforcée. Toutes les entités de l'Organisation devront respecter leur plafond budgétaire. Comme il est reconnu que l'Organisation devra pouvoir satisfaire à de nouveaux besoins pendant l'exercice, les demandes concernant la révision des plafonds sont soumises à l'approbation du Directeur général, ce qui permet de garantir que toute révision tienne compte de la situation dans l'ensemble de l'Organisation. En outre, le financement sera accepté uniquement pour les activités qui figurent dans les plans de travail fondés sur le budget programme 2008-2009 et le plan stratégique à moyen terme 2008-2013 et approuvés par la Soixantième Assemblée mondiale de la Santé. Pour pouvoir répondre aux flambées et aux situations d'urgence, une procédure a été mise en place concernant les exceptions qui s'imposeraient.

12. La planification en vue du projet de budget programme 2010-2011 a commencé et la présentation sera semblable à celle du budget programme 2008-2009 par souci d'assurer la continuité et la comparabilité entre les deux exercices. On se préoccupe spécialement de l'amélioration de la qualité des indicateurs et de leur caractère mesurable pour qu'ils puissent constituer une base solide de surveillance et d'évaluation. Le projet de budget programme 2010-2011 sera examiné par les comités régionaux en septembre et octobre 2008, puis par le Comité du Programme, du Budget et de l'Administration et le Conseil exécutif en janvier 2009 ; il sera ensuite soumis à la Soixante-Deuxième Assemblée mondiale de la Santé en mai 2009.

13. La contribution des partenariats au projet de budget programme 2010-2011 fait l'objet d'un examen attentif visant à déterminer les partenariats qui doivent être inclus dans le budget programme. Le projet de budget programme 2010-2011 sera donc à cet égard plus clair et plus transparent.

14. Afin d'assurer le financement complet du budget programme, le Secrétariat s'est efforcé de veiller à obtenir des ressources à la fois plus souples et plus prévisibles. A cet égard, la création du fonds de contributions volontaires de base de l'OMS, composé de contributions volontaires qui sont soit entièrement souples, soit affectées uniquement à un niveau élevé, a revêtu une importance majeure. Un groupe consultatif à l'échelle de l'Organisation sur les ressources financières gèrera ces ressources volontaires de base.

Financement

15. Comme indiqué dans le dernier document sur les réformes gestionnaires soumis au Comité du Programme, du Budget et de l'Administration en janvier 2008,¹ l'OMS continue de rencontrer des difficultés pour le financement de sa gestion institutionnelle et ses fonctions d'appui administratif (par exemple en ce qui concerne les organes directeurs, la planification, le financement, les ressources humaines, la technologie de l'information et l'infrastructure) dans le cadre des objectifs stratégiques 12 et 13. Plusieurs facteurs ont contribué à cette situation, et notamment les suivants :

- une modification sensible du mode de financement d'ensemble de l'OMS, les contributions volontaires devenant la principale source de financement de l'Organisation,²
- un taux moyen insuffisant pour les dépenses d'appui au programme,³

¹ Document EBPBAC7/2.

² Les comptes de l'exercice 2006-2007 montrent que le budget programme a été financé à 79 % par des contributions volontaires. Au cours de l'exercice 1998-1999, le chiffre correspondant était de l'ordre de 50 %.

³ Actuellement inférieur à 7 %.

- le taux de change,¹
- les besoins croissants des fonctions d'appui institutionnel (se traduisant, par exemple, par des frais de sécurité plus élevés) et des dépenses d'équipement ainsi qu'un nombre croissant de réunions intergouvernementales et d'autres réunions des organes directeurs.

16. Un moyen pour l'Organisation de faire face à ces difficultés financières consiste à assurer une meilleure planification institutionnelle et une meilleure harmonisation entre les différents bureaux. Une plus grande discipline budgétaire est imposée afin d'améliorer le rapport coût/efficacité. En outre, on voue une attention accrue au coût de l'exécution des programmes financés par des contributions volontaires, tous les coûts directement liés à l'exécution devant être imputés à ces programmes.

17. Avec l'introduction des normes comptables internationales du secteur public approuvées par l'Assemblée de la Santé dans sa résolution WHA60.9, le Secrétariat présentera aux organes directeurs l'an prochain des modifications qu'il est proposé d'apporter au Règlement financier à compter du 1^{er} janvier 2010, y compris la notion d'un seul budget intégré. Le projet de Règlement financier révisé doit aussi prévoir la présentation de comptes annuels vérifiés, établis conformément aux normes comptables internationales pour le secteur public, sur la base du fait générateur, mais avec un budget biennal établi comme aujourd'hui sur la base de l'encaissement.

Dotation en personnel

18. Une procédure rationalisée pour le recrutement et la sélection a été introduite en 2007 à titre expérimental au Siège. Les résultats sont en cours d'évaluation ; on en tire les enseignements voulus et des améliorations sont incorporées à la procédure ordinaire. Les changements concernent le recours à des comités de sélection permanents appelés à pourvoir ensemble plusieurs postes, en mettant davantage l'accent sur des avis de vacance de poste génériques couvrant plusieurs postes. Les rôles et les responsabilités des différentes parties dans cette procédure ont également été plus clairement définis. On espère que ces mesures seront adoptées par d'autres parties de l'Organisation afin d'assurer une approche plus uniforme pour le recrutement et la sélection.

19. Une approche plus standardisée et systématique est également suivie pour la sélection et la nomination des chefs des bureaux de pays de l'OMS. Il s'agit d'améliorer la qualité des procédures de sélection, de nomination et de réaffectation des chefs des bureaux de pays de l'OMS et de veiller à ce que ceux qui sont choisis aient les compétences voulues pour exercer leurs fonctions et améliorer les résultats de l'OMS au niveau du pays. Un aspect déterminant de la nouvelle approche concerne la mise en place d'un tableau mondial de candidats au niveau des chefs des bureaux de pays de l'OMS ainsi que des dispositifs de sélection et d'évaluation approfondis. Il est prévu que le tableau mondial sera opérationnel en 2009.

Résultats et transparence

20. La chaîne de responsabilité pour la réalisation des résultats va du Directeur général aux Directeurs régionaux, aux Sous-Directeurs généraux et aux administrateurs au sein du Secrétariat. Avec le lancement du système mondial de gestion, la responsabilité, l'autorité et l'obligation de rendre

¹ Par exemple, la valeur réelle des contributions de l'exercice 2008-2009 est d'environ US \$250 millions inférieure à celles de l'exercice 2002-2003, en raison de la chute du dollar des États-Unis.

des comptes seront étroitement liées, ce qui fait que les administrateurs auront les pouvoirs nécessaires sur les ressources financières et humaines pour accomplir le travail dont ils sont responsables.

21. La gestion des services du personnel est importante, car elle permet à l'Organisation de mieux atteindre les buts qu'elle s'est fixés. L'Organisation accorde une importance accrue à la nécessité d'améliorer la gestion des services du personnel ; les initiatives récentes comprennent : des recommandations pour mieux aligner les objectifs institutionnels et individuels ; une meilleure surveillance de la procédure d'évaluation au niveau individuel ; la mise en place d'indicateurs sur les résultats au niveau du bureau afin d'assurer une surveillance régulière de l'efficacité institutionnelle globale ; un renforcement de la formation ; et la remise en place d'un retour d'information à 360 degrés pour les hauts responsables.

Appui opérationnel

22. L'OMS est confrontée à de sérieuses difficultés pour le financement de ses dépenses d'équipement et de ses investissements en matière de sûreté et de sécurité, principalement en raison de besoins accrus et de décisions antérieures de différer l'application de certains projets faute de fonds. Or il est crucial d'allouer suffisamment de fonds aux réparations, à l'entretien et à d'autres mesures de sûreté et de sécurité pour atténuer les risques et garantir la sûreté et la sécurité du personnel, ainsi qu'une bonne application des programmes.

23. Plusieurs investissements essentiels en matière de sécurité et de dépenses d'équipement s'imposent. Le plan-cadre d'équipement, dont l'Assemblée de la Santé a pris acte l'an dernier, reste pour une large partie encore à financer, ce qui menace la capacité de l'Organisation de l'appliquer. L'OMS est également confrontée à de graves difficultés pour respecter les normes de sécurité opérationnelle minimales des Nations Unies pour ses bureaux et ses véhicules. Un examen distinct en cours évalue les besoins globaux, les coûts associés et les répercussions pour l'Organisation d'un financement insuffisant.

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

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

= = =