



---

## **Réformes administratives : rapport de situation**

1. A la dernière réunion du Comité du Programme, du Budget et de l'Administration, il a été proposé que la question des réformes administratives soit inscrite en permanence à l'ordre du jour du Comité, et le Secrétariat a été prié de faire rapport sur l'état des réformes au Comité à sa quatrième réunion.

### **LA SITUATION : UN CONTEXTE EN EVOLUTION CONSTANTE**

2. Le projet de onzième programme général de travail, 2006-2015 en fait le constat : le monde est aujourd'hui en perpétuelle mutation. La difficulté croissante à endiguer les épidémies tient à l'intensification des mouvements planétaires de populations et de biens. Les flambées comme celle du SRAS en 2003 et la menace actuelle de pandémie de grippe aviaire en sont des exemples récents. Pour combattre efficacement ces épidémies, ou des catastrophes naturelles telles que le raz-de-marée en Asie du Sud ou le récent séisme au Pakistan, et pour se préparer à l'ensemble des problèmes de santé mondiaux, l'Organisation doit faire preuve de souplesse et de réactivité.

3. La structure de la santé publique, aux plans mondial et local, est de plus en plus complexe. Sous l'influence de nouveaux acteurs importants, notamment dans le contexte de partenariats public-privé, les pays appliquent de nouvelles formules face aux problèmes de santé. L'OMS joue un rôle clé dans les partenariats tels que le Réseau de métrologie sanitaire ou le partenariat pour la santé de la mère, du nouveau-né et de l'enfant en cours d'établissement. L'harmonisation des initiatives entre les organismes d'aide au développement influe également sur les opérations des acteurs mondiaux et locaux dans le domaine de la santé, d'où l'importance et la pertinence accrues de la coordination à tous les niveaux.

4. Les investissements en faveur de la santé, par des sources nationales et internationales d'aide au développement, ont beaucoup augmenté ces cinq à dix dernières années. Il en est résulté de la part des pays une demande accrue de soutien technique à l'OMS, et les relations de l'OMS avec les principaux partenaires et contributeurs s'en sont trouvées modifiées. Une importante proportion des ressources financières de l'OMS provient désormais de contributions volontaires, dont les donateurs attendent plus de transparence et de rigueur comptable, et des résultats mesurables.

5. Des facteurs tels que les progrès de l'informatique, la dépendance accrue à l'égard des cycles économiques, l'innovation dans le domaine des techniques de gestion et la compétitivité croissante du marché de l'emploi affectent la manière dont l'OMS peut et devrait être gérée. Dans ce contexte, les réformes récemment annoncées du système des Nations Unies sont pour l'OMS une occasion qu'elle doit saisir. L'Organisation devra être capable de s'adapter à ces changements.

## **LE DIAGNOSTIC : DES RESULTATS ONT ETE OBTENUS MAIS DE NOUVELLES INITIATIVES DOIVENT ETRE PRISES**

6. Des progrès importants ont été réalisés ces dernières années dans la gestion de l'Organisation moyennant l'élaboration de politiques plus favorables. Il convient toutefois de renforcer la prestation de services capables de mettre les politiques en application dans toute l'Organisation : la mise en oeuvre des politiques et procédures gestionnaires et administratives est inégale, voire de qualité insuffisante.

7. Le cadre de gestion axée sur les résultats a néanmoins été renforcé à l'OMS par la rédaction du onzième programme général de travail et la préparation d'un plan stratégique à moyen terme. La participation accrue à ce processus dans toute l'Organisation a permis d'améliorer la planification opérationnelle et le suivi des services et de focaliser davantage l'attention sur les résultats. La gestion des ressources financières a également été améliorée au moyen d'un suivi et de rapports réguliers, l'accent portant sur le renforcement de la transparence. Un engagement accru, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur avec les partenaires, sera toutefois nécessaire pour mieux aligner les ressources sur le budget programme et réduire le coût des transactions.

8. La mise en oeuvre de réformes ambitieuses dans le domaine des ressources humaines a progressé, notamment avec la simplification des procédures de recrutement et de classification, l'adoption d'un modèle mondial de compétences pour tous les membres du personnel, la création d'un fonds mondial de perfectionnement du personnel et la mise en route d'un programme d'encadrement pour tous les administrateurs principaux. D'autres initiatives devront être prises pour concevoir un système qui encourage l'apprentissage et suit les résultats.

9. Le système qui permettrait de mieux utiliser la base de connaissances du Secrétariat et d'accéder rapidement à l'information pour étayer la prise des décisions administratives reste à créer. Les travaux sur le système mondial de gestion, qui donneront naissance à cet instrument, ont progressé après la sélection du logiciel et des intégrateurs de système, et le système sera mis en oeuvre au cours de ces deux prochaines années.

10. A la demande des pays, l'OMS s'engage toujours davantage à renforcer sa présence dans les pays et à rapprocher les ressources du site des activités. Il en est résulté une augmentation des dépenses au niveau régional et dans les pays, mais ce n'est pas encore suffisant. Il faudra améliorer les méthodes de travail, et notamment la planification conjointe, afin d'aider à renforcer la collaboration entre les différents niveaux de l'Organisation. Des mécanismes comptables appropriés devront être mis en place pour accompagner la délégation accrue du pouvoir et une plus grande transparence concernant l'utilisation des ressources dans toute l'Organisation.

11. L'une des principales leçons qu'il convient aujourd'hui de retenir de cette entreprise est qu'une amélioration durable suppose un solide engagement à long terme pour assurer que les pratiques et les comportements quotidiens sont effectivement conformes aux stratégies et aux politiques.

## **LA REPOSE : RENFORCER LA CAPACITE DE GESTION AU MOYEN DE REFORMES DURABLES**

12. La difficulté sera de réformer la gestion tout en assurant son appropriation et sa pérennité à tous les niveaux de l'Organisation. Le succès de ces changements nécessitera une collaboration de tous les instants avec les membres du personnel dans les domaines gestionnaire, administratif et technique, et

une association avec les Etats Membres, pour assurer que les réformes répondent aux préoccupations et aux attentes.

13. Les réformes gestionnaires doivent être conçues comme un ensemble d'initiatives connexes, communes à différents domaines et différentes fonctions et tenant compte de changements survenus au cours de l'année écoulée. Des initiatives ont été menées à bien, d'autres ont été regroupées, et de nouvelles initiatives répondant à des exigences et des priorités émergentes ont été mises sur pied.

14. **Gestion fondée sur les résultats : une organisation qui centre ses activités sur les résultats.** Conformément au onzième programme général de travail, les initiatives sont axées sur l'élaboration et l'application du plan stratégique à moyen terme de l'OMS (2008-2013). Dans ce contexte, on s'attache tout particulièrement à prendre en compte les réformes en cours dans le système des Nations Unies en renforçant la collaboration et les partenariats avec d'autres organisations du système tant au niveau mondial que dans les pays. Il est également indispensable, pour améliorer la mise en oeuvre des programmes techniques essentiels, d'assurer l'alignement des importantes fonctions « de facilitation » telles que la gestion des ressources humaines et financières et l'informatique sur les besoins de l'Organisation. A cet effet, il faudra privilégier davantage la planification des ressources humaines et le suivi des résultats.

15. **Financement de l'Organisation : une organisation qui contrôle et mobilise ses ressources financières et les aligne sur ses besoins.** De nouvelles initiatives devront être prises pour renforcer les capacités et les systèmes de contrôle et l'aptitude à mobiliser des ressources de façon plus stratégique, pérenne et coordonnée dans le respect du principe de la décentralisation. Les mécanismes internes seront renforcés pour assurer l'alignement des ressources sur les besoins les plus pressants de l'Organisation. Une modification radicale de la gestion actuelle des accords en matière de mobilisation des ressources et de contributions volontaires s'impose pour réduire le coût des transactions et assurer l'alignement sur le budget programme.

16. **Dotation en personnel de l'Organisation : une organisation dotée de personnel motivé et adaptable dont les capacités et les compétences sont constamment renforcées.** Conformément au programme d'encadrement mondial et dans une perspective d'élargissement, les principes de collaboration, d'apprentissage et de suivi des résultats sont actuellement encouragés. La rotation et la mobilité du personnel sont également une priorité, de même que la réforme des contrats préconisée dans le cadre des réformes générales du système des Nations Unies.

17. **Soutien opérationnel : une organisation performante qui assure en temps voulu des services de qualité à l'appui de la mise en oeuvre des programmes.** Les initiatives couvrent un large champ, de l'application d'un mécanisme de gouvernance de l'informatique à la recherche en permanence de modes plus économiques de prestation des services, notamment par l'étude des possibilités d'externalisation et de délocalisation, à l'élaboration d'un plan-cadre pour les dépenses d'équipement. La conception, l'édification, la mise à l'essai et la mise en route du système mondial de gestion continueront ces deux prochaines années, ce qui permettra l'intégration des réformes gestionnaires dans les activités quotidiennes du Secrétariat.

18. **Contrôle et principe de responsabilité : une organisation transparente, entièrement comptable de ses services.** L'application dans toute l'Organisation du nouveau dispositif de responsabilisation consolidera les liens entre pouvoir, responsabilité et rigueur comptable et renforcera l'intégrité du travail du Secrétariat.

19. Les réformes décrites ci-dessus contribueront à la réalisation de l'objectif à long terme qu'est le renforcement de la capacité de gestion. Le tableau ci-après présente, pour chaque amélioration attendue, les indicateurs de succès.

**RENFORCER LA CAPACITÉ DE GESTION DE L'ORGANISATION POUR  
QU'ELLE S'ACQUITTE PLUS COMPLÈTEMENT DE SES FONCTIONS  
DANS LE DOMAINE DE LA SANTÉ PUBLIQUE**

|   | <b>Indicateurs indirects de succès</b>   |
|---|--|
| <b>Capacité accrue de répondre aux demandes des pays</b>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plans de travail tenant compte des besoins énoncés dans les stratégies de coopération avec les pays</li> <li>• Proportion des pays dans lesquels l'OMS est associée à l'établissement des documents de stratégie pour la réduction de la pauvreté et des approches sectorielles</li> <li>• Modalités opératoires pour les situations d'urgence appliquées efficacement</li> <li>• Délai moyen entre la demande de publication d'un avis de vacance de poste et l'offre d'engagement réduit de 9-10 mois à 6 mois</li> </ul> |
| <b>Collaboration accrue dans toute l'Organisation</b>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proportion des bureaux de l'OMS dont les plans opérationnels peuvent être consultés par tous les niveaux de l'Organisation</li> <li>• Réalisation d'objectifs intersectoriels</li> <li>• Mécanismes de gouvernance efficaces mis en place (par exemple gouvernance de l'informatique, conseil d'administration du système mondial de gestion, comité d'apprentissage mondial)</li> <li>• Tous les bureaux reliés au réseau privé mondial</li> </ul>   |
| <b>Utilisation plus efficace des ressources et amélioration des résultats</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alignement des dépenses sur le budget programme</li> <li>• Amélioration du taux de réalisation des résultats escomptés dans l'ensemble de l'Organisation</li> <li>• Certaines fonctions accomplies depuis les sites les plus économiques</li> <li>• Augmentation de la taille (~US \$1 million aujourd'hui) et de la durée (~ une année aujourd'hui) moyennes des accords conclus avec les donateurs</li> </ul>   |
| <b>Transparence, responsabilité et intégrité accrues</b>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informations sur les services programmatiques et financiers fournies en temps réel</li> <li>• Tous les membres du personnel formés à l'utilisation du dispositif de responsabilisation à l'OMS</li> </ul>   |
| <b>Amélioration du milieu de travail</b>                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Amélioration des résultats de l'enquête de conjoncture (initialement réalisée en 2005)</li> <li>• Amélioration des conditions de service pour le personnel</li> </ul>   |
| <b>Renforcement de la capacité des bureaux à tous les niveaux</b>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alignement des capacités et des compétences du personnel sur les objectifs et les plans de travail de l'Organisation</li> <li>• Application du système mondial de gestion à tous les niveaux</li> <li>• Prestation des services gestionnaires et administratifs conformément aux accords de niveau de service</li> </ul>  |

20. L'annexe fait le point des résultats obtenus à ce jour et des attentes pour ces deux ou trois prochaines années. La liste n'est pas exhaustive mais elle inclut les principales initiatives qui affecteront les activités au jour le jour, amélioreront la mise en oeuvre des programmes et permettront d'atteindre l'objectif à long terme qu'est le renforcement de la capacité de gestion.

ANNEXE

| Modèle opérationnel                          | Principaux résultats obtenus en 2004-2005   | Principales initiatives pour 2006-2008  | Jalons et calendrier  |
|--|---|---|---|
| <p><b>Gestion axée sur les résultats</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programme général de travail, 2006-2015 établi</li> <li>• Utilisation et transparence du suivi des résultats renforcées par la publication dans les délais de l'appréciation de l'exécution 2002-2003 et du suivi à moyen terme 2004</li> <li>• Planification opérationnelle renforcée par l'attention accrue accordée à la planification conjointe et l'instauration d'examens par les pairs</li> <li>• La plupart des programmes du Siège ont revu leurs orientations stratégiques, conformément au budget programme 2004-2005, et aligné leurs ressources financières et humaines en conséquence</li> </ul> | <p><b>Plan stratégique à moyen terme</b></p> <p>Plan stratégique établi et appliqué sur la base du programme général de travail, compte tenu des objectifs de l'OMS et des résultats escomptés de l'OMS pour la période 2008-2013. Le budget programme découlera du plan stratégique</p>                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Examen par les comités régionaux : <i>Septembre 2006</i></li> <li>• Examen par le Conseil exécutif : <i>Janvier 2007</i></li> <li>• Approbation par l'Assemblée de la Santé : <i>Mai 2007</i></li> <li>• Mise en oeuvre : <i>Janvier 2008</i></li> </ul> |
|  |   | <p><b>Collaboration et partenariats à l'intérieur du système des Nations Unies</b></p> <p>Participation plus dynamique et collaboration plus efficace de l'OMS aux niveaux mondial et local avec les organisations du système des Nations Unies et d'autres organismes d'aide au développement</p>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Approche étendue à toute l'Organisation : <i>Mi-2006</i></li> <li>• Association active avec d'autres organisations du système des Nations Unies et d'autres partenaires : <i>En cours</i></li> </ul>   |
|  |   | <p><b>Examen de l'orientation stratégique et des compétences</b></p> <p>Examen continu dans toute l'Organisation pour assurer l'alignement des ressources humaines et stratégiques sur l'orientation stratégique</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Processus achevé au Siège : <i>Octobre 2006</i></li> <li>• Redéfinition mondiale des domaines administratifs : <i>Mi-2007</i></li> </ul>   |
| <p><b>Financement de l'Organisation</b></p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapports réguliers sur la gestion financière de haut niveau mis à la disposition de l'ensemble du personnel</li> <li>• Groupe consultatif créé pour faciliter la gestion des ressources financières</li> </ul>   | <p><b>Suivi financier et mobilisation des ressources</b></p> <p>Amélioration de la gestion des ressources financières moyennant un suivi financier plus précis, une mobilisation des ressources plus stratégique et mieux coordonnée et l'acheminement rapide des ressources là où elles sont le plus nécessaires</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stratégie de mobilisation des ressources : <i>Fin 2006</i></li> <li>• Stratégie pour la gestion des sources de revenu : <i>Fin 2006</i></li> </ul>   |

| Modèle opérationnel                                   | Principaux résultats obtenus en 2004-2005  | Principales initiatives pour 2006-2008   | Jalons et calendrier  |
|---|--|--|---|
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Hausse sensible des recettes et amélioration de l'alignement des dépenses sur le budget programme</li> <li>Politique d'enregistrement des recettes révisée pour accélérer l'accès aux financements disponibles</li> </ul>   | <p><b>Politiques et procédures financières</b></p> <p>Conformément aux réformes du système des Nations Unies, préparation à l'adoption des nouvelles normes comptables internationales pour le secteur public d'ici à 2010.<sup>1</sup> La qualité et la régularité de l'application des politiques et procédures financières et des rapports de gestion devront être améliorées</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Rapports améliorés : <i>Fin 2006</i></li> <li>Préparation aux nouvelles normes comptables et examen par le Conseil exécutif : <i>Janvier 2007</i></li> </ul> |
| <p><b>Dotation de l'Organisation en personnel</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Modèle mondial de compétence intégré dans les procédures de gestion telles que le recrutement, l'évaluation des services et les plans de perfectionnement du personnel</li> <li>Gestion des postes améliorée au moyen de descriptions des tâches normalisées, de nouvelles normes-cadres pour la classification et du recours accru au recrutement en ligne</li> <li>Programme mondial d'encadrement en préparation, associant près de 400 administrateurs principaux</li> <li>Fonds de développement du personnel de US \$10 millions créé, régi par un comité mondial d'apprentissage pour toute l'Organisation et soutenu par un dispositif d'apprentissage</li> </ul> | <p><b>Réforme des contrats</b></p> <p>Nombre et types des contrats de travail simplifiés conformément à la réforme du système des Nations Unies</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Nouvelle politique définie : <i>Mai 2006</i></li> <li>Application : <i>Janvier 2007</i></li> </ul>   |
|   |  | <p><b>Gestion des services des ressources humaines</b></p> <p>Système qui favorise l'apprentissage et récompense les services établi dans le cadre de la gestion axée sur les résultats</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Politique et lignes directrices révisées : <i>Fin 2007</i></li> </ul>  |
|   |  | <p><b>Programme mondial d'encadrement</b></p> <p>Destiné à tous les administrateurs principaux pour renforcer leurs capacités d'encadrement, introduire des changements dans l'Organisation et déterminer les comportements souhaités</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Programme en préparation : <i>En cours</i></li> </ul>  |
|   |  | <p><b>Rotation et mobilité</b></p> <p>Adoption d'une politique de rotation et de mobilité destinée à faciliter la rotation du personnel dans un lieu d'affectation et d'un bureau à un autre</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Nouvelle politique définie : <i>Fin 2007</i></li> <li>Mise en oeuvre : <i>Janvier 2008</i></li> </ul>  |

<sup>1</sup> Normes comptables internationales pour le secteur public.

| Modèle opérationnel         | Principaux résultats obtenus en 2004-2005  | Principales initiatives pour 2006-2008  | Jalons et calendrier  |
|-----------------------------|--|---|---|
| <b>Soutien opérationnel</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tous les bureaux de pays de la Région africaine sont reliés au réseau mondial privé de l’OMS</li> <li>• Système de passation de marchés en ligne appliqué dans le monde entier</li> <li>• Nouveau modèle de prestation de services conçu pour les principaux domaines administratifs</li> <li>• Stratégie mondiale relative à l’informatique formulée</li> <li>• Système mondial de gestion :               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Perspectives d’avenir définies</li> <li>○ Méthodes opérationnelles analysées dans toute l’Organisation</li> <li>○ Exigences professionnelles définies</li> </ul> </li> </ul> | <b>Gouvernance de l’informatique</b><br>Mise en place d’un cadre mondial pour contrôler l’établissement des priorités, le financement et l’application des initiatives institutionnelles dans le domaine de l’informatique  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comité créé : <i>Mi-2006</i></li> </ul>  |
|                             |  | <b>Prestation de services</b><br>Principaux services gestionnaires et administratifs assurés de manière plus économique, y compris l’application des accords de niveau de service, des interventions améliorées dans les situations d’urgence et l’étude des possibilités d’externalisation | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Accords de niveau de service introduits au Siège : <i>Mi-2006</i></li> <li>• Accords de niveau de service introduits au niveau mondial : <i>Mi-2006</i></li> <li>• Modes opératoires normalisés pour les situations d’urgence mis au point : <i>Mi-2007</i></li> <li>• Stratégie d’externalisation définie : <i>Mi-2007</i></li> </ul> |
|                             |  | <b>Plan-cadre pour les dépenses d’équipement</b><br>Une stratégie à long terme relative aux investissements immobiliers et autres dépenses d’équipement pour le maintien et l’amélioration du milieu de travail de l’Organisation   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Examen par le Conseil exécutif : <i>Janvier 2007</i></li> </ul>  |
|                             |  | <b>Système mondial de gestion</b><br>Programme pleinement intégré et homogène – système de gestion et d’administration dans toute l’Organisation, permettant l’intégration des réformes gestionnaires dans les activités quotidiennes de l’OMS  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Système mis en route : <i>Avril 2007- fin 2008</i></li> </ul>  |

| Modèle opérationnel                           | Principaux résultats obtenus en 2004-2005  | Principales initiatives pour 2006-2008   | Jalons et calendrier   |
|---|--|--|--|
| <i>Contrôle et principe de responsabilité</i> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dispositif de responsabilisation établi</li> <li>• Politique et lignes directrices pour la prévention des fraudes établies</li> </ul> | <p><b>Dispositif de responsabilisation à l’OMS</b></p> <p>Application du dispositif de responsabilisation récemment mis au point, assortie de mesures destinées à vérifier qu’il est compris et assimilé dans toute l’Organisation, que de nouvelles politiques sont promulguées sur les fraudes et les comportements répréhensibles et qu’est élaborée une politique en matière d’éthique</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation dispensée : <i>Troisième trimestre 2006-fin 2007</i></li> <li>• Politique en matière d’éthique définie : <i>Fin 2006</i></li> </ul> |