



Questions relatives au budget programme

Plan d'économies pour l'exercice 1998-1999

Rapport du Directeur général

Ainsi que l'a demandé la Cinquantième Assemblée mondiale de la Santé en mai 1997, le Conseil est invité à prendre note du plan mis au point pour atteindre un objectif d'économies par gain de productivité de 3 % au cours de l'exercice 1998-1999.

1. Dans sa résolution WHA50.26, l'Assemblée de la Santé a prié le Directeur général :
 - 1) *d'élaborer et de présenter à la cent unième session du Conseil exécutif un plan d'économies pour l'Organisation, fondé sur un examen des six sections de la résolution portant ouverture de crédits et prévoyant des économies administratives et des moyens plus efficaces d'exécution des programmes;*
 - 2) *de préciser clairement, lors de l'élaboration du plan d'économies, les mesures à prendre pour atteindre un objectif d'économies par gain de productivité de 3 % sur les dépenses administratives et les frais généraux dans les six sections de la résolution portant ouverture de crédits au cours de l'exercice 1998-1999, et de réaffecter les montants ainsi dégagés aux activités des programmes de santé prioritaires;*
 - 3) *de faire un rapport détaillé à la cent unième session du Conseil exécutif sur les progrès accomplis dans l'application de la résolution EB99.R13.*
2. Un plan a donc été établi sur la base d'une étude faite par la direction de l'Organisation. Il convient de rappeler que les organisations du système des Nations Unies, les gouvernements et le secteur privé recherchent depuis maintenant de nombreuses années des moyens plus efficaces d'exécution des programmes. Plus récemment, le Comité consultatif de l'ONU pour les Questions administratives et budgétaires (CCQAB)¹ a cité un certain nombre de questions liées à l'efficacité dans son premier rapport sur le projet de budget programme de l'Organisation des Nations Unies pour l'exercice 1998-1999, que l'Assemblée générale a commencé à étudier en octobre 1997.
3. Le CCQAB a noté qu'il y a généralement des gains de productivité lorsque le budget programme est pleinement exécuté et que sont atteints tous les résultats escomptés, mais avec des ressources inférieures aux

¹ Documents officiels de l'Assemblée générale, cinquante-deuxième session (voir le document de l'Organisation des Nations Unies A/52/7).

montants prévus au budget. A l'inverse, en cas de coupures programmatiques et budgétaires, on aboutit à l'exécution d'un programme réduit avec des ressources réduites. Le Comité a noté avec inquiétude que l'Organisation des Nations Unies n'avait pas été en mesure de démontrer, pour l'exercice en cours, que les économies réalisées étaient bien des gains de productivité et que les programmes n'avaient donc pas été affectés.

4. Le CCQAB a recensé certaines conditions qui, de l'avis général, doivent être remplies pour que puissent être réalisés des gains de productivité. Il en a évoqué huit en particulier :

- 1) un climat de confiance entre le Secrétariat et les Etats Membres;
- 2) l'engagement et la participation du personnel de l'Organisation à tous les niveaux;
- 3) la volonté d'accepter des propositions novatrices;
- 4) la préparation et l'étude approfondies de chaque proposition, y compris une évaluation de son impact potentiel sur l'exécution du programme;
- 5) la mobilisation des ressources nécessaires;
- 6) un calendrier d'exécution réaliste;
- 7) des moyens de mesurer les avantages escomptés à court et à long terme;
- 8) une méthode fiable de notification des résultats.

ECONOMIES A L'OMS

5. Le Directeur général est parfaitement conscient que, dans la plupart des Etats Membres, le secteur public est soumis à des pressions considérables pour réaliser des gains de productivité. De la même manière, depuis dix ans ou plus, le personnel de l'OMS s'efforce d'atteindre les objectifs du budget avec moins de ressources. Les budgets ont été réduits et la recherche de gains de productivité est devenue la norme. Par ailleurs, le système des Nations Unies a malheureusement dû affronter des difficultés liées au fait que de nombreux Etats Membres ne règlent pas leurs contributions à temps. En conséquence, les gains de productivité ont souvent dû servir à couvrir les arriérés de contributions.

6. De plus, une très grande confusion a régné lors des discussions sur les dépenses administratives et les frais généraux. Ainsi, comprenant mal le fonctionnement de l'OMS, certains Etats Membres ont suggéré que toutes les dépenses de personnel étaient des dépenses administratives; les programmes techniques utilisent une combinaison de ressources, dont du personnel, des bourses d'études, des fournitures et d'autres éléments opérationnels. C'est en trouvant, pour chaque activité, le juste équilibre entre ces différents éléments au moyen d'évaluations, de comparaisons entre programmes et, en conséquence, par l'application des pratiques les mieux adaptées, que l'on améliore l'efficacité.

7. Les programmes d'appui, tels ceux qui permettent de gérer les ressources humaines, financières et en capital de l'Organisation, sont également cruciaux pour l'exécution des programmes. Des gains de productivité ne seront pas obtenus par des coupures faites sans discernement, mais par des examens systématiques et attentifs garantissant que les programmes d'appui sont eux aussi exécutés selon les pratiques les plus appropriées et en fonction des besoins des programmes techniques.

PLAN POUR 1998-1999

8. La responsabilité première de l'Organisation est actuellement d'assurer la pleine exécution, avec tous les résultats qui en sont attendus, du programme de l'exercice 1998-1999 tel qu'il a été adopté par l'Assemblée de la Santé. Les concepts nouveaux de budgétisation stratégique, qui privilégient l'élaboration, la surveillance et l'évaluation de plans d'action pour obtenir les résultats escomptés, fournissent aussi un outil efficace pour un nouvel effort de gain de productivité. Toutefois, si la situation de 1996-1997 devait se répéter, le Directeur général estime que les économies qui pourraient résulter d'une productivité accrue au cours du prochain exercice serviront sans doute davantage à couvrir le déficit du recouvrement des contributions dues par les Etats Membres en 1998-1999 qu'à exécuter des activités supplémentaires au titre des programmes prioritaires.

9. Le plan proposé est le suivant : à la fin de 1997, le Directeur général aura une estimation du déficit probable des contributions pour 1998-1999. On se souviendra que, comme l'a noté le Conseil exécutif en janvier 1997, l'Organisation détermine les activités qu'elle prévoit d'exécuter non seulement en fonction des montants attendus au cours de l'exercice, mais aussi des sommes qu'elle pense percevoir tardivement, mais pas plus tard que l'exercice suivant. Elle procède alors à des emprunts internes dans l'attente de ces versements tardifs, ce qui lui permet d'assurer la pleine exécution du programme pendant l'exercice; ainsi, les emprunts internes d'un montant considérable effectués au cours de l'exercice 1994-1995 ont maintenant été complètement remboursés par le recouvrement, en 1996-1997, des arriérés de 1994-1995. Toutefois, il arrive toujours qu'une partie des arriérés dus pour un exercice reste impayée pendant plus de deux ans, de sorte que des coupures doivent effectivement être faites. Au moment où a été préparé ce document, il n'était toujours pas possible d'évaluer les coupures à envisager pour l'exercice 1998-1999, car deux des principaux contributeurs n'avaient fait aucun versement pour 1997 et étaient encore redevables d'arriérés pour la totalité ou une partie de 1996. Aucun n'avait non plus fourni de plan de paiement pour 1998.

10. Dans ces conditions, les mesures d'économies devront être coordonnées avec le plan financier pour 1998-1999. Si des réductions de crédits de l'ordre de 3 % s'avèrent nécessaires compte tenu du déficit probable du recouvrement des contributions, les administrateurs des programmes seront invités à atteindre les objectifs correspondant aux résultats escomptés de la pleine exécution du budget programme de 1998-1999 en appliquant des mesures d'économies. Si les crédits devaient être réduits de plus de 3 %, il sera alors nécessaire de renoncer en conséquence à certains résultats, tout en appliquant les mesures d'économies.

11. Pour une meilleure productivité, les pratiques les plus appropriées continueront d'être appliquées à l'exécution des programmes. En 1998, on s'emploiera en priorité à réduire le coût des réunions et à rechercher des solutions moins coûteuses de dotation en personnel. La surveillance des plans d'action pendant l'exécution puis l'évaluation du budget programme de 1998-1999 déterminera le succès ou l'échec de l'effort de gain de productivité. Il ne sera bien sûr possible de réaffecter 3 % des ressources aux programmes prioritaires selon le plan que si toutes les contributions sont versées à temps et que s'il apparaît que les coupures éventuelles peuvent être sélectivement annulées.

12. Le Directeur général fera rapport au Conseil, en janvier 1999, sur les progrès de cette initiative.

ACTION DU CONSEIL EXECUTIF

13. Le Conseil souhaitera peut-être prendre note des plans présentés ci-dessus et demander qu'il lui soit fait rapport à ce sujet à sa cent troisième session, en janvier 1999.

= = =