



ORGANISATION MONDIALE DE LA SANTE

CONSEIL EXECUTIF
Cent seizième session
Point 5.2 de l'ordre du jour provisoire

EB116/6
28 avril 2005

Bureaux de l'OMS dans les pays et action en faveur des pays

Rapport du Secrétariat

1. Les difficultés diverses que rencontrent les Etats Membres dans l'amélioration de la santé de leurs populations font que l'OMS doit adapter sa réponse. De nombreux pays en développement reconnaissent de plus en plus que la santé est très importante pour le développement économique et humain et, au niveau international, il est désormais accepté que les objectifs du Millénaire pour le développement et ceux des stratégies nationales de réduction de la pauvreté ne seront atteints que si l'on élève considérablement le niveau des ressources destinées à améliorer la santé. Si l'on s'attache de plus près à l'action menée au niveau des pays, on s'aperçoit qu'il faut déléguer davantage de pouvoirs et mettre en place des systèmes de responsabilisation des organisations internationales. Il est donc indispensable que l'OMS se dote de bureaux de pays efficaces tout en reconnaissant que les besoins varient énormément en fonction du temps et du lieu.

POLITIQUE EN FAVEUR DES PAYS

2. La politique en faveur des pays axe les opérations de l'OMS sur les besoins des Etats Membres au niveau national. Le succès de cette politique est lié à d'autres processus de l'OMS qui visent à améliorer les résultats du Secrétariat en général, notamment en adaptant les ressources, pour accroître l'impact de l'Organisation sur la santé et le développement au niveau national et ce, en aidant les pays à développer leur propre système de santé. Les six composantes qui servent à suivre les progrès réalisés sont :¹

- **Stratégies de coopération avec les pays.** Cette composante reflète la stratégie de l'OMS à moyen terme en matière de coopération avec les Etats Membres. Depuis 1999, des stratégies de coopération avec les pays ont été mises en place dans 120 des 144 pays dotés d'un bureau de l'OMS ; les pays restants seront couverts d'ici à la fin de l'exercice 2006-2007. Les Régions se sont pleinement approprié le processus avec l'appui du Siège qui a mis l'accent sur les travaux normatifs et l'assurance de la qualité.

¹ Voir document EB111/33.

- **Compétences essentielles et capacités des équipes de pays.** Cette composante permet de vérifier que les équipes OMS de pays ont les capacités voulues pour assumer les fonctions essentielles de l'Organisation au niveau des pays, comme convenu avec l'Etat Membre. Les bureaux régionaux procèdent au remaniement des équipes de pays, conformément aux fonctions fixées dans la stratégie de coopération avec les pays, afin d'aligner les compétences de ces équipes sur les besoins recensés avec les Etats Membres. Le facteur clé est l'amélioration de la sélection du personnel par rapport aux compétences nécessaires. De plus en plus les bureaux régionaux appliquent les « bonnes pratiques » dans le recrutement des représentants et des agents de liaison de l'OMS au moyen d'un processus transparent, fondé sur les conditions retenues dans l'ensemble de l'Organisation, pour ce qui est de l'affichage des postes et de la sélection des candidats. Toutes les Régions ont mis des programmes de développement du personnel en place pour les équipes de pays et tous les représentants et agents de liaison de l'OMS participent au programme mondial de formation à la gestion et à l'encadrement.
- **Soutien technique et programmatique intégré fourni par les bureaux régionaux et le Siège.** Cette composante vise à fournir aux Etats Membres un soutien technique bien coordonné et de grande qualité conformément aux stratégies de coopération avec les pays. Certains volets du soutien technique dégagés par les stratégies de coopération avec les pays sont relativement faibles au niveau des pays, notamment ceux qui sont liés au renforcement des systèmes de santé. Cette situation est due en partie au mode d'allocation des ressources aux pays. Pour remédier à la fragmentation éventuelle des différents volets du soutien technique de l'OMS, les bureaux régionaux ont renforcé la planification conjointe pour aider les programmes d'activité régionaux à mieux répondre aux besoins recensés dans les pays. Des travaux sont désormais en cours pour veiller à ce que le soutien technique fourni par tous les niveaux de l'Organisation corresponde mieux aux politiques et programmes nationaux. Cette approche est en voie d'institutionnalisation suite à l'élaboration d'un plan et d'un budget uniques pour les pays, qui couvriront toutes les activités de l'OMS dans le pays concerné et seront encore renforcés en 2006-2007.
- **Moyens d'action efficaces des bureaux de pays.** Cette composante vise à améliorer les systèmes administratifs et la délégation de pouvoirs afin que l'OMS puisse fonctionner efficacement au niveau des pays. Elle devrait être étudiée en parallèle avec les réformes gestionnaires en cours dans toute l'Organisation. Le recrutement des responsables administratifs dans les bureaux de pays qui n'en ont pas est en cours, notamment ceux qui relèvent des Bureaux régionaux de l'Afrique, de l'Asie du Sud-Est et de la Méditerranée orientale. Toutes les équipes de pays rendent désormais compte sur les plans de travail à l'aide du cadre de gestion axé sur les résultats qui relie les résultats escomptés au niveau des pays aux résultats mondiaux fixés pour l'OMS dans son ensemble. Toutefois, il faut redoubler d'efforts pour mieux évaluer les résultats de l'OMS en termes de contribution aux résultats sanitaires des pays. Tous les bureaux de pays sont dotés des technologies élémentaires en matière d'information et de communication ; en février 2005, tous les bureaux régionaux et 48 bureaux de pays étaient connectés au réseau privé mondial et 60 nouveaux pays en étaient à la phase de mise en service. Cela permet d'améliorer la téléconférence, l'accès à l'Internet haut débit et la vidéoconférence ; la mise en oeuvre se poursuivra au niveau des pays à mesure que les fonds seront disponibles. Les délégations de pouvoir sont en hausse dans de nombreuses Régions. Les systèmes de responsabilisation s'amélioreront avec l'application du système mondial de gestion ; des projets pilotes seront lancés dans toutes les Régions en 2006.
- **Gestion du savoir et flux d'information entre les pays.** Cette composante vise à vérifier que le Secrétariat dispose de renseignements actualisés et que l'information circule bien entre les pays, les Régions et le Siège, et inversement. Les systèmes de gestion du savoir se sont

améliorés dans les bureaux de pays ; en 2004, 36 bureaux géraient leur propre site Web sur les pays et des efforts sont en cours pour ouvrir l'accès extérieur aux connaissances et aux réseaux de l'OMS sur les pays par l'intermédiaire de l'Internet. Par ailleurs, des bibliothèques virtuelles, des centres de documentation multilingues et des programmes de diffusion élargissent l'accès national aux publications et aux avis de l'OMS. Toutefois, les progrès sont inégaux car des systèmes élémentaires de gestion des connaissances doivent encore être mis en place dans certains bureaux de pays.

- **Collaboration avec les organisations du système des Nations Unies et les partenaires pour le développement.** Cette composante vise à renforcer les activités de l'OMS avec les partenaires, notamment en ce qui concerne la sensibilisation, et à nouer des relations autour de la santé et du développement. L'OMS a décidé de joindre ses efforts à ceux des autres membres de l'équipe de pays des Nations Unies et jouer un rôle actif dans l'élaboration des avis du Groupe des Nations Unies pour le développement à l'intention des équipes de pays et dans le développement des communications. Compte tenu des différents cycles de planification, l'OMS poursuit l'harmonisation de ses programmes avec ceux de ses partenaires et l'alignement de ses travaux sur les priorités nationales dans le cadre des stratégies de coopération avec les pays, ce qui permet également de s'assurer que la santé publique est correctement représentée dans l'évaluation commune des pays et le plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement. L'OMS a dirigé les travaux visant à définir une position commune sur les approches sectorielles et travaille actuellement avec plusieurs Etats Membres afin de mettre la santé au premier plan dans les documents de stratégie pour la réduction de la pauvreté. La capacité des bureaux de pays de l'OMS à oeuvrer dans ces domaines est développée dans le cadre d'activités telles que la tenue d'ateliers avec des partenaires nationaux sur les approches sectorielles, l'analyse des composantes de la santé dans les documents de stratégie pour la réduction de la pauvreté, l'orientation des programmes de développement du personnel sur la collaboration avec les initiatives mondiales en matière de financement, et la rédaction de notes d'information et d'avis sur les questions y relatives.

3. L'un des principaux enseignements tirés ces dernières années par l'OMS est que, pour que les bureaux de pays puissent soutenir pleinement les Etats Membres, ils doivent être eux-mêmes résolument soutenus par le reste de l'Organisation. Chaque bureau régional est doté d'une unité d'appui aux pays, reliée au Siège, qui varie en taille et en capacité en fonction des besoins de la Région. Les bureaux régionaux et le Siège partagent les meilleures pratiques au niveau interrégional et interpays.

BUREAUX DE L'OMS DANS LES PAYS

4. Les bureaux de l'OMS dans les pays jouent un rôle essentiel au sein de l'Organisation en ce sens qu'ils assurent la coopération technique avec les pays et l'encadrement dans le secteur de la santé. Ces bureaux ont trois grandes fonctions : conseil en matière de politique et soutien technique ; information, relations publiques et sensibilisation ; et gestion et administration. De nouvelles demandes sont dues au nombre croissant d'acteurs au niveau de l'action de santé nationale et à la nécessité pour l'OMS de pouvoir répondre aux pays frappés par des situations d'urgence complexes et des catastrophes naturelles.

5. Une étude indépendante réalisée en 1997 a recommandé que la taille et le rôle des bureaux de pays soient adaptés de façon stratégique aux besoins et au contexte des pays dans lesquels ils sont établis.¹ L'OMS a redéfini sa présence dans les pays : elle est passée de la proposition de critères standard et de la typologie des pays à l'adéquation de sa présence à la situation particulière du pays concerné. Les approches stratégiques de l'OMS relatives à sa présence dans les pays figurent dans la section pertinente du projet de budget programme 2006-2007 et sont arrêtées d'un commun accord avec les Etats Membres dans le cadre de la stratégie de coopération avec les pays.

6. Récemment, les bureaux régionaux ont conçu des approches spécifiques pour renforcer la présence de l'OMS dans les pays. Le Bureau régional de l'Afrique a élaboré une stratégie globale, pour l'ensemble de la Région, qui comprend le remaniement des équipes de pays. Le Bureau régional des Amériques a mis en place des groupes spéciaux interprogrammes pour soutenir les équipes de pays en ce qui concerne l'application de la stratégie de coopération dans cinq pays où les besoins sont les plus pressants. Dans la Région de l'Asie du Sud-Est, les bureaux de pays se sont vu accorder des pouvoirs programmatiques et administratifs accrus ; cela permet aux représentants de l'OMS d'autoriser l'octroi des contrats plus importants, de recruter du personnel national et international à court terme et d'octroyer des autorisations d'achat au niveau international. Le Bureau régional de l'Europe ajuste la présence de l'OMS en s'attachant surtout aux pays les plus démunis. Le Bureau régional de la Méditerranée orientale s'efforce d'instaurer dans l'ensemble de la Région des stratégies de coopération avec les pays avant la fin de 2005 et d'élaborer une stratégie régionale adaptée qui entraînera notamment le remaniement des équipes de pays. La plupart des pays de la Région du Pacifique occidental où l'OMS est présente sont désormais dotés de stratégies de coopération avec les pays. Les fonctions, la dotation en personnel et les budgets des bureaux de pays ont été analysés dans le but de renforcer la présence de l'OMS.

7. Malgré les progrès réalisés, certaines questions n'ont toujours pas été résolues.

- Les modes de développement de chaque Région étant différents, la capacité des bureaux de pays respectifs à répondre aux besoins des Etats Membres est inégale.
- Les plan et budget uniques pour les pays ont été acceptés en tant que notion, mais leur exécution exigera un effort cohérent de la part du Secrétariat et la participation des partenaires clés au niveau des pays.
- Le suivi des résultats est encore insuffisant pour évaluer pleinement la contribution de l'OMS aux résultats sanitaires des Etats Membres.
- Les systèmes destinés à améliorer la responsabilité devant les Directeurs régionaux, le Directeur général et les Etats Membres en ce qui concerne les fonctions de gestion et d'exécution des programmes sont en cours d'amélioration.

¹ Cooperation for Health Development: the World Health Organization's support to programmes at country level. Londres, London School of Hygiene and Tropical Medicine, 1997.

MESURES A PRENDRE EN PRIORITE POUR RENFORCER LA POLITIQUE EN FAVEUR DES PAYS

8. Les mesures à prendre en priorité pour renforcer l'impact de la politique en faveur des pays sont les suivantes :

- La stratégie de coopération avec les pays servira à entamer un dialogue stratégique sur la coopération de l'OMS avec les Etats Membres, et notamment l'identification des principales compétences indispensables à la coopération technique et la définition de la présence essentielle adaptée à chaque pays.
- Des critères et approches communs seront déterminés pour mettre en place et maintenir une présence essentielle dans les pays, y compris l'appui des centres collaborateurs de l'OMS, afin que les fonctions essentielles de l'Organisation soient remplies comme convenu avec les Etats Membres, y compris les travaux normatifs et la collaboration interpays.
- Les plan et budget uniques pour les pays seront exécutés dans le cadre du processus ordinaire de l'OMS en matière de budgétisation et de gestion afin de fournir un soutien technique intégré aux Etats Membres.
- Les mécanismes de responsabilisation des bureaux de l'OMS dans les pays ayant trait à la gestion des ressources, au respect des avis techniques et à la qualité du soutien technique seront améliorés.
- Un système sera conçu pour suivre les résultats de l'OMS au niveau des pays, et notamment son influence, sur le programme de santé publique, avec le concours des partenaires clés, ainsi que sa contribution aux résultats sanitaires des Etats Membres.

MESURES A PRENDRE PAR LE CONSEIL EXECUTIF

9. Le Conseil exécutif est invité à prendre note du rapport ci-dessus.

= = =