Organisation mondiale de la Santé

SOIXANTE-DIXIÈME ASSEMBLÉE MONDIALE DE LA SANTÉ **A70/INF./6**
Point 11.2 de l'ordre du jour provisoire **16 mai 2017**

Des ressources optimisées pour une meilleure santé

Vers une stratégie et un plan d'optimisation des ressources à l'OMS

INTRODUCTION

1. La réforme de l'OMS, lancée en 2010, a beaucoup amélioré la gouvernance et les pratiques de gestion aux trois niveaux de l'Organisation. À titre d'exemple, on peut citer le processus bien établi d'élaboration du budget programme (qui comprend une définition ascendante des priorités par les pays), les progrès du processus de dialogue sur le financement, le renforcement des fonctions d'évaluation et de surveillance, le calendrier prospectif des réunions des organes directeur (« ordre du jour glissant ») et, moyennant l'action du Groupe de la politique mondiale, un alignement sans précédent entre les sept grands bureaux.

2. À l'ère des objectifs de développement durable et dans un contexte de tensions budgétaires accrues, il faut harmoniser davantage les efforts et définir plus clairement le rôle et la valeur ajoutée des multiples parties prenantes. Plus que jamais, l'OMS doit montrer que toutes ses activités, où qu'elles sont menées et quelles qu'en soient les modalités, visent à maximiser l'impact sanitaire de chaque dollar investi.

Qu'est-ce que l'optimisation des ressources ?

3. Souvent confondue avec les notions de réduction de coûts ou d'économie, l'optimisation des ressources concerne la façon dont une organisation obtient des résultats. Le processus par lequel les intrants se traduisent en produits puis en réalisations et en impact sur le monde extérieur doit être considéré dans cette perspective afin d'optimiser le déploiement des efforts et des ressources et de garantir que l'Organisation s'acquitte de sa mission et atteigne ses buts.

4. Cette démarche suppose de combiner cinq dimensions essentielles :

- **économie –** limiter le plus possible les intrants (ressources humaines et financières) ;
- **efficience –** utiliser ces intrants pour produire (ou acheter) la plus grande quantité possible ;
- **efficacité –** maintenir la production de l'Organisation au niveau de qualité le plus élevé possible afin d'obtenir le plus grand impact possible ;
- **équité –** tenir compte des bénéfices que les produits apportent aux populations les plus vulnérables et les plus difficiles à atteindre et de la couverture qui leur est ainsi assurée ; et

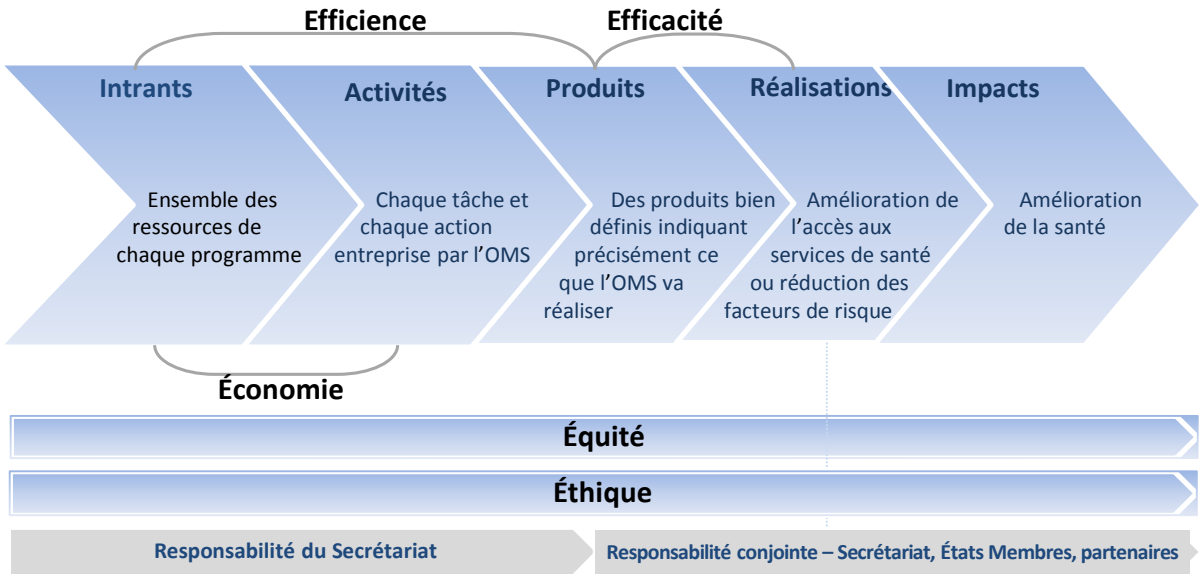
- **éthique –** pour l'ensemble des intrants, des produits et des réalisations, appliquer les principes éthiques fondamentaux de respect, de bonne volonté, de justice et de non-nuisance.

Figure 1. Les cinq dimensions de l'optimisation des ressources (OR)

Optimisation des ressources à l'OMS : la situation actuelle

5. Pour optimiser les ressources à chaque stade du processus, des intrants à l'impact, les rôles et les responsabilités du Secrétariat et des États Membres doivent être clairement et explicitement définis.

Figure 2. La structure de résultats de l'OMS et les cinq éléments de base de l'optimisation des ressources



6. La Figure 2 ci-dessus décrit la nouvelle structure de résultats, introduite pour la première fois en 2014 dans le cadre de la réforme de l'OMS. Cette structure présente le processus allant des intrants aux impacts sanitaires et décrit clairement les rôles et les responsabilités aux trois niveaux de l'Organisation. La figure montre que, même si les responsabilités concernant l'économie et l'efficience incombent au Secrétariat, l'efficacité de l'OMS ne peut être améliorée que conjointement avec les États Membres.

7. Il faut aussi noter que si l'économie, l'efficience et l'efficacité sont prises en compte et mesurées lors de la transformation de certains éléments au passage d'un niveau à l'autre (en recherchant, par exemple, des gains d'efficience quand les intrants se transforment en activités ou produits), l'équité et l'éthique portent eux sur tous les niveaux de la chaîne de résultats. Pour autant, cela ne signifie pas que ces deux principes peuvent être invoqués comme des arguments généraux pour balayer les considérations d'efficience.

8. En gardant cela à l'esprit, les dimensions clés de l'optimisation des ressources peuvent être transposées en un cadre d'action de l'OMS reposant sur les piliers suivants :

- **définition des priorités mondiales –** On s'attache à déterminer dans quelle mesure l'Organisation engage les actions nécessaires là où il le faut, s'il faut chercher à améliorer la façon dont les structures institutionnelles de l'OMS contribuent à la définition des priorités et si la gouvernance de l'Organisation assure un niveau de prise en main suffisant pour la fixation des priorités ; on s'intéresse aussi à l'évaluation et à l'apprentissage institutionnel pour apporter des améliorations continues ;

- **élaboration et exécution des programmes en mettant l'accent sur les pays –** La structure des différents programmes est examinée sous un angle critique, on compare les interventions possibles, on tient compte du coût et de l'utilisation des ressources humaines et financières ; par la suite, un suivi des progrès est réalisé et l'impact est évalué ; et

- **leadership et fonctions d'appui –** L'accent est porté ici sur l'efficience des fonctions institutionnelles pour parvenir aux résultats. Il est également tenu compte des catalyseurs transversaux, centrés sur l'amélioration de la transparence et le renforcement de la planification, du suivi et de l'évaluation, qui doivent reposer sur des bases factuelles.

Définition des priorités mondiales

9. La définition des priorités mondiales suppose des consultations approfondies avec les États Membres et guide le programme général de travail et le budget programme. Ces deux instruments présentent les efforts mondiaux que le Secrétariat et les États Membres déploient sur une période de six ans en vue d'atteindre les cibles sanitaires. Ainsi, le douzième programme général de travail offre une vision stratégique de haut niveau pour la période 2014-2019. Il fixe des priorités de leadership dans les principaux domaines d'action sanitaire mondiale dans lesquels l'OMS exercera son influence, et oriente les travaux menés aux différents niveaux du Secrétariat ainsi que la collaboration entre ces derniers. Il définit également, en s'appuyant sur la théorie du changement et une chaîne de résultats clairs, la manière dont le travail de l'Organisation contribue à un ensemble donné de réalisations et d'impacts. Les budgets programmes traduisent en mesures concrètes les priorités de leadership du programme général de travail et forment d'importants outils de décision pour orienter les efforts des trois niveaux de l'Organisation au cours d'une période biennale donnée. L'exercice approfondi de définition ascendante des priorités que les États Membres ont mené dans le cadre de l'élaboration du budget programme a été une amélioration majeure pour la définition des priorités stratégiques.

Élaboration et exécution des programmes

10. Au niveau programmatique, des succès ont été obtenus concernant l'alignement et la traçabilité des investissements à l'aune des priorités, en vue d'atteindre les résultats sanitaires, notamment par l'intermédiaire du dialogue sur le financement et du portail Web sur le budget programme (lequel inclut désormais des informations programmatiques et financières fondées sur le suivi et les examens de performance menés à l'échelle de l'Organisation). Les progiciels de gestion intégrée apportent désormais un soutien plus solide aux programmes en les aidant à déterminer quand et comment les ressources humaines et financières se traduisent en mesures et en résultats contribuant au but plus élevé qui est recherché. Pour les bureaux de pays, les vérifications et les évaluations des stratégies de coopération avec les pays sont l'occasion d'évaluer les moyens mis en œuvre aussi bien que les réalisations, au niveau national. De nombreux programmes qui ont atteint une certaine maturité du point de vue de la mise au point ou de l'exécution intègrent déjà des approches d'optimisation des ressources. Une approche systématique apparaît néanmoins nécessaire dans la conception des programmes, en utilisant une méthodologie convenue et en l'étayant plus solidement. Des indicateurs de performance clés existent déjà aujourd'hui sur le terrain pour mesurer certains aspects, mais beaucoup reste à faire pour évaluer la performance et l'optimisation des ressources au niveau des pays.

L'optimisation des ressources à l'OMS : l'Initiative mondiale pour l'éradication de la poliomyélite

11. En 2012, l'Initiative mondiale pour l'éradication de la poliomyélite a lancé un processus visant à recenser et à évaluer les possibilités d'optimisation des ressources, dans le but d'améliorer

l'efficience et l'efficacité de ce partenariat. L'étude a identifié et examiné les principaux facteurs de coût et les différences observées entre les pays, étudié les possibilités de rationalisation et de réaffectation des ressources, et mis en évidence des bonnes pratiques à faire connaître et généraliser. Parmi celles-ci figuraient la répartition des coûts avec les autres initiatives, l'accès aux populations difficiles à atteindre et l'exploitation des nouvelles technologies, l'amélioration des mesures d'atténuation des risques et l'amélioration de la planification. L'étude faisait également un certain nombre de recommandations opérationnelles spécifiques : à court terme (dans les 12 mois à venir), améliorer la gestion des stocks tampons de vaccin antipoliomyélitique oral et la qualité et la fréquence des formations ; à moyen terme (dans l'année ou les deux années à venir), modifier l'ampleur des opérations à mesure que les zones deviennent exemptes de poliomyélite, en améliorant les estimations de la population cible et en optimisant la fréquence des campagnes pour les activités de vaccination supplémentaire ; et à long terme (deux à six années à venir), élaborer un plan à long terme pour les infrastructures et les activités de l'Initiative, optimiser les dépenses de personnel et évaluer les activités soutenues par l'Initiative mais ne se rapportant pas à la poliomyélite.

LEADERSHIP ET FONCTIONS D'APPUI

12. Ces dernières années, l'OMS a déployé d'importants efforts de réduction des coûts, en particulier au titre de la catégorie 6 du budget programme. Ainsi, l'Organisation a délocalisé certaines fonctions administratives vers des sites plus économiques, comme Kuala Lumpur (Malaisie), où un centre de services a été établi, ou encore Budapest (Hongrie), le but étant de réduire les coûts salariaux. Des efforts ont été déployés pour éliminer les doublons entre le Siège et les bureaux régionaux et encourager une plus grande intégration aux trois niveaux de l'Organisation, notamment en renforçant le rôle des réseaux de catégorie et de secteurs de programme et en mettant l'accent sur l'intégration des axes de travail entre les groupes organiques du Siège. L'Organisation s'est également attachée à rationaliser les réunions des organes directeurs et à limiter le nombre de résolutions et de décisions assorties d'obligations de rapport. S'agissant des catalyseurs transversaux, l'OMS continue de progresser en matière de transparence. L'Organisation a rejoint l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide en novembre 2016 ; elle a également renforcé ses fonctions d'évaluation et d'apprentissage institutionnel, mis en place des cadres de contrôle interne et de responsabilisation, et développé son approche de la gestion des risques institutionnels.

PROCHAINES ÉTAPES POUR L'OMS

13. L'introduction de processus complexes ne permettra sans doute pas d'optimiser les ressources. Il faudrait d'abord faire fond sur les pratiques existantes dans ce domaine et sur les résultats récents de la réforme de l'OMS. Même si des processus de cette nature existent déjà dans l'Organisation, ils ne sont pas appliqués de façon uniforme ou systématique et ne sont pas toujours bien documentés ni correctement évalués.

14. Les objectifs globaux de l'initiative d'optimisation des ressources sont les suivants :

a) sensibiliser à l'intérêt de cette approche au sein de l'OMS et intégrer ce concept aux opérations de l'Organisation, notamment pour la conception, la mise en œuvre et l'évaluation des programmes et pour l'établissement des rapports ; et

b) élaborer une stratégie et un plan d'optimisation des ressources à l'OMS, d'ici à la fin de 2017, en vue de leur présentation au Conseil exécutif en 2018.

15. Pour atteindre ces objectifs, le Secrétariat entend prendre les mesures suivantes :

a) collaborer avec le Comité du programme, du budget et de l'administration du Conseil exécutif en vue d'éclairer l'élaboration de la stratégie OMS d'optimisation des ressources (début mai 2017) ;

b) organiser une réunion informelle avec les États Membres après la Soixante-Dixième Assemblée mondiale de la Santé afin de discuter plus en détail de la stratégie d'optimisation des ressources et de recenser les domaines d'action (mi-juin 2017) ;

c) affiner et finaliser le concept stratégique, en intégrant le retour d'expériences des États Membres (fin juin 2017) ;

d) recenser les conclusions et les recommandations de la troisième étape de l'évaluation de la réforme de l'OMS qui devraient être intégrées à la stratégie et au plan OMS d'optimisation des ressources (juin 2017) ;

e) solliciter des contributions sur le concept et l'approche proposés en s'adressant au Comité consultatif indépendant d'experts de la surveillance à sa prochaine réunion (juillet 2017) ;

f) centrer sur les programmes la première vague de travaux sur la stratégie et le plan d'optimisation des ressources ;

g) analyser la façon dont certains programmes de l'OMS (par exemple le programme de lutte antipaludique, celui consacré à la vaccination et le nouveau programme chargé des situations d'urgence) s'efforcent actuellement d'intégrer les principes de l'optimisation des ressources à la conception, la sélection, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des interventions ;

h) recenser les lacunes afin de mettre en place une méthodologie sur l'optimisation des ressources à l'OMS, notamment moyennant l'utilisation de certains indicateurs de performance clés (juin-octobre 2017) ;

i) appliquer l'approche de l'optimisation des ressources à l'élaboration du projet de treizième programme général de travail, en particulier en introduisant un processus de définition des priorités plus rigoureux et en améliorant la chaîne de résultats, en utilisant les ressources de façon efficace et efficiente et en ciblant l'action sur les domaines pertinents (à partir d'octobre 2017) ; et

j) promouvoir constamment une meilleure compréhension de l'approche OMS d'optimisation des ressources à l'échelle de l'Organisation.

= = =