



Mise en œuvre du budget programme : gestion et alignement des ressources

Rapport du Secrétariat

1. À sa onzième réunion, en janvier 2010, le Comité du Programme, du Budget et de l'Administration a salué le rapport du Secrétariat sur la gestion et l'alignement des ressources¹ et a reconnu qu'il continuait à y avoir des disparités entre les budgets approuvés et les ressources disponibles.
2. Dans son rapport, le Comité a également déterminé trois principaux mécanismes pour améliorer l'alignement : le processus de budgétisation, la gestion des ressources et les ajustements du profil du personnel.² Le présent document fournit de plus amples informations sur les activités en cours et prévues concernant ces trois mécanismes.
3. Les taux d'utilisation des ressources disponibles sont, en général, élevés dans l'ensemble des domaines et des principaux bureaux. Cependant, pour les programmes de base afférents à l'ensemble des objectifs stratégiques et dans les principaux bureaux, à l'exception du Siège, il y a un important déficit de financement qui entraîne des disparités entre le budget programme 2010-2011 et son exécution.
4. Si les priorités nationales énoncées dans les stratégies de coopération avec les pays et les priorités mondiales fixées par l'Assemblée de la Santé montrent bien qu'il faut continuer à accorder de l'importance, et un budget, aux objectifs stratégiques 3, 4, 6, 7 et 9, les ressources nécessaires ne sont pas disponibles. Dans ces circonstances, il est difficile d'améliorer l'alignement, notamment parce que le déficit de financement de ces objectifs est important et qu'une grande partie des ressources disponibles est strictement réservée à d'autres activités.
5. En 2008-2009, les dépenses du Siège ont représenté près de 38 % des dépenses totales pour les programmes de base, proportion qui n'a pratiquement pas varié par rapport aux exercices précédents. L'objectif est toujours de répartir le financement à raison de 70 % pour les Régions et 30 % pour le Siège, mais il ne semble pas réaliste d'y parvenir en 2012-2013. Un changement trop rapide et trop radical perturbera le fonctionnement de l'ensemble de l'Organisation ou débouchera sur un échec en

¹ Document EB126/3.

² Document EBPBAC11/3.

raison d'une accumulation insurmontable de problèmes pratiques. Le Secrétariat poursuivra ses efforts en vue de parvenir à une répartition 70 %-30 % des ressources entre les Régions et le Siège.

6. Il est plus facile de faire des ajustements lorsque les ressources augmentent que lorsque le financement diminue car dans le premier cas, les ressources supplémentaires peuvent être allouées aux Régions et aux pays. Malheureusement, les prévisions pour les deux prochains exercices indiquent que l'augmentation des recettes sera moindre que lors des derniers exercices. Pour obtenir un meilleur alignement, il faudra donc appliquer simultanément au niveau institutionnel les trois mécanismes qui ont été déterminés : en d'autres termes, il faudra mettre l'accent sur le *budget*, les *ressources* et le *profil du personnel*. Il faudra également renforcer l'intégration dans l'ensemble du Secrétariat.

MESURES CONCRÈTES POUR AMÉLIORER L'ALIGNEMENT

Projet de budget programme 2012-2013

7. Le projet de budget programme 2012-2013 est en cours de rédaction en vue de sa présentation aux comités régionaux à leurs prochaines sessions de cette année. L'élaboration du projet de budget programme 2012-2013 tient compte de l'appréciation de l'exécution du budget programme 2008-2009 et est fondé sur les priorités et les niveaux de fonctionnement actuels. En outre, le projet de budget programme est établi conformément aux priorités recensées dans les pays et dans l'ensemble de l'Organisation et en fonction de l'importance accordée à chaque objectif stratégique.

8. Les débats sur le projet de budget programme 2012-2013 au sein de l'Organisation permettront aussi de déterminer les mesures à prendre pour corriger les disparités entre le projet de budget programme et son exécution réelle, y compris s'agissant de la répartition des fonctions et des membres du personnel au Secrétariat. En outre, ces débats contribueront à faire le lien entre mobilisation des ressources et financement du projet de budget programme.

9. Il est également proposé que la planification opérationnelle du projet de budget programme, qui consiste à déterminer en détail, pour chaque résultat escompté à l'échelle de l'Organisation, des cibles précises, les résultats à atteindre et les ressources nécessaires, soit reportée au deuxième semestre 2011 afin de tenir compte des enseignements tirés de l'exercice précédent et de l'examen à moyen terme de l'exécution du budget programme 2010-2011. La planification opérationnelle sera plus séquencée qu'auparavant : elle débutera par le recensement des pays où les résultats doivent être atteints, puis on effectuera la planification et la budgétisation et des indicateurs de performance seront fixés, conformément au cadre de planification de l'Organisation et aux priorités énoncées dans les stratégies de coopération avec les pays.

10. Le débat sur la répartition des fonctions et des membres du personnel dans l'Organisation tiendra aussi compte de la disposition du Siège à la décentralisation. En effet, au fur et à mesure que les programmes se développent, il se peut que leur portée, leurs moyens et leurs ressources passent du Siège aux Régions puis aux pays. Pour certains objectifs stratégiques, la plupart des outils et des interventions étant déjà disponibles, l'essentiel des efforts doit viser à soutenir l'application et la mise en œuvre. La définition, le maintien et l'évaluation de normes, ainsi que quelques autres activités relatives au développement, continuent alors d'être effectués au Siège en collaboration avec les bureaux régionaux et les bureaux de pays. Pour une deuxième série d'objectifs stratégiques, si certains outils et certaines interventions sont encore mises au point, d'autres sont déjà prêts et ces objectifs devraient être dans la même situation que ceux du premier groupe au cours de l'exercice 2012-2013. Enfin, dans une troisième catégorie, certains objectifs stratégiques évoluent compte tenu de la

transition épidémiologique et du lancement de nouvelles stratégies mondiales, et l'essentiel des activités consistent à définir des normes et à mettre au point des outils.

Gestion des ressources

11. Le rapport du Secrétariat sur la onzième réunion du Comité du Budget, du Programme et de l'Administration a signalé les travaux menés sur **un plan d'action destiné à gérer les ressources** plus efficacement, qui comporte trois éléments. Le *premier élément* concerne l'instauration et l'application d'une politique institutionnelle visant à assurer que toutes les contributions volontaires à objet désigné servent effectivement à financer toutes les dépenses directes et indirectes engagées pour atteindre les résultats escomptés au titre de cet objet – en d'autres termes, que les dépenses sont entièrement couvertes. Il faut veiller en particulier à couvrir l'ensemble des dépenses de personnel. Ceci devrait permettre de moins utiliser les fonds plus flexibles, qui serviront alors à financer des résultats réellement difficiles à atteindre avec des contributions à objet désigné, et qui permettront de corriger plus facilement les disparités de financement entre les différents objectifs stratégiques. Ces travaux sont en cours et des discussions ont commencé avec les principaux partenaires et bailleurs de fonds de l'Organisation.

12. Le *deuxième élément* a trait à la gestion des contributions fixées en tant que ressource au niveau des principaux bureaux plutôt que comme budget (comme c'est actuellement le cas), ce qui non seulement simplifiera les opérations quotidiennes mais permettra aussi d'utiliser beaucoup plus les contributions fixées pour corriger les disparités dues aux contributions volontaires à objet désigné. Cependant, les contributions fixées ne pourront être pleinement exploitées que si les sections de la résolution portant ouverture de crédits sont définies à un niveau plus élevé que ce n'est actuellement le cas. À cet égard, il est proposé, pour le projet de budget programme 2012-2013, de n'ouvrir des crédits au budget ordinaire qu'en une seule section (pour l'ensemble du budget programme) ou en deux sections (pour les objectifs stratégiques 1 à 11 et pour les objectifs stratégiques 12 et 13).

13. Au cours du prochain exercice, le *troisième élément*, le compte des contributions volontaires, restera probablement relativement réduit par rapport aux fonds à objet désigné et aux contributions fixées. Il représente néanmoins un fort potentiel en termes de gestion des ressources, en particulier pour corriger certaines des disparités qui ont été déterminées. À cet égard, les donateurs seront incités à verser au compte des contributions volontaires de base davantage de fonds entièrement souples.

Profil du personnel

14. L'ajustement **du profil du personnel** est probablement le plus efficace des trois mécanismes présentés ici. En tant qu'institution technique, l'OMS consacre environ la moitié des dépenses pour ses programmes de base au personnel. Tout changement concernant le personnel d'un niveau de l'Organisation à un autre aura donc un effet immédiat sur les dépenses. Toutefois, les mécanismes d'ajustement du personnel sont aussi les plus compliqués à mettre en œuvre.

15. Un quota de postes a d'abord été instauré au Siège en juillet 2009, avec effet au 1^{er} janvier 2010, afin d'éviter que le nombre d'employés à Genève n'augmente, ce qui revient à admettre que l'importance des effectifs constitue le principal poste de dépenses à l'OMS. En outre, comme indiqué ci-dessus, les débats sur le projet de budget programme 2012-2013 envisagent aussi la possibilité d'une décentralisation des fonctions et des ressources du Siège aux Régions et aux pays.

CALENDRIER

16. Le Secrétariat poursuit ses efforts en vue de corriger les disparités entre les financements disponibles et l'étendue de l'exécution technique pour différents objectifs stratégiques, bureaux principaux et segments du budget.

17. Les activités de suivi à mettre en œuvre ont été précisées ci-dessus et le calendrier suivant est envisagé :

- Exercice 2010-2011 : versements accrus des donateurs au compte des contributions volontaires de base et utilisation des fonds pour corriger les disparités.
- Janvier 2010 : instauration d'un quota de postes et de modalités de contrôle et de suivi au Siège.
- Janvier-novembre 2010 : débats sur le projet de budget programme 2012-2013 en vue de déterminer les mesures à prendre pour corriger les disparités entre le projet de budget programme et son exécution réelle et examen de la répartition des fonctions et des membres du personnel dans l'Organisation.
- Décembre 2010 : instauration d'une politique de couverture intégrale des dépenses et achèvement des discussions avec les principaux partenaires.
- Mai 2011 : ouverture de crédits au budget ordinaire en une ou deux sections pour le budget programme 2012-2013 (sous réserve d'approbation par l'Assemblée de la Santé dans la résolution portant ouverture de crédits).
- Mai 2011 : présentation au Comité du Programme, du Budget et de l'Administration de l'examen à moyen terme du budget programme 2010-2011.
- Mai 2012 : présentation dans le rapport sur l'appréciation de l'exécution du budget 2010-2011 des résultats des efforts entrepris concernant la gestion et l'alignement des ressources.

MESURES À PRENDRE PAR LE COMITÉ DU PROGRAMME, DU BUDGET ET DE L'ADMINISTRATION

18. Le Comité du Programme, du Budget et de l'Administration est invité à prendre note du rapport.

= = =