



ORGANISATION MONDIALE DE LA SANTE

CONSEIL EXECUTIF
Cent cinquième session
Point 6 de l'ordre du jour provisoire

EB105/17
1^{er} décembre 1999

Mise en oeuvre des résolutions relatives au budget

Résolutions EB103.R6 et WHA52.20

Rapport du Secrétariat

1. A sa cent troisième session, le Conseil exécutif a adopté la résolution EB103.R6 sur la présentation et l'élaboration du budget. Pour donner suite aux paragraphes du dispositif qui concernaient l'examen du budget programme à la Cinquante-Deuxième Assemblée mondiale de la Santé, des renseignements ont été présentés dans un document d'information (A52/INF.DOC./2). De plus, il était demandé dans la résolution que des informations soient communiquées au Conseil exécutif à sa cent cinquième session, ce qui est le but du présent document.

2. La Cinquante-Deuxième Assemblée mondiale de la Santé a d'autre part adopté la résolution WHA52.20 dans laquelle, entre autres, le Directeur général était prié de faire rapport au Conseil sur les possibilités d'économies de l'ordre de 2 à 3 % par gains de productivité recensées dans toute l'Organisation, en vue d'opérer des réaffectations en faveur des programmes hautement prioritaires.

3. Les informations communiquées pour donner suite aux deux résolutions ci-dessus sont présentées sous quatre rubriques :

- Partie 1 le « plan intégré pour surveiller, évaluer et présenter les résultats aux organes directeurs » (résolution EB103.R6) et
- Partie 2 le « plan d'économies par gains de productivité » (résolution EB103.R6) ainsi que les « économies supplémentaires de l'ordre de 2 à 3 % par gains de productivité dans toute l'Organisation » (résolution WHA52.20) sont contenus dans le présent document.
- Partie 3 le « rôle de l'OMS dans le travail engagé avec certains partenaires pour mobiliser un appui mondial » (résolution EB103.R6) fait l'objet du document EB105/17 Add.1, et
- Partie 4 l'« évaluation des nouvelles Unités d'appui administratif [par comparaison de] leurs résultats au système précédent » (résolution EB103.R6) fait l'objet du document EB105/17 Add.2.

PARTIE 1 : « Plan intégré pour surveiller, évaluer et présenter les résultats aux organes directeurs » (résolution EB103.R6)

Mise en oeuvre et surveillance du programme

4. En 1995, dans la résolution EB95.R4, le Conseil exécutif avait approuvé « la notion de budgétisation stratégique, étant entendu que des plans d'action détaillés [seraient] établis à un moment plus proche de la mise en oeuvre des programmes ». Un examen de la situation effectué à la fin de 1998 concernant la planification et la surveillance des opérations a fait apparaître plusieurs lacunes. D'un côté, les programmes n'établissaient pas tous des plans d'action, et les plans établis se révélaient souvent peu homogènes. De l'autre, de nombreux plans se sont avérés trop détaillés pour donner un aperçu général des résultats. Cet état de choses s'expliquait avant tout par l'absence de méthodes et de règles gestionnaires communes aux différents programmes du Siègne ainsi qu'aux bureaux régionaux et au Siègne.

5. De plus, dans le passé, l'élaboration du budget programme était pour l'essentiel une démarche isolée à laquelle les programmes techniques s'intéressaient peu durant la mise en oeuvre effective. En tant que tels, les plans de travail détaillés n'étaient pas normalement liés à des engagements ni à des déclarations d'intention dans le budget programme.

6. Vu ces problèmes, des règles et des procédures normalisées pour la mise en oeuvre et la surveillance du programme ont été élaborées à titre prioritaire en 1999. A la suite de consultations approfondies qui auront lieu à l'OMS aux niveaux régional et mondial à partir de janvier 2000 :

- des plans de travail opérationnels seront mis en place dans tous les Groupes et toutes les Régions ;
- les plans de travail seront reliés aux résultats escomptés dans le budget programme 2000-2001 ;
- un jeu commun de données minimales, notamment des repères et des indicateurs de résultats, sera impératif pour garantir cohérence et uniformité dans toute l'Organisation ;
- le système de gestion des activités (AMS) constituera la base de la préparation et de la surveillance des plans de travail. Son emploi au Siègne est impératif. Là où le système AMS n'est pas disponible, les bureaux régionaux veilleront à ce que des plans de travail fondés sur le jeu de données minimales soient accessibles dans toute l'Organisation ;
- les progrès réalisés en vue d'atteindre les résultats escomptés seront régulièrement suivis sur les plans technique et financier. Des rapports de suivi seront établis tous les six mois à l'intention des Directeurs régionaux et des Directeurs exécutifs.

7. Un modèle de rapport de suivi sur les résultats escomptés pour 2000-2001, fondé sur le jeu commun de données minimales, sera remis aux membres du Conseil qui en feront la demande. Des rapports analogues seront établis par tous les Groupes et toutes les Régions pour la période biennale.

8. L'une des principales caractéristiques du nouveau système de surveillance sera de comparer les dépenses aux résultats escomptés – principe essentiel de la budgétisation fondée sur les résultats. A compter de janvier 2000, tous les documents engageant des dépenses devront porter un code AMS afin d'être acceptés pour traitement, ce qui permettra à l'OMS pour la première fois de rendre compte systématiquement de ses transactions financières en termes de résultats et de produits de programme. A plus long terme, c'est aussi la condition préalable au passage à un processus de planification intégré pour 2002-2003 dans le cadre duquel on examinera l'ensemble des ressources et on les attribuera de façon optimale pour que l'Organisation puisse s'acquitter de sa mission.

Evaluation

9. L'OMS examine et évalue son programme de plusieurs façons, notamment : la vérification des comptes et la surveillance, la préparation de rapports financiers, l'examen des plans opérationnels moyennant un mécanisme de surveillance régulière, des évaluations internes de programme et, enfin, des évaluations internes et externes de projets spéciaux, de certains Départements et de programmes régionaux.

10. Des exemples de ces études et évaluations ont été donnés dans le document A52/INF.DOC./2 pour plusieurs programmes du Siège. Toutefois, il n'a pas été fait jusqu'à présent d'évaluation des résultats institutionnels pour toute l'Organisation.

11. Après s'être occupé de la première priorité liée à la planification des opérations pour la période biennale 2000-2001 comme indiqué ci-dessus, il faudra donc dans un deuxième temps mettre au point un système unifié d'évaluation des programmes solidement ancré dans le cycle général de planification, de programmation et de budgétisation de l'Organisation. Un projet a été entrepris dans ce sens.

Plan proposé pour l'évaluation en 2000

12. Entre-temps, pour pouvoir évaluer systématiquement certains programmes en 2000, le Directeur général a décidé que des évaluations approfondies seraient faites l'an prochain dans les domaines suivants : vaccination antipoliomyélitique, prise en charge intégrée des maladies de l'enfant, processus stratégique de budgétisation et de planification des opérations.

13. Compte tenu du temps et des coûts nécessaires, il est envisagé de mener ensemble les évaluations de la vaccination antipoliomyélitique et de la prise en charge intégrée des maladies de l'enfant. De plus, en attendant la mise au point définitive du système unifié d'évaluation des programmes, qui devrait donner une orientation sur le type et la nature des évaluations à faire par la suite (par exemple, externes ou internes), les membres des équipes d'évaluation seront recrutés tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'Organisation.

PARTIE 2 : « Plan d'économies par gains de productivité » (résolution EB103.R6) « Economies supplémentaires de l'ordre de 2 à 3 % par gains de productivité dans toute l'Organisation » (résolution WHA52.20)

Plan d'économies par gains de productivité

14. A la suite de l'adoption de la résolution EB103.R6 dans laquelle le Conseil demandait l'élaboration d'un « plan d'économies par gains de productivité pour les dépenses autres que les dépenses relatives aux programmes », plusieurs examens gestionnaires ont été entrepris au Siège dans un certain nombre de domaines administratifs afin de déterminer si les ressources étaient utilisées de façon rentable. L'investissement direct consacré par l'Organisation en 1999 à ces examens, effectués tant par des bureaux de conseil extérieurs que par du personnel interne, représente environ US \$460 000, dont l'essentiel a été financé par le fonds de restructuration du Directeur général. De plus, une estimation prudente a situé à trois années de travail au total leur coût indirect en temps de personnel. Les résultats des divers examens sont indiqués ci-dessous.

15. **Services d'achat au niveau mondial.** En octobre 1999, le cabinet de consultants Deloitte a achevé l'examen des services d'achat mondiaux de l'OMS au Siège, des services d'achat dans les six bureaux régionaux ainsi que des services d'achat fournis au CICR, à l'ONUSIDA et au Programme de Lutte contre l'Onchocercose en Afrique de l'Ouest. Le montant total des achats, y compris pour le Bureau régional des Amériques, fluctue depuis quelques années autour de US \$300 millions par période biennale. Les consultants ont recommandé de maintenir pour l'instant les services mondiaux d'achat au Siège, d'envisager à plus long terme l'option du transfert, d'adopter une approche stratégique des achats tout en externalisant l'achat des fournitures correspondant à des biens marchands, de restructurer l'unité du Siège en la renforçant à l'aide des techniques et de l'information gestionnaire disponibles et, enfin, de donner aux Régions davantage de pouvoir en matière d'achat dans le cadre d'accords mondiaux dans ce domaine. La mise en oeuvre de ces recommandations pourrait en dernière analyse permettre d'économiser entre 19 et 34 postes au Siège et entraîner d'importantes économies pour les Etats Membres grâce à des accords de prix plus favorables. L'étude a comporté des consultations au Siège et des visites dans les Bureaux régionaux de l'Europe, de l'Asie du Sud-Est et du Pacifique occidental, à l'UNICEF ainsi qu'au Bureau des services d'achat interinstitutions à Copenhague.

16. **Participation de l'OMS au Service médical commun.** Un consultant extérieur a entamé à la fin de novembre 1999 l'examen de la participation de l'OMS au Service médical commun des Nations Unies et des institutions spécialisées à Genève. Il s'agira d'examiner les services médicaux et les besoins en matière de médecine du travail au Siège de l'OMS et dans les bureaux régionaux dans l'optique des prestations à assurer durant la décennie à venir. L'un des principaux objectifs est de veiller à ce que l'OMS, qui administre le Service, en développe au maximum la rentabilité : en 1998-1999, l'OMS a contribué pour 21 % au budget du Service, qui se monte à US \$7,82 millions.

17. **Assurance-maladie du personnel.** Une organisation extérieure a entamé au début de décembre 1999 l'examen du plan d'assurance-maladie du personnel de l'OMS, qui porte actuellement sur 21 500 agents en activité et retraités ainsi que personnes à leur charge à travers le monde. Il s'agira entre autres de dégager les possibilités d'adapter le plan aux aspirations et aux besoins futurs de ses participants et de l'Organisation, tout en favorisant les meilleures pratiques et la maîtrise des coûts. On examinera également les possibilités de rationaliser encore plus l'administration interne du plan ou bien d'en externaliser ou d'en transférer certaines composantes.

18. **Procédures de traitement des plaintes au Siège et dans les Régions.** Un membre du personnel est en train d'examiner les procédures de traitement des plaintes et d'appel à l'OMS. Cet examen porte sur les comités d'appel du Siège et des Régions, les médiateurs ainsi que la Commission d'enquête sur le harcèlement sexuel. Le responsable de l'examen va également analyser les pratiques suivies par d'autres organisations, et ses recommandations devraient déboucher sur une rationalisation des procédures.

19. **Dotation en personnel de secrétariat/personnel administratif et professionnel au Siège.** L'examen de l'allocation et de l'utilisation des ressources en personnel de secrétariat/personnel administratif au Siège, qui a été confié à un membre du personnel, est quasiment achevé. Les résultats montrent qu'il est possible de réduire le niveau global de dotation en personnel de secrétariat (démarche facilitée par la procédure de résiliation d'engagement par accord mutuel), d'accroître la productivité et le travail d'équipe du personnel de secrétariat et du personnel de la catégorie professionnelle, ainsi que d'améliorer la production et l'utilisation de l'information pour surveiller les niveaux de dotation en personnel. Les résultats se fondaient sur les réponses à des questionnaires et sur des analyses relatives à la dotation en personnel, sur des entretiens approfondis, ainsi que sur des consultations avec le personnel de secrétariat et le personnel de la catégorie professionnelle, ainsi que sur les repères fixés par d'autres organisations dans les secteurs tant public que privé.

20. **Rationalisation des pratiques suivies au Siège en matière de publications.** Une équipe interne de l'OMS a procédé en 1999 à un examen des politiques et procédures suivies au Siège concernant les publications. Un rapport préliminaire a confirmé la nécessité de définir une politique claire dans ce domaine et a dégagé une série de problèmes concernant l'établissement des priorités ainsi que le coût et le contrôle de la qualité. Il a été créé un groupe de gestion de l'information qui devra définir pour l'OMS une stratégie d'information en santé susceptible de déboucher sur des économies en 2000-2001 et il devra en suivre l'application.

21. **Examen des pratiques de gestion suivies par l'OMS.** Un consultant extérieur a été engagé en août 1999 pour aider à faire une étude de faisabilité en vue du remplacement des systèmes administratifs essentiels de l'OMS. Les systèmes actuels ne répondent pas aux besoins futurs et n'ont pas la souplesse nécessaire pour s'adapter à l'évolution de la situation. L'étude est axée sur les possibilités qui s'offrent à l'OMS d'introduire de meilleures pratiques et une plus grande efficacité administrative, tout en respectant le principe qu'il ne doit y avoir qu'« une seule OMS ».

Identification d'économies supplémentaires par gains de productivité

22. Outre les examens ci-dessus entrepris pour donner suite à la résolution EB103.R6, il a été créé, conformément à la résolution WHA52.20, un groupe de travail spécial chargé de dégager d'autres économies de l'ordre de 2 à 3 % par gains de productivité, soit des économies d'environ US \$53,9 millions, tant dans les bureaux régionaux qu'au Siège, dans les domaines indiqués dans le tableau de la page 6.

23. Environ la moitié du montant total de US \$53,9 millions devra être utilisée pour compenser les augmentations de coût prévues de US \$25,3 millions durant la période biennale 2000-2001 aux niveaux mondial, régional et national.¹ Toutefois, les US \$28,6 millions restants dépassent en fait le montant des économies demandées (2 à 3 % par gains de productivité).

24. Les missions diplomatiques à Genève ont été régulièrement informées des progrès réalisés en la matière. Il faut noter que l'objectif de US \$53,9 millions correspond au montant des économies par gains de productivité déterminées au moment de la rédaction du présent document et revêt un caractère provisoire. Il sera modifié lorsqu'on connaîtra vraiment l'impact de la procédure de résiliation d'engagement par accord mutuel.

25. Quant aux économies dans le secteur des voyages, la politique suivie concernant l'indemnité journalière des membres du Conseil exécutif a, elle aussi, fait l'objet d'un examen. Conformément à la résolution WHA22.5 (1969), les membres du Conseil reçoivent une indemnité journalière qui est supérieure de 40 % à l'indemnité normale, montant auquel s'ajoutent US \$3 par jour.

26. La pratique autorisant les membres du personnel de haut niveau de l'OMS à demander un complément d'indemnité journalière a été abolie il y a environ trois ans et, pour réaliser des économies dans le secteur des voyages, il est proposé d'abolir également ce complément pour les membres du Conseil. Cela permettra d'économiser environ US \$50 000 par période biennale ainsi que de réaliser des gains de productivité grâce à la rationalisation des procédures administratives.

¹ Voir document A52/INF.DOC./8.

**ECONOMIES PAR GAINS DE PRODUCTIVITE
AU SIEGE ET DANS LES BUREAUX REGIONAUX
(en US \$ millions)
(Situation au 10 novembre 1999)**

Possibilités d'économies 2000-2001	Siège	Bureaux régionaux	Total	Total du budget ordinaire %
Voyages	2,9	9,9	12,8	23,3
Rapport personnel de la catégorie professionnelle/catégorie des services généraux	2,0	0,4	2,4	3,0
Achats	1,8	11,2	13,0	17,8
Bourses d'études et congés pour études	0,0	11,0	11,0	22,0
Programmes dans les pays	0,0	1,5	1,5	0,5
Restructuration des services de traduction	0,4	-	0,4	6,7 ^a
Publications et documents	4,0	-	4,0	11,4 ^a
Fusions, transferts et autres	2,8	-	2,8	-
Total partiel	13,9	34,0	47,9	-
Résiliations d'engagement par accord mutuel	6,0	-	6,0	-
Total	19,9	34,0	53,9	-

^a Siège seulement.

27. Après avoir consulté les Directeurs régionaux, le Directeur général a décidé qu'environ US \$15 millions (50 % des économies dégagées par gains de productivité)¹ seraient dans un premier temps affectés aux sept domaines prioritaires suivants : sécurité transfusionnelle, santé mentale, protection de la grossesse, renforcement des systèmes de santé, salubrité des aliments, maladies non transmissibles et investissement dans le changement.

28. Le poids des économies par gains de productivité sera réparti selon un mode proportionnel au Siège et dans les bureaux régionaux en fonction de critères préétablis. Un système de surveillance sera mis en place pour toute l'Organisation à compter de février 2000, ce qui permettra de suivre les dépenses effectives tout au long de 2000-2001 dans tous les domaines d'intervention mentionnés plus haut et de les comparer aux repères pour 1996/1997 et 1998/1999. Le système, qui comprendra des critères et indicateurs non monétaires, permettra de préparer par la suite un rapport exhaustif sur la question, qui sera soumis au Conseil exécutif conformément au paragraphe 5 de la résolution WHA52.20.

= = =

¹ L'allocation des 50 % restants sera décidée à une date ultérieure.