



Mise en oeuvre des résolutions relatives au budget

Résolutions EB103.R6 et WHA52.20

Rapport du Bureau de la vérification intérieure des comptes et de la surveillance

Quatrième partie : « fournir une évaluation des nouvelles Unités d'appui administratif en comparant leurs résultats au système précédent » (résolution EB103.R6)

GENERALITES

1. Le Bureau de la vérification intérieure des comptes et de la surveillance a dirigé l'évaluation des Unités d'appui administratif (MSU) à la demande de la Direction, afin de garantir l'objectivité et l'indépendance nécessaires. Cette évaluation a été menée conjointement par le Groupe Administration, une société extérieure de consultants et le Bureau, qui a assuré le contrôle des opérations et qui est chargé de la rédaction du rapport.¹
2. Le Bureau de la vérification intérieure des comptes et de la surveillance a choisi de manière indépendante la société Arthur Andersen Business Consulting pour effectuer l'analyse quantitative et qualitative. Le comité des contrats a confirmé ce choix selon la procédure habituelle.
3. L'évaluation a consisté à comparer l'efficacité, l'efficience et les avantages économiques des MSU à ceux de l'ancien système centralisé, en examinant notamment les incidences de la nouvelle structure en termes de coût et en procédant à une analyse quantitative sur la base d'indicateurs communs de résultat et à une évaluation qualitative.
4. Pour répondre à la demande du Conseil exécutif, l'évaluation devait être entreprise quelque six mois seulement après la mise en place des MSU. Le fait que l'on n'ait disposé de données que pour une période aussi courte a empêché d'effectuer une comparaison et une analyse véritablement circonstanciées. La comparaison avec l'approche centralisée a également été compliquée par suite de la fragmentation du contrôle de certaines activités résultant de la mise en place des MSU.

¹ Le rapport complet est disponible sur demande en anglais seulement.

INCIDENCE EN TERMES DE COUT

5. Le Bureau a examiné l'incidence en termes de coût de la création des Unités d'appui administratif et a vérifié les informations précédemment communiquées par le Secrétariat qui montraient que cette création n'avait pas eu d'incidence sur le budget ordinaire et sur la gestion globale de l'OMS (document EB103/INF.DOC./1).

6. Le Bureau confirme les informations présentées dans ce document qui, à son avis, rend compte fidèlement des incidences sur le budget ordinaire. Le Bureau considère toutefois que cette information ne serait pas complète si l'on ne mentionnait pas une incidence financière de quelque US \$3,3 millions au titre des « Autres fonds » correspondant pour l'essentiel à la création de postes de directeurs de MSU. Le Bureau reconnaît cependant que cette somme est compensée par d'autres économies au niveau des frais généraux de gestion, de sorte que l'incidence de la création des MSU en termes de coût a été, au total, neutre.

ANALYSE QUANTITATIVE – EXAMEN DES RESULTATS

7. Le Groupe Administration a mis au point 20 indicateurs de résultat spécifiques avec des échéances précises pour examiner les progrès accomplis. Aux fins de l'évaluation, on a sélectionné six de ces indicateurs et on a recueilli des données sur une période de trois mois. Des données comparatives ont également été extraites pour la période biennale précédente. Les six indicateurs sélectionnés visaient principalement à mesurer le temps nécessaire pour effectuer certaines opérations concernant les dépenses et le personnel et n'étaient pas destinés à évaluer le coût ou la qualité des services rendus.

8. Les données recueillies ne couvraient pas l'ensemble des responsabilités et des objectifs assignés aux MSU et ne tenaient pas compte des variations saisonnières ou autres de la charge de travail. En conséquence, ces résultats ne doivent être considérés que comme une première indication des performances des MSU.

9. L'analyse des données recueillies a montré que, pour tous les indicateurs relatifs au traitement des différents contrats et autorisations de voyage ou encore au recrutement, les délais prescrits avaient été respectés. Toutefois, en ce qui concerne les prolongations de contrat et les classifications de poste, les délais avaient été dépassés.

10. Une comparaison avec les données relatives à la période biennale précédente en ce qui concerne le nombre de jours nécessaires pour effectuer les opérations a montré une amélioration substantielle pour tous les indicateurs.

11. Bien que les résultats globaux fassent apparaître une tendance positive, on note des différences de performances importantes entre les MSU et à l'intérieur de chacune d'elles, les écarts les plus significatifs concernant l'administration du personnel.

ANALYSE QUANTITATIVE – EXAMEN DE LA SATISFACTION DES USAGERS

12. Les usagers des MSU ont, d'une manière générale, accueilli favorablement les objectifs du nouveau système, mais ont exprimé une certaine insatisfaction concernant la manière dont les fonctions d'appui étaient actuellement assurées.

13. Le personnel employé tant dans les programmes techniques que dans les activités interprogrammes a salué les grandes améliorations apportées par le système des MSU. Les usagers appréciaient en particulier le fait que les MSU soient orientées vers le service et fournissent des avis et des solutions personnalisés. Ils avaient aussi le sentiment que les efforts visant à uniformiser et à mieux faire connaître les procédures amélioreraient le niveau des services fournis.

14. Certains Directeurs de Département ont, toutefois, exprimé une relative insatisfaction et dit qu'ils ne voyaient pas ce que le système des MSU apportait à certaines activités. Ainsi, par exemple, il est apparu que l'on avait le sentiment général que les MSU ne comprenaient pas les besoins et les attentes spécifiques des programmes techniques. Des préoccupations ont également été exprimées concernant le manque de constance dans les résultats de certaines MSU. Enfin, on s'est plaint d'une manière générale de l'existence de contrôles excessifs jugés contraires à l'esprit de service, et on a regretté l'absence de progrès dans la simplification des procédures.

ANALYSE QUALITATIVE – EXAMEN OPERATIONNEL

15. Du fait que les indicateurs de résultat n'avaient qu'une portée limitée, il a été nécessaire d'analyser plus en profondeur le fonctionnement des MSU pour avoir une idée plus globale de l'efficacité de ce modèle de structure. L'examen opérationnel a donc porté sur des points ayant une influence sur l'efficacité de la réorganisation, à savoir notamment la stratégie de décentralisation, le mode actuel de partage des responsabilités et les procédures révisées.

16. Contrastant avec les améliorations mises en évidence par l'examen des résultats, l'examen opérationnel a fait apparaître certains points faibles dans la manière dont les MSU avaient été créées et continuaient à fonctionner. Les principaux points suivants ont été constatés :

- **Stratégie de décentralisation.** Bien que la décentralisation ait modifié la structure organique, les responsables de chaque filière n'ont pas reçu davantage de pouvoirs de décision. Le fait de rendre les fonctions administratives physiquement plus proches des usagers peut certes améliorer les résultats, mais des améliorations plus sensibles auraient pu être obtenues en revoyant le cadre général.
- **Valeur ajoutée des MSU.** La valeur ajoutée apportée par le système des MSU n'a pas été clairement perçue par les programmes techniques. Des conflits continuent à exister à propos de l'équilibre entre les fonctions de contrôle que les MSU considèrent comme étant leur responsabilité centrale et la facilitation du traitement des transactions souhaitée par les programmes.
- **Responsabilité et obligation de rendre des comptes.** La création des MSU n'a pas permis d'établir un partage plus clair des responsabilités au sein de l'Organisation. Bien que les MSU fassent bien entendu rapport aux Directeurs exécutifs, on n'a pas véritablement cherché à déterminer comment elles pourraient aussi être effectivement comptables à l'égard des différentes unités pour lesquelles ils travaillent.
- **Attentes des programmes techniques.** Le système actuel ne permet pas d'identifier les attentes et les besoins d'appui des usagers des programmes techniques et d'y répondre de manière effective.
- **Méthodes de travail.** Il n'y a pas eu d'examen systématique des procédures pour les adapter au nouveau cadre administratif et aux besoins des usagers. De nombreuses procédures continuent à être

caractérisées par leur complexité et par un souci de contrôle, ce qui tend à interrompre les flux d'activités et à entraîner des doubles emplois.

- **Les systèmes d'information n'ont pas été adaptés aux besoins d'une structure décentralisée.** Les grands systèmes d'information avaient été conçus pour répondre aux besoins de l'ancien système. Bien qu'ils soient actuellement activement réexaminés, ils ne permettent pas encore de répondre aux besoins de la nouvelle structure organique.

AUTO-EVALUATION DES CONTROLES

17. En complément de l'évaluation, le Bureau a diligenté, au sein de chaque MSU, des auto-évaluations pour examiner les structures de contrôle internes nécessaires à l'accomplissement des objectifs des MSU. Les résultats de cet exercice ont fait apparaître plusieurs points faibles, dont certains se retrouvaient dans de nombreuses MSU et avaient des incidences globales. Certaines de ces faiblesses ont aussi été confirmées par l'examen opérationnel effectué au cours de l'évaluation. Le Secrétariat a pris des mesures à tous les niveaux pour remédier à cet état de choses, et le Bureau continuera à tenir des consultations sur cette action jusqu'à son achèvement.

CONCLUSION

18. Les résultats de l'analyse quantitative et qualitative indiquent que la décentralisation de certaines fonctions d'appui constitue une stratégie viable. D'une manière générale, il y a eu une amélioration des services rendus – avec certaines exceptions – si l'on fait une comparaison avec les objectifs et les résultats de l'ancien système. Les usagers des différents Départements ont accueilli favorablement les objectifs du nouveau système mais n'ont pas encore perçu, dans tous les cas, quelles étaient les améliorations apportées. Toutefois, il conviendra de s'attaquer aux points faibles mis en évidence par cette première évaluation partielle qui doit être considérée comme s'inscrivant dans un processus d'amélioration continu.

= = =