



Rapport du Groupe de travail des États Membres à fonctionnement souple sur le renforcement de la gouvernance budgétaire, programmatique et financière de l'OMS

1. Le Directeur général a l'honneur de communiquer au Conseil exécutif à sa cent cinquante-deuxième session le rapport du Groupe de travail des États Membres à fonctionnement souple sur le renforcement de la gouvernance budgétaire, programmatique et financière de l'OMS (voir l'annexe).

MESURES À PRENDRE PAR LE CONSEIL EXÉCUTIF

2. Le Conseil exécutif est invité à prendre note du rapport et à donner des indications sur la voie à suivre.

ANNEXE

RAPPORT DU GROUPE DE TRAVAIL DES ÉTATS MEMBRES À FONCTIONNEMENT SOUPLE SUR LE RENFORCEMENT DE LA GOUVERNANCE BUDGÉTAIRE, PROGRAMMATIQUE ET FINANCIÈRE DE L'OMS

1. Le Groupe de travail des États Membres à fonctionnement souple sur le renforcement de la gouvernance budgétaire, programmatique et financière de l'OMS (ci-après, le « Groupe de travail ») a tenu trois réunions hybrides entre juillet et novembre 2022, qui ont été coanimées par M. José Acacio (Australie) et M^{me} Philomena Bawelile Simelane (Eswatini). En application du mandat du Groupe de travail, les coanimateurs ont par ailleurs organisé une séance d'information et un examen approfondi des questions liées aux travaux du Groupe de travail.

CONTEXTE, MANDAT ET CHAMP D'ACTION DU GROUPE DE TRAVAIL DES ÉTATS MEMBRES À FONCTIONNEMENT SOUPLE

2. À sa cent cinquante et unième session, tenue en mai 2022, le Conseil exécutif a décidé, dans sa décision EB151(1) (2022), compte tenu des résultats de la Soixante-Quatrième Assemblée mondiale de la Santé, en particulier l'adoption des recommandations du Groupe de travail sur le financement durable dans la décision WHA75(8) (2022), et notant le paragraphe 40 desdites recommandations, de créer le Groupe de travail des États Membres à fonctionnement souple sur le renforcement de la gouvernance budgétaire, programmatique et financière de l'OMS.

3. Le Groupe de travail avait pour mandat : a) de s'intéresser au renforcement de la gouvernance budgétaire, programmatique et financière de l'OMS ; b) d'analyser les enjeux de transparence, de responsabilisation, de conformité et d'efficacité en matière de gouvernance ; et c) d'élaborer des recommandations en vue d'apporter des améliorations à long terme, en s'appuyant sur les recommandations du Groupe de travail sur le financement durable¹ telles qu'adoptées par la Soixante-Quatrième Assemblée mondiale de la Santé dans sa décision WHA75(8) (2022).

4. Compte tenu des liens étroits qu'il présente avec les travaux du Groupe de travail des États Membres à fonctionnement souple et du paragraphe 39.e) i) des recommandations du Groupe de travail sur le financement durable adoptées par l'Assemblée de la Santé, le plan de mise en œuvre de la réforme établi par le Secrétariat pourra être éclairé, dans son élaboration, par les discussions du Groupe de travail des États Membres à fonctionnement souple. Le plan de mise en œuvre de la réforme établi par le Secrétariat sera soumis au Conseil exécutif à sa cent cinquante-deuxième session pour approbation, par l'intermédiaire du Comité du programme, du budget et de l'administration du Conseil exécutif à sa trente-septième réunion.

5. Conformément à son mandat, le Groupe de travail a examiné une vue d'ensemble des enjeux de transparence, de responsabilisation, de conformité et d'efficacité en matière de gouvernance au cours de ses première et deuxième réunions, et a communiqué des contributions écrites aux coanimateurs en amont de la deuxième réunion. L'analyse des enjeux a été établie sur la base de discussions au sein du Groupe de travail, des contributions écrites des États Membres et des interventions de ceux-ci au cours des sept réunions du Groupe de travail sur le financement durable et des examens approfondis connexes. Au moment d'examiner l'analyse des enjeux, le Groupe de travail a mis l'accent sur l'impact, la faisabilité, le

¹ Voir le document A75/9.

calendrier et les ressources nécessaires pour les domaines d'action potentiels, sur les problèmes/les objectifs à considérer, et sur leur degré de priorité. En outre, il a distingué les domaines susceptibles d'être inclus dans le plan de mise en œuvre de la réforme établi par le Secrétariat et les domaines qui appelleraient l'intervention des États Membres, notamment par la voie de décisions émanant des organes directeurs.

6. Dans le présent rapport, le Groupe de travail reprend les principales questions examinées et formule des recommandations d'améliorations à long terme devant être soumises à la Soixante-Seizième Assemblée mondiale de la Santé par l'intermédiaire du Conseil exécutif à sa cent cinquante-deuxième session et du Comité du programme, du budget et de l'administration à sa trente-septième réunion, en janvier 2023.

PRINCIPALES QUESTIONS EXAMINÉES PAR LE GROUPE DE TRAVAIL

7. Pour appréhender une réforme de la gouvernance, les États Membres sont partis du principe que toute proposition de réforme devait être motivée par un objectif commun et la volonté de remédier à une lacune ou à un problème inhérent au processus ou mode de gouvernance actuel. Le point sera fait sur ces questions dans les sections ci-dessous, et on trouvera dans l'appendice une première série de recommandations de réforme.

8. Les États Membres notent avec satisfaction les efforts déployés par le Secrétariat pour élaborer un plan de mise en œuvre de la réforme. Il s'agit d'un plan de gestion interne qui tient compte des initiatives de réforme antérieures et fixe des objectifs essentiels pour engager les réformes définies par le Secrétariat et les États Membres (y compris par le canal du Groupe de travail) dans les domaines budgétaire, programmatique et financier et en matière de gouvernance et de responsabilisation, réformes que le Secrétariat s'engage pleinement à mener à bien dans le cadre de son mandat. Les États Membres considèrent que le plan de mise en œuvre établi par le Secrétariat ainsi que le rapport et les recommandations du Groupe de travail sont des éléments indispensables de tout train de réformes.

9. Les États Membres se félicitent de la façon dont le plan assure la cohérence entre le calendrier et les résultats escomptés. Ils attendent avec intérêt les réunions au cours desquelles ils seront informés de la mise en œuvre du plan et invités à formuler des observations. Conscients que le Secrétariat est l'auteur du plan de mise en œuvre, dont il assure la gestion et l'exécution, les États Membres proposent de faire ressortir dans le présent rapport certaines questions de réforme figurant ou non dans le plan de mise en œuvre établi par le Secrétariat.

10. Ainsi, traiter les questions abordées dans le présent rapport appellerait des mesures de la part des États Membres et du Secrétariat à des degrés divers, étant donné que les États Membres assument différents rôles dans les processus consistant à définir, prôner, soutenir, approuver et mettre en œuvre la réforme, en collaboration avec le Secrétariat.

Pertinence et capacité institutionnelles

11. Les efforts déployés par les États Membres pour renforcer la gouvernance budgétaire, programmatique et financière de l'OMS procèdent de leur affirmation du rôle central de l'Organisation dans l'architecture de la santé mondiale, celle-ci étant reconnue au sein du système des Nations Unies comme l'autorité directrice et coordonnatrice, dans le domaine de la santé, des travaux ayant un caractère international (comme énoncé dans la Constitution de l'OMS), et de leur volonté que l'OMS obtienne les meilleurs résultats possibles en matière d'appui technique, de leadership et de travail normatif.

12. Toutes les questions clés soulevées dans le présent rapport visent à renforcer la capacité de l'Organisation d'atteindre ces objectifs.

Fonctionnement des organes directeurs

13. C'est par l'intermédiaire des organes directeurs de l'OMS – l'Assemblée de la Santé, le Conseil exécutif et ses sous-commissions – que les États Membres exercent collectivement l'influence la plus notable sur l'Organisation, y compris en déterminant ses politiques. Les organes directeurs ont été établis au milieu du XX^e siècle. Toutefois, depuis lors, le champ d'action de l'OMS (et les ambitions des États Membres à cet égard) s'est élargi et son orientation a considérablement changé. Bien que de nombreux aspects du fonctionnement des organes directeurs aient évolué pour s'adapter à ces changements, il reste encore beaucoup à faire pour tirer parti des améliorations antérieures, l'objectif étant de mieux refléter le contexte actuel et de permettre aux États Membres de diriger stratégiquement les travaux de l'OMS.

14. Il est essentiel que les organes directeurs, en particulier le Conseil exécutif et ses sous-commissions, donnent aux États Membres les moyens de fournir des orientations stratégiques à l'Organisation. La forme, la longueur et la structure des rapports soumis devraient inviter à formuler de telles orientations, mais, alors que les débats des États Membres sont souvent riches, les rapports ne parviennent pas nécessairement à axer ces discussions sur la formulation des orientations spécifiques requises. Afin que les États Membres puissent se préparer comme il se doit aux débats, les rapports devraient par ailleurs être disponibles suffisamment à l'avance, dans les langues officielles de l'Organisation.

15. Les débats animés entre États Membres au sein des organes directeurs sont essentiels pour parvenir à une conclusion ou à un consensus sur le sujet à l'examen, mais ils sont toutefois entravés par plusieurs facteurs imbriqués, notamment : le temps alloué aux interventions ; le nombre de points à l'ordre du jour (ainsi que l'inscription à l'ordre du jour de certains points qui répond à une obligation ou à une règle de procédure) ; les interventions dont le contenu ne concourt pas à la fourniture d'orientations stratégiques ; et l'examen de questions similaires mais en réalité différentes dans un même débat.

16. Les résolutions et décisions des organes directeurs sont l'expression visible, administrative et durable de la volonté collective des États Membres. Il convient donc d'examiner judicieusement les demandes et les décisions qui y sont formulées, car leurs effets – sur les résultats, le budget et les rapports devant être présentés aux organes directeurs – se font sentir plusieurs années après leur adoption. Il semblerait par ailleurs qu'il y ait un décalage entre les aspirations (approuvées par les États Membres dans les résolutions et décisions) et leur impact sur le budget et, partant, sur le financement. Les États Membres reconnaissent l'autorité des organes directeurs et la façon dont la réforme de leur fonctionnement peut remédier à ce décalage, y compris par des recommandations tendant à ce que les États Membres puissent mieux saisir les incidences sur le budget programme, notamment la disponibilité des ressources financières, pour renforcer la prise de décisions par les États Membres.

17. Globalement, la structure, la fonction, la cadence des réunions, la composition et le leadership des organes directeurs en tant que tels sont essentiels pour garantir leur bon fonctionnement. Les États Membres reconnaissent (par l'instauration de la Commission permanente de prévention, de préparation et de riposte en cas d'urgence sanitaire en tant que nouvelle sous-commission du Conseil exécutif, par exemple) qu'il est possible d'améliorer le fonctionnement des organes directeurs en affinant et/ou en revoyant les responsabilités et les modes de fonctionnement de ces organes.

Informations permettant d'éclairer les décisions stratégiques des États Membres concernant l'OMS

18. Pour être en mesure de fournir des orientations stratégiques utiles au Secrétariat, de prendre des décisions éclairées sur des questions relatives à l'OMS et à ses activités (notamment par la voie de résolutions et de décisions), et de mobiliser efficacement leurs propres parties prenantes, y compris au niveau politique, les États Membres doivent pouvoir également accéder à des informations exactes, d'actualité et suffisamment détaillées. La présentation de ces informations doit permettre aux États Membres de mieux comprendre les activités menées par l'OMS et les encourager à collaborer avec l'Organisation ; ces informations doivent notamment être adaptées aux besoins et présentées en temps opportun, à une fréquence prévisible, si possible.

19. Le budget programme et le programme général de travail de l'OMS sont les fondements sur lesquels reposent les décisions concernant les activités de l'Organisation et, par conséquent, ils sous-tendent le rôle indispensable qui incombe à l'OMS de mettre en œuvre les volets santé et bien-être du Programme de développement durable à l'horizon 2030. Il est essentiel de les concevoir et de les présenter de façon à les rendre intelligibles pour les États Membres, l'objectif étant que ceux-ci puissent les examiner dûment à la lumière de leurs priorités et intérêts respectifs, consulter les parties prenantes concernées et évaluer leur mise en œuvre. Pour que les États Membres se familiarisent avec ces documents, il est fondamental qu'ils aient une idée claire des processus qui gouvernent leur élaboration (y compris du point de vue du financement, de la planification, de l'allocation des ressources, du chiffrage et de l'établissement des priorités), leur mise en œuvre et leur examen, et l'établissement de rapports à leur sujet. Toute proposition visant à augmenter le budget programme doit par ailleurs être clairement expliquée aux États Membres. Les documents de cet ordre sont complexes, et il est donc important qu'ils aient le bon niveau de détail pour être mieux compris des États Membres. Ils doivent être clairement présentés, non seulement pour les États Membres, mais aussi pour les autres acteurs concernés, notamment les autorités nationales compétentes, les ministères et les entités à différents échelons de l'administration publique.

20. L'examen et l'approbation du budget programme par les États Membres n'offre qu'un tableau partiel des opérations de l'OMS : il convient d'aider les États Membres à mieux comprendre les liens entre le financement et les activités budgétisées pour qu'ils puissent concourir à un bon alignement structurel entre ces deux aspects. Les États Membres sont conscients du rôle déterminant que le financement souple doit jouer parallèlement à d'autres sources de financement, et ont adopté un ensemble de mesures à cet égard.¹ Le budget programme et les documents connexes doivent être présentés de façon à mettre en évidence l'alignement (ou la façon de parvenir à un alignement) entre le financement et les priorités. Les États Membres se félicitent des engagements pris par le Secrétariat, y compris ceux figurant dans son plan de mise en œuvre ou auxquels il est déjà en train de donner suite, de fournir le niveau d'information demandé collectivement par les États Membres en ce qui concerne les questions budgétaires (à la fois des informations stratégiques de haut niveau et des informations précises sur les incidences financières et le degré de priorité), ainsi que des efforts consentis pour fournir les informations demandées individuellement par les États Membres souhaitant étayer leur prise de décisions stratégique. En outre, l'argumentaire d'investissement de l'OMS contient une analyse convaincante à l'appui du financement de l'Organisation, et il convient de préserver sa pertinence et son utilité en mettant régulièrement à jour les données de l'analyse.

¹ Voir la décision WHA75(8) et le document A75/9.

21. Les résolutions et les décisions sont des outils essentiels dont disposent les États Membres pour définir l'orientation stratégique de l'OMS. Dans le cadre de leur élaboration, au cours de la phase de consultation informelle, le Secrétariat apporte aux États Membres un appui technique et logistique inestimable ainsi que des services d'interprétation juridique. Le calcul des incidences financières des résolutions et des décisions tient désormais une place importante dans le processus d'adoption qui ne remet pas en cause l'examen des avantages de telle ou telle proposition par les États Membres mais leur donne des informations utiles sur ses conséquences budgétaires qui peuvent les aider à décider d'adopter ce texte, de s'en faire les coauteurs, de le modifier ou d'étudier des options de financement. Cependant, les États Membres n'ont pas ou peu accès à ces précieuses informations sur les coûts au stade de la rédaction (ce qui inclut la question de savoir si les propositions peuvent être financées sur les ressources existantes). Ils n'ont pas non plus la possibilité d'évaluer la rigueur ou la cohérence des méthodes de chiffrage utilisées.

22. La mise en place de nouvelles initiatives et de nouveaux programmes, et la création de nouveaux postes de direction, sont des décisions importantes pour l'Organisation, qui ont des incidences budgétaires, stratégiques et administratives. Lorsque ces démarches sont entreprises en dehors du cadre des résolutions et des décisions, ou sans consulter autrement les organes directeurs, les États Membres n'ont pas la possibilité d'examiner comme il se doit leurs incidences, et se voient privés des informations nécessaires pour ce faire et agir en conséquence. En outre, les États Membres devraient être informés de la recherche de nouveaux flux de financement, et bénéficier de suffisamment de temps et de renseignements pour en examiner les conséquences.

23. La collaboration entre les États Membres et le Secrétariat est au cœur de cette organisation dirigée par les États Membres. Afin que les États Membres soient en mesure de bien cerner les éléments constitutifs de l'Organisation, à tous les niveaux et dans tous les bureaux, il est essentiel de leur donner accès à un organigramme complet et à jour. En outre, une liste de contacts au niveau institutionnel (assortie de protections suffisantes pour en limiter l'accès aux seuls États Membres) faciliterait l'établissement des contacts nécessaires et l'échange rapide d'informations entre les États Membres et les unités techniques. Les services du Secrétariat aux organes directeurs jouent un rôle de liaison essentiel entre le Secrétariat et les États Membres, mais gérer toutes ces interactions manuellement s'avérerait laborieux et inefficace. Les États Membres saluent les travaux déjà engagés pour mettre en place des solutions numériques destinées à faciliter la collaboration des services aux organes directeurs avec les États membres, ou pour améliorer les solutions numériques existantes.

Impact et amélioration de la rentabilité

24. Les États Membres, comme le Secrétariat, veulent tirer le meilleur parti des ressources limitées disponibles pour s'acquitter du mandat de l'OMS en ayant le plus grand impact possible. Les mesures visant à optimiser l'efficacité et l'efficacités, à repérer les possibilités d'imposer une discipline budgétaire et d'éviter le gonflement incontrôlé du budget tout en donnant corps aux ambitions des États Membres dans le domaine de la santé mondiale, à planifier et à suivre les résultats, ainsi qu'à rendre compte de ces résultats, contribuent toutes à l'instauration d'un cercle vertueux favorisant la crédibilité et la réputation de l'Organisation, ce qui permet de renforcer la confiance ainsi que la dotation en ressources et les investissements continus. Les États Membres estiment qu'il est dans l'intérêt commun – et ils se félicitent de l'engagement pris par le Secrétariat en ce sens, y compris dans son plan de mise en œuvre – de continuer à renforcer la communication, la coordination et la collaboration entre les sections et les experts de l'OMS, et entre les trois niveaux de l'Organisation, afin que les ressources soient utilisées de façon plus efficace, que les actions soient complémentaires et qu'en retour, les résultats soient meilleurs.

25. Les contributions volontaires représentent une part importante du financement de l'OMS et, comme on peut s'y attendre, de nombreux donateurs assortissent leurs contributions de certaines exigences. Les dépenses d'appui aux programmes sont en théorie conçues pour contrebalancer les coûts

administratifs associés à la gestion des nombreuses subventions et allocations, y compris les obligations en matière d'établissement de rapports – si tel n'est pas le cas, il convient d'y remédier. Il est possible de gagner en efficacité dans la gestion des contributions volontaires sans pour autant passer par une réforme des dépenses d'appui aux programmes, par exemple en normalisant la procédure d'établissement de rapports pour les petits donateurs, tout en recourant à des lignes directrices et à des seuils pour procéder à la normalisation ou rationaliser la procédure d'établissement de rapports, ou en étudiant, comme c'est le cas actuellement, la faisabilité d'un modèle de reconstitution des ressources. De nombreuses unités au sein de l'Organisation contribuent aux tâches essentielles que constituent la mobilisation des ressources et la levée de fonds ; assurer la bonne coordination de ces tâches afin d'en maximiser la portée et d'éviter les doubles emplois permettraient par ailleurs d'en augmenter l'efficacité.

26. Les États Membres adhèrent à l'approche de gestion axée sur les résultats adoptée par l'OMS, et favorisent ainsi une structure interne conçue pour avoir le plus grand impact possible à tous les niveaux de l'Organisation. En retour, il est important que l'OMS présente de manière limpide, concrète, mesurable et exhaustive les éléments de cette gestion aux États Membres et aux autres parties prenantes, et qu'ils soient soumis à examen en temps opportun dans un but d'amélioration continue, de sorte que les objectifs des diverses initiatives de réforme soient effectivement atteints. La présentation des résultats est essentielle pour que les États Membres puissent appréhender comme il se doit la question de l'impact – notamment pour qu'ils puissent établir des liens entre les dépenses budgétaires et les impacts programmatiques –, et ceux-ci attendent avec intérêt les résultats de l'audit de performance du système d'établissement de rapports effectué par le Bureau des services de contrôle interne. Les États Membres et les donateurs s'intéressent particulièrement à l'impact au niveau des pays, et veulent notamment être tenus informés des difficultés opérationnelles, de la performance des bureaux de pays et du rôle des stratégies de coopération avec les pays dans l'obtention de résultats, en particulier de l'actualisation de ces stratégies et de la mise en adéquation du budget avec la coopération technique.

Responsabilisation, équité, éthique et surveillance

27. En mettant l'accent sur la justice et l'éthique et en étant dotée de contrôles internes solides conformes aux meilleures pratiques, l'OMS favorise la confiance, renforce l'intégrité et gagne en crédibilité auprès de son personnel et des parties prenantes. Les États Membres garderont toujours un regard appréciateur et attentif sur les progrès accomplis par l'OMS dans ces domaines, mais reconnaissent qu'il est essentiel d'entretenir et de maintenir une relation de confiance mutuelle pour que l'Organisation prenne des décisions avec souplesse, soit réactive face aux menaces et aux possibilités, et agisse efficacement pour répondre aux priorités collectives des États Membres, telles qu'elles sont énoncées dans le budget programme et dans le programme général de travail.

28. Lorsqu'ils prennent des décisions concernant l'OMS, chaque État Membre et chaque Région défendent, à juste titre et simultanément, les intérêts de leurs propres mandants et ceux de l'Organisation dans son ensemble et des Membres collectivement. À cet égard, les États Membres désirent mieux savoir et comprendre comment les priorités sont établies aux niveaux régional et national et comment l'allocation équitable des ressources permet d'obtenir des résultats, de remédier au sous-financement des programmes et de favoriser la répartition et la mobilité du personnel entre les postes. Les États Membres saluent les efforts faits par le Secrétariat pour mettre la priorisation du budget au premier plan et veiller à ce qu'elle se fasse sur la base de données et selon un processus ascendant qui parte des pays, notamment en offrant aux États Membres davantage de possibilités de participer au processus de planification du budget programme et en les aidant à mieux le comprendre.

29. L'OMS est une grande institution spécialisée au sein du système des Nations Unies. La cohérence des pratiques entre entités du système des Nations Unies peut conduire à plus d'efficacité et d'efficacités, mais les États Membres reconnaissent également qu'il est utile d'adapter les opérations et les pratiques

en fonction de la situation particulière de l'OMS. Les États Membres se félicitent de l'engagement pris par le Secrétariat d'examiner les meilleures pratiques en matière de gouvernance et de surveillance dans l'ensemble du système des Nations Unies et dans d'autres institutions multilatérales, en vue de définir des options pour rendre plus efficaces la gouvernance et la surveillance de l'OMS. Les États Membres apprécient la possibilité, y compris celle que leur offrent les réunions des organes directeurs de l'OMS, de collaborer avec les mécanismes de surveillance de l'Organisation, notamment le vérificateur intérieur des comptes, le Commissaire aux comptes et le Comité consultatif indépendant d'experts de la surveillance, et la possibilité de demander la tenue de réunions supplémentaires. Ils souhaiteraient en outre que l'OMS mène des consultations sur la mise en œuvre des réformes du système des Nations Unies pour le développement.

30. Désireux d'adopter les meilleures pratiques, les États Membres prennent acte des précieuses contributions du Corps commun d'inspection du système des Nations Unies et soutiennent fermement les travaux visant à mettre en œuvre les recommandations de ce dernier auxquelles l'OMS n'a pas encore donné suite.

31. Les États Membres apprécient le rôle qui leur est dévolu dans l'élection du Directeur général et des directeurs régionaux, ainsi que la transparence de ces processus et l'examen minutieux du mérite et de l'aptitude des candidats à ces postes. Les États Membres reconnaissent en outre que le Directeur général et les hauts responsables doivent être habilités à gérer l'Organisation et à prendre des décisions institutionnelles et administratives, par exemple à pourvoir les postes de direction vacants en temps voulu et de manière équitable et transparente. Néanmoins, les États Membres soulignent que le Secrétariat doit mettre les informations nécessaires à disposition de façon suffisamment transparente pour étayer ces décisions, conformément au Statut du personnel de l'OMS.

32. Les États Membres se félicitent de l'achèvement du cadre de propension au risque de l'OMS et attendent avec intérêt sa parution et celle de la stratégie de gestion des risques, ainsi que les plans du Secrétariat concernant la publication des déclarations de contrôle interne.

33. Les travaux entrepris par le Groupe de travail pour améliorer la gouvernance de l'OMS ne sont pas censés faire double emploi avec les efforts déployés pour prévenir et combattre l'exploitation, les abus et le harcèlement sexuels, ni les désorganiser, pas plus que les ressources que l'Organisation y consacre, les informations sur le plan de lutte de l'administration et la collaboration régulière avec les États Membres. Le Groupe de travail reconnaît que ces axes de travail suivent leur propre cadence et permettent aux États Membres d'examiner la situation et de fournir des informations en retour.

Appendice

Recommandations d'améliorations à long terme

Le présent rapport aborde principalement des questions ou des problèmes de gouvernance auxquels les États Membres considèrent, collectivement, qu'il faut prêter attention. En élaborant les recommandations de réforme exposées ci-après, les États Membres reconnaissent qu'un consensus se dégage autour d'un sous-ensemble d'idées de réforme. L'exposé de ces recommandations n'interdit pas aux États Membres de proposer et de préconiser d'autres réformes qui ne sont pas énumérées ici, ou d'y participer.

Transparence

	Recommandation	Premières mesures à prendre par les États Membres	Lien avec le Secrétariat de l'OMS et nécessité d'un mécanisme de suivi continu
T1	<p>Instaurer une démarche cohérente et transparente pour la mise en place de nouvelles initiatives et de nouveaux programmes, y compris avec la participation en temps voulu des États Membres et leur contribution au calcul des coûts connexes et leur financement futur, ainsi qu'à la mise en conformité de ces initiatives avec le programme général de travail et leur impact escompté, sans pour autant compromettre la nécessité pour l'Organisation d'agir prestement et de répondre aux risques urgents et imprévus, de couvrir les besoins et de saisir les occasions qui se présentent.</p>	<p>Pour toute nouvelle initiative ou tout nouveau programme établi en dehors d'une résolution, d'une décision ou d'un autre accord des organes directeurs de l'OMS (l'Assemblée de la Santé, le Conseil exécutif, le Comité du programme, du budget et de l'administration ou d'autres sous-commissions compétentes), le président du Comité du programme, du budget et de l'administration du Conseil exécutif ou les coanimateurs du Groupe de travail présentent une proposition visant à définir, notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> un seuil pour les dépenses qui seraient engagées au-delà du budget programme, au-dessus duquel le coût de l'initiative ou du programme devrait être chiffré selon la méthode plus rigoureuse de calcul dite de « deuxième lecture » définie par le Département Planification, coordination des ressources et suivi des résultats, et le détail des dépenses ainsi calculées de même que la contribution associée à la réalisation du programme général de travail seraient ensuite communiqués à l'Assemblée mondiale de la Santé par l'intermédiaire du Comité du programme, du budget et de l'administration ou, le cas échéant, du Conseil exécutif ; et les éventuelles conditions auxquelles le Comité du programme, du budget et de l'administration devrait envisager de demander de s'écarter de la présentation des résultats. <p>Le président du Comité du programme, du budget et de l'administration ou les coanimateurs du Groupe de travail, en consultation avec le Secrétariat et les États Membres si nécessaire, doivent proposer un processus de mise en œuvre de cette nouvelle disposition, pour examen par le Comité du programme, du budget et de l'administration à sa trente-neuvième réunion en janvier 2024.</p>	<p>Le président du Comité du programme, du budget et de l'administration ou les coanimateurs du Groupe de travail proposeront un mécanisme de suivi permanent pour examen par le Comité du programme, du budget et de l'administration à sa trente-neuvième réunion et par le Conseil exécutif à sa cent cinquante-quatrième session en janvier-février 2024.</p> <p>Prier le Secrétariat de communiquer les méthodes actuelles d'établissement des coûts (initiales et de « deuxième lecture » utilisées à cette fin), en vue de leur publication dans les rapports à la trente-neuvième réunion du Comité du programme, du budget et de l'administration – ce qui permettrait d'affiner continuellement la méthodologie, si nécessaire.</p>

	Recommandation	Premières mesures à prendre par les États Membres	Lien avec le Secrétariat de l’OMS et nécessité d’un mécanisme de suivi continu
T2	Améliorer le processus d’élaboration des résolutions et des décisions, notamment en mettant les informations à disposition des États Membres afin de leur permettre d’évaluer les implications financières potentielles, qui deviennent ainsi un facteur supplémentaire pour orienter leur décision, ainsi que pour envisager les éventuels chevauchements et/ou synergies.	<p>Le président du Conseil exécutif ou les coanimateurs du Groupe de travail doivent préparer, pour accompagner le rapport à la cent cinquante-deuxième session du Conseil exécutif en janvier-février 2023, un projet de décision dans lequel le Directeur général sera prié de mettre les informations à disposition des États Membres dès les premières étapes de l’élaboration des résolutions et des décisions pour leur permettre d’évaluer les implications financières potentielles et de mieux comprendre leurs éventuelles répercussions sur le budget programme, y compris en ce qui a trait à la disponibilité de ressources financières.</p> <p>Le président du Conseil exécutif ou les coanimateurs du Groupe de travail, en consultation avec les États Membres (et le Secrétariat si nécessaire), doivent préparer, pour la cent cinquante-troisième session du Conseil exécutif en mai 2023, un projet de décision établissant un modèle standard et une recommandation de calendrier pour le processus de proposition et d’examen de résolutions et de décisions qui tiennent compte, entre autres, du calcul des coûts associés aux recherches sur les chevauchements et/ou synergies potentielles (par exemple par rapport à des résolutions ou initiatives existantes ou en projet traitant des mêmes questions) ; de l’applicabilité des clauses de caducité ; et de la contribution au programme général de travail concerné.</p>	<p>Prier le Secrétariat de donner des orientations sur les ressources nécessaires et la capacité de disposer de personnel pour fournir des conseils sur le calcul des incidences financières des résolutions et décisions lors des consultations informelles.</p> <p>Prier le Secrétariat de donner des orientations sur l’expérience relative à la proposition de clauses de caducité et aux obstacles à l’application de ces dispositions.</p>
T3	Donner plus de place au Conseil exécutif et à son Comité du programme, du budget et de l’administration afin de mieux dialoguer et de donner des conseils et des orientations concernant la supervision des futurs budgets programmes ; et améliorer les méthodes de travail au sein des organes directeurs, y compris en offrant un meilleur soutien aux États Membres pour parvenir aux décisions.	<p>Le président du Conseil exécutif ou les coanimateurs du Groupe de travail, en consultation avec les États Membres (et le Secrétariat si nécessaire), doivent préparer des propositions de réforme du Conseil exécutif et de son Comité du programme, du budget et de l’administration pour examen par le Conseil exécutif à sa cent cinquante-troisième session en mai 2023 qui portent, entre autres, sur la structure, la cadence, la gestion de l’ordre du jour et la préparation des rapports (établissement des priorités, calendrier et structure) des réunions ; l’examen de la mesure dans laquelle les États Membres devraient davantage interagir avec les commissaires aux comptes, les vérificateurs intérieurs des comptes et/ou le Comité consultatif indépendant d’experts de la surveillance sans se limiter aux points permanents de l’ordre du jour ; ainsi que les propositions visant à offrir la possibilité aux États Membres de donner des orientations stratégiques sur la base de la documentation des organes directeurs.</p>	<p>Prier le Secrétariat de fournir un appui (y compris des conseils juridiques et de procédure) pour la préparation des propositions de réforme.</p>

	Recommandation	Premières mesures à prendre par les États Membres	Lien avec le Secrétariat de l’OMS et nécessité d’un mécanisme de suivi continu
T4	<p>Sur la base des principes de la gestion axée sur les résultats, améliorer le cadre de résultats de l’OMS et l’efficacité du suivi et de l’évaluation de ses performances, y compris le suivi conjoint avec les États Membres, la souplesse institutionnelle renforcée, ainsi que la capacité de suivi des résultats, l’apprentissage institutionnel et l’obtention de résultats aux 3 niveaux de l’Organisation.</p>	<p>Le président du Conseil exécutif ou les coanimateurs du Groupe de travail, en consultation avec les États Membres, établiront un projet de décision à l’intention du Conseil exécutif priant le Secrétariat de préparer un rapport faisant la synthèse des conclusions des évaluations internes et externes et d’autres examens du cadre de gestion axée sur les résultats et des systèmes de suivi des résultats de l’OMS.</p> <p>Le rapport devrait comprendre une analyse du suivi des résultats à l’échelle de l’Organisation et des mécanismes pertinents de responsabilisation pour recueillir des informations sur, entre autres, la corrélation entre l’allocation de ressources, les activités menées, l’obtention de résultats et l’atteinte des cibles et des points de référence, pour rendre systématique la collecte de ces informations et pour les mettre à la disposition des États Membres.</p> <p>Il convient de transmettre le rapport au Comité consultatif indépendant d’experts de la surveillance, qui l’examinera et fera part de ses commentaires.</p>	
T5	<p>Créer et pourvoir des postes de haut niveau à l’OMS de façon plus transparente, notamment en présentant des rapports périodiques aux États Membres.</p>	<p>Le président du Conseil exécutif ou les coanimateurs du Groupe de travail, en consultation avec les États Membres, doivent définir les seuils de niveau hiérarchique pour la présentation au Conseil exécutif de rapports préalables sur la création de nouveaux postes de haut niveau non compensée par une restructuration, et établir les modalités de l’établissement de rapports, pour examen par le Conseil exécutif à sa cent cinquante-quatrième session en janvier 2024.</p> <p>Le président du Conseil exécutif ou les coanimateurs du Groupe de travail, en consultation avec les États Membres (et le Secrétariat si nécessaire), doivent proposer des mesures visant à pouvoir justifier a posteriori, dans une optique de transparence, la sélection une fois les postes existants pourvus au-delà d’un certain seuil – devant également être déterminé par le président du Conseil exécutif ou les coanimateurs du Groupe de travail – pour examen par le Conseil exécutif à sa cent cinquante-quatrième session en janvier 2024.</p>	<p>Prier le Secrétariat de fournir un appui, notamment en ce qui concerne les capacités des systèmes actuels de gestion des ressources humaines, afin de faciliter l’application de ces mesures.</p> <p>Prier le Secrétariat de préparer un rapport pour déterminer dans quelle mesure il a été donné suite au paragraphe 10 du dispositif de la décision WHA69(8) (2016), dans lequel le Directeur général était prié d’améliorer la transparence du processus de sélection des Sous-Directeurs généraux, notamment en annonçant la vacance de ces postes en temps opportun et dans toutes les langues officielles.</p>

	Recommandation	Premières mesures à prendre par les États Membres	Lien avec le Secrétariat de l’OMS et nécessité d’un mécanisme de suivi continu
T6	Améliorer encore le processus de planification budgétaire fondé sur les résultats, en collaboration avec les États Membres, ce qui comprend le renforcement de la transparence, l’échange d’informations sur la hiérarchisation au sein du budget programme et les discussions relatives au financement des priorités ainsi que l’amélioration de l’équité en matière d’allocation des ressources à tous les niveaux et notamment dans les bureaux principaux de l’OMS.	Le président du Conseil exécutif ou les coanimateurs du Groupe de travail, en consultation avec les États Membres, doivent exposer les pratiques en vigueur et déterminer les options envisageables pour renforcer les consultations avec les États Membres concernant le processus de hiérarchisation et l’allocation des ressources au moment de la préparation du projet de budget programme, ainsi qu’aux fins de présentation des résultats de l’exercice de hiérarchisation au Comité du programme, du budget et de l’administration, pour examen par le Conseil exécutif à sa cent cinquante-quatrième session en janvier 2024.	Prier l’OMS de donner des orientations sur les pratiques en vigueur et/ou sur les limites qui s’appliqueraient aux éventuelles nouvelles approches.

Responsabilisation

	Recommandation	Premières mesures à prendre par les États Membres	Lien avec le Secrétariat de l’OMS et nécessité d’un mécanisme de suivi continu
A1	Mettre à la disposition des États Membres un organigramme actualisé de l’OMS, comprenant les coordonnées des membres du personnel des départements techniques.	Le président du Conseil exécutif ou les coanimateurs du Groupe de travail prieront le Secrétariat de préparer un organigramme distinct (version à laquelle les États Membres ont accès) en déterminant le niveau institutionnel approprié auquel les coordonnées doivent être indiquées, au moyen d’une décision du Conseil exécutif à sa cent cinquante-deuxième session en janvier-février 2023 parallèlement au présent rapport.	Prier le Secrétariat de fournir des orientations sur la capacité actuelle de mise à jour des informations et/ou les limites à cet égard, ainsi que sur les mécanismes disponibles pour conserver la version de l’organigramme destinée aux États Membres en toute sécurité.
A2	Améliorer le cadre de l’OMS applicable aux enquêtes.	Les organes directeurs doivent examiner le projet de procédures applicables aux enquêtes sur les allégations concernant des manquements du chef de l’Organisation élaboré sur les conseils du Comité consultatif indépendant d’experts de la surveillance dans le but de recommander d’autres mesures appropriées.	

Conformité

	Recommandation	Premières mesures à prendre par les États Membres	Lien avec le Secrétariat de l’OMS et nécessité d’un mécanisme de suivi continu
C1	S’efforcer de soumettre aux États Membres les documents et les informations des organes directeurs dans les délais prévus.	<p>Le président du Conseil exécutif ou les coanimateurs du Groupe de travail doivent préparer, pour accompagner le rapport à la cent cinquante-deuxième session du Conseil exécutif en janvier-février 2023, un projet de décision dans lequel le Directeur général sera prié de procéder à une analyse de la chaîne de valeur dans la production des rapports pour les réunions des organes directeurs de l’OMS, y compris la phase initiale de consultation, en vue de préciser le processus actuellement en place pour rédiger les rapports, les consultations internes/externes et les autres étapes pertinentes. L’analyse devra aboutir à des recommandations spécifiques pour améliorer l’efficacité et remédier aux obstacles internes et externes à la publication en temps voulu, et indiquer les étapes nécessaires à cette fin, y compris les incidences en termes de coûts.</p> <p>Le président du Conseil exécutif ou les coanimateurs du Groupe de travail doivent préparer un projet de décision pour la cent cinquante-troisième session du Conseil exécutif en mai 2023, en consultation avec les États Membres, afin de fixer un délai acceptable pour la publication des rapports dans toutes les langues officielles avant les sessions de l’Assemblée de la Santé, les sessions du Conseil exécutif et les réunions du Comité du programme, du budget et de l’administration, y compris, le cas échéant, les délais acceptables pour la publication de documents après l’achèvement des processus de consultation informels.</p> <p>Le président du Conseil exécutif ou les coanimateurs du Groupe de travail doivent préparer, pour accompagner le rapport à la cent cinquante-deuxième session du Conseil exécutif en janvier-février 2023, un projet de décision dans lequel le Directeur général sera prié d’élaborer un projet de plan assorti des coûts associés pour la mise en œuvre de solutions numériques pour les interactions entre les services des organes directeurs et les États Membres, y compris le projet de portail numérique.</p>	Prier le Secrétariat de fournir des orientations pour éclairer la préparation des projets de décision proposés, y compris sur la souplesse/rigidité du Règlement financier, du Règlement intérieur et de la Constitution de l’OMS en ce qui concerne la forme et la structure des rapports pour les réunions des organes directeurs de l’OMS, qui seront traduits et inclus dans les ordres du jour, en vue d’étudier les modifications à y apporter.

Efficiences

	Recommandation	Premières mesures à prendre par les États Membres	Lien avec le Secrétariat de l'OMS et nécessité d'un mécanisme de suivi continu
E1	Réviser le dispositif de recouvrement des coûts pour les contributions volontaires.	Le président du Comité du programme, du budget et de l'administration ou les coanimateurs du Groupe de travail doivent préparer, pour accompagner ce rapport à la cent cinquante-deuxième session du Conseil exécutif en janvier-février 2023, un projet de décision dans lequel le Directeur général sera prié d'examiner l'analyse faite en 2012 par PricewaterhouseCoopers sur le recouvrement des coûts pour les contributions volontaires afin de déterminer si les recommandations issues de cette analyse sont toujours pertinentes et de proposer des mesures possibles pour poursuivre la mise en œuvre des recommandations et des suggestions visant à remédier aux nouvelles difficultés révélées par l'examen.	Prier le Secrétariat de fournir des orientations sur les coûts/mécanismes potentiels pour effectuer une analyse plus approfondie.
E2	Envisager d'élaborer des lignes directrices, de définir des principes et de fixer des seuils pour l'affectation des contributions volontaires en vue de les rendre plus souples et de fixer des échéances pour atteindre les seuils définis.	Prier le Directeur général de procéder à une analyse de la souplesse et des limites de l'affectation des contributions volontaires dans les institutions des Nations Unies ou dans des organismes mondiaux similaires qui s'intéressent à la santé, ainsi que de la pratique efficace consistant à inciter les donateurs à apporter un financement plus souple, pour influencer sur les réformes futures potentielles de la gouvernance des contributions volontaires.	Suivre avec le Secrétariat les rapports et les décisions prises sur l'étude de la faisabilité d'un mécanisme de reconstitution des ressources de l'OMS.