



Questions soulevées par le Groupe de travail des États Membres à fonctionnement souple sur le renforcement de la gouvernance budgétaire, programmatische et financière de l'OMS

Plan de mise en œuvre de la réforme établi par le Secrétariat

Rapport du Directeur général

1. Le Plan de mise en œuvre de la réforme établi par le Secrétariat a été présenté à la cent cinquante-deuxième session du Conseil exécutif, dans le document EB152/34, et approuvé par le Conseil dans sa décision EB152(16) (2023). Les précédents rapports de situation sur le Plan de mise en œuvre ont été examinés par le Comité du programme, du budget et de l'administration à ses trente-septième et trente-huitième sessions,¹ par le Conseil exécutif à sa cent cinquante-deuxième session en janvier 2023² et par la Soixante-Seizième Assemblée mondiale de la Santé en mai 2023.³

2. Les activités de réforme stipulées dans le Plan de mise en œuvre relèvent de la compétence du Secrétariat et visent à le rendre plus performant et à renforcer ses processus budgétaires, programmatiques, financiers et de gouvernance, ainsi que son système de responsabilisation. Ces activités et les prestations qui leur sont associées complètent et renforcent mutuellement les 11 recommandations et les 27 mesures subsidiaires figurant dans 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,⁴ lesquelles relèvent de la responsabilité conjointe des États Membres et du Secrétariat. Les progrès accomplis dans les mesures prises par le Secrétariat à l'appui des différentes recommandations du Groupe de travail, mesures exposées dans la décision EB152(15) (2023), sont présentés dans le rapport contenu dans le document EB154/33 et dans les trois documents complémentaires (EB154/33 Add.1, EB154/33 Add.2 et EB154/33 Add.3). Le Secrétariat a également établi un autre document connexe (EB154/34 Add.1) dans lequel figure une mise à jour du paragraphe 10 de la décision WHA69(8) (2016), qui se rattache en partie à la recommandation T5 du Groupe de travail.

¹ Documents EB152/4 et EB153/2.

² Document EB152/34 ; voir aussi les procès-verbaux de la cent cinquante-deuxième session du Conseil exécutif, quatorzième séance (en anglais seulement).

³ Document A76/31.

⁴ Document EB152/33.

3. Dans le cadre de la mise en œuvre des activités de réforme, le Secrétariat examine attentivement la façon d'optimiser les synergies avec d'autres axes de travail existants, afin de renforcer ses systèmes, y compris ceux qui se trouvaient à l'origine dans l'initiative de transformation et dans le plan d'action pour l'impact dans les pays du Groupe d'action pour l'obtention de résultats (ARG).¹ Le Plan de mise en œuvre s'appuie également sur les résolutions, les décisions et les recommandations des organes directeurs de l'OMS qui ont été soumises au Secrétariat, et les complète, ainsi que sur les enseignements tirés et les analyses des lacunes figurant dans les nombreuses évaluations, vérifications et évaluations externes (pour de plus amples informations, se référer au document EB152/34, paragraphes 9 à 13). Il convient de noter que les différentes activités et recommandations figurant dans le Plan de mise en œuvre, comme celles émises par le Groupe de travail, n'ont pas toutes les mêmes incidences escomptées et que la durée et les efforts nécessaires pour les mettre en application varient. Leur efficacité peut également dépendre dans une mesure plus ou moins grande des autres systèmes opérationnels.

4. Le Plan de mise en œuvre contient également 13 activités directement liées à la prévention de l'exploitation, des abus et du harcèlement sexuels et mesures destinées à y remédier (PRSEAH), qui mettent l'accent sur la responsabilisation, les politiques, les capacités d'enquête, la formation, la disponibilité de ressources humaines spécifiques, le soutien centré sur les victimes et les survivants et le changement de culture. Le Secrétariat veille à l'alignement et à la cohérence entre le Plan de mise en œuvre et la stratégie triennale visant à prévenir et à combattre l'inconduite sexuelle, 2023-2025,² comme avec les cadres annuels de suivi et d'évaluation de la stratégie,³ le Plan de l'administration, établi par l'OMS, qui courait jusqu'à la fin du mois de décembre 2022,⁴ et avec d'autres recommandations que les organes directeurs ont faites au Secrétariat concernant les mesures engagées pour prévenir et combattre l'inconduite sexuelle.

5. Dans la conduite de ses activités, le Secrétariat continue de veiller en priorité à la rapidité, à l'efficacité et à la durabilité. Il a également passé en revue les principaux risques qui pèsent sur le succès de ses actions, liés à la gestion de demandes accrues et parfois concurrentes, sans disposer pour autant de ressources supplémentaires (humaines ou financières), et à la gestion des imprévus. Les grands facteurs de risque en question sont l'absence de dotation spécifique pour l'exécution du Plan de mise en œuvre et la progression sans précédent du nombre de négociations en cours au sein des organes directeurs, des réunions des organes intergouvernementaux et des consultations et réunions d'information avec les États Membres.

6. Pour faire face à ces problèmes, le Secrétariat a élaboré différentes stratégies d'atténuation consistant notamment : à mener des actions de communication périodiques auprès des États Membres afin de pouvoir prendre en compte leurs vues dans la hiérarchisation des activités et des recommandations relatives au Plan de mise en œuvre, tout en tenant compte des autres recommandations et mandats présentés au Secrétariat par les États Membres ; de fixer des priorités et de veiller à ce que tous les efforts de réforme internes soient alignés, cohérents, efficaces et se renforcent mutuellement (concernant par exemple, les mesures engagées dans le cadre du Plan de mise en œuvre, l'appui aux activités du Groupe de travail, les efforts de transformation, les mesures visant à prévenir et à combattre

¹ Voir le document EB152/2, paragraphe 59.

² *Prévenir et combattre l'inconduite sexuelle : stratégie triennale de l'OMS 2023-2025*. Genève, Organisation mondiale de la Santé, 2023 (<https://www.who.int/fr/publications/i/item/9789240069039>, consulté le 11 avril 2023).

³ Preventing and responding to sexual misconduct: WHO's three-year strategy 2023–2025: Monitoring and evaluation framework: Year-1 implementation plan. Genève, Organisation mondiale de la Santé, 2023 (<https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/366298/WHO-DGO-PRS-2023.3-eng.pdf>, consulté le 11 avril 2023).

⁴ WHO Implementation Plan. Genève, Organisation mondiale de la Santé, 2023 (<https://www.who.int/publications/m/item/WHO-Implementation-Plan>, consulté le 11 avril 2023).

l'inconduite sexuelle, les travaux du Groupe d'action pour l'obtention de résultats et les grandes initiatives en cours en matière de systèmes, comme le projet du système de gestion opérationnelle, ou « BMS ») ; à repérer les besoins en ressources supplémentaires du Secrétariat ; et à établir un plan de financement pour présentation aux organes directeurs.

7. En vue de faciliter la hiérarchisation et l'alignement interne, le Secrétariat a réalisé une analyse croisée des mesures ou recommandations qui sont contenues dans le Plan de mise en œuvre, ont été publiées par le Groupe de travail, figurent dans l'initiative de transformation, et se trouvent dans le plan d'action du Groupe d'action pour l'obtention de résultats (soit, respectivement, 96, 38, 40 et 95 mesures distinctes). Cette analyse a permis d'améliorer la capacité du Secrétariat à coordonner l'exécution en tirant parti des efforts systémiques déployés à l'échelle de l'Organisation, suivant les principes de convergence et de complémentarité, en améliorant ainsi de façon efficiente les principaux systèmes. L'impact qui en résulte correspond à la somme de tous ces efforts, plutôt que de se limiter à ceux des activités de mise en œuvre individuelles, renforçant ainsi les systèmes de l'Organisation dans l'ensemble des grands piliers, à savoir :

- a) les fonctions et les systèmes de responsabilisation, y compris la vérification, l'évaluation, la gestion des risques et les enquêtes/la surveillance ;
- b) l'impact au niveau des pays, l'alignement entre les trois niveaux de l'Organisation et le renforcement des bureaux dans les pays, les territoires et les zones ;
- c) le financement (y compris le recouvrement des coûts et la gestion financière) ;
- d) la gouvernance, y compris la réforme des rôles et des processus des organes directeurs, ainsi que la documentation et les incidences financières des résolutions et des décisions ;
- e) les ressources humaines, y compris leur gestion, l'amélioration des procédures de recrutement, la promotion de la diversité, la gestion de la performance du personnel, la mise en œuvre de la politique de mobilité et la diffusion des mises à jour de l'organigramme ;
- f) le budget programme, y compris l'élaboration du budget, l'amélioration de la transparence des informations et des processus de consultation, la hiérarchisation des priorités, l'allocation des ressources, les gains d'efficacité et l'établissement de rapports sur les résultats ;
- g) la mobilisation des ressources, y compris les moyens de mise en œuvre, les dossiers d'investissement et l'évaluation de la faisabilité du cycle d'investissement ; et
- h) les processus opérationnels, tels que le système de gestion opérationnelle (BMS) et les systèmes d'approvisionnement, de communication, de recherche, de données et d'innovation ; et les partenariats, y compris la participation au processus de réforme des Nations Unies et à l'action visant à atteindre les objectifs de développement durable.

8. Dans le cadre d'un processus informel d'établissement des priorités, le Secrétariat a envoyé une enquête aux États Membres en mars-avril 2023, en vue de hiérarchiser les activités en cours figurant dans le Plan de mise en œuvre. Cette initiative, qui doit être renouvelée périodiquement, vise à dresser un tableau clair de la situation et à pouvoir planifier ainsi la mise en œuvre de façon réaliste. Le Secrétariat estimera et présentera ses besoins en ressources, en particulier pour les fonctions d'appui et de responsabilisation, à la quarantième réunion du Comité du programme, du budget et de l'administration et à la cent cinquante-cinquième session du Conseil exécutif, en mai 2024.

Mises à jour apportées au Plan de mise en œuvre établi par le Secrétariat

9. Les États Membres ont accès, sur le portail des États Membres du site Web de l'OMS, à un tableau de bord spécial pour suivre de façon transparente les progrès au regard du Plan de mise en œuvre.¹ Les progrès concernant les recommandations faites au Secrétariat par le Groupe de travail et les organes directeurs peuvent aussi faire l'objet d'un suivi, au moyen d'un deuxième tableau de bord lui aussi disponible sur le portail.

10. Les progrès ont été constants depuis la publication du document EB152/34. Entre janvier et novembre 2023, le nombre d'activités mises en œuvre est passé de 38 en janvier 2023 à 42 en mars 2023. Depuis le mois de mars de cette année, le Secrétariat a mis en œuvre 25 activités supplémentaires. Le total est actuellement de 67, ce qui correspond à un taux d'exécution de 70 %. Dans le même temps, le nombre d'activités considérées somme « en cours » ou « à lancer » est passé de 59 en janvier 2023 à 54 en mars 2023, et s'établit actuellement à 29. De plus, une activité a été reclassée (de « mise en œuvre » à « en cours »), afin de rendre compte de façon plus exacte de son statut (finalisation du mandat de la fonction éthique).

11. Les points saillants des activités mises en œuvre sont présentés ci-dessous.

a) **Budget programme** : mise en place d'un processus consultatif révisé, renforcé et plus transparent pour l'élaboration et la présentation du budget programme. Il s'agissait notamment de renforcer l'établissement des priorités dans l'ensemble de l'Organisation et d'améliorer l'alignement par rapport au programme général de travail, mais aussi d'élaborer et de lancer plusieurs plateformes numériques en rapport avec le projet de budget programme 2024-2025.² Les informations fournies incluent des données détaillées concernant la hiérarchisation des produits, par pays ; une estimation du coût des produits ; et des explications sur la façon dont les contributions fixées sont allouées (en ajoutant des indicateurs clés de performance pour mesurer l'impact de l'augmentation des contributions fixées), dont la gestion axée sur les résultats est mise en œuvre au sein de l'OMS et dont le budget programme est chiffré. Le Secrétariat a également élaboré des principes pour guider l'affectation de la hausse des contributions fixées et la présentation de rapports sur les gains d'efficacité aux organes directeurs.

b) **Transparence** : des efforts considérables ont été déployés pour améliorer la transparence, la mise en commun des informations et le suivi des progrès. Le portail spécial des États Membres, sur le site Web de l'OMS, inclut huit tableaux de bord/plateformes qui recouvrent les principaux domaines d'activité présentés dans le Plan de mise en œuvre et dans les recommandations du Groupe de travail, à savoir : le treizième programme général de travail, 2019-2025 (y compris le tableau de bord du triple milliard), le budget programme (élaboration et mise en œuvre), l'établissement de rapports sur les résultats, le financement, la mobilisation des ressources, les ressources humaines, les achats et le Plan de mise en œuvre et les recommandations de nature plus large. D'autres efforts ont été déployés afin de promouvoir la transparence, notamment la diffusion des organigrammes actualisés du Siège de l'OMS sur le site Web de l'Organisation.³

¹ Voir [https://www.who.int/about/accountability/governance/member-states-portal/tracking-secretariat-implementation-plan-\(sip\)-actions](https://www.who.int/about/accountability/governance/member-states-portal/tracking-secretariat-implementation-plan-(sip)-actions) (en anglais seulement), consulté le 23 novembre 2023.

² Voir <https://www.who.int/about/accountability/governance/member-states-portal> (en anglais seulement), consulté le 23 novembre 2023.

³ Voir https://cdn.who.int/media/docs/default-source/documents/about-us/who-hq-organigramme.pdf?sfvrsn=6039f0e7_35, consulté le 24 novembre 2023.

- c) **PRSEAH** : mesures visant à renforcer les systèmes mis en place dans ce domaine ; les 11 activités mises en œuvre figurent dans le Plan de lutte de l'administration et dans la stratégie triennale 2023-2025 qui en découle (voir le paragraphe 5 ci-dessus) et visent notamment à consolider les capacités d'enquête.¹
- d) **Financement** : des amendements au Règlement financier et aux Règles de gestion financière, les premiers depuis 10 ans, fondés sur un examen des meilleures pratiques dans l'ensemble du système des Nations Unies,² ont été finalisés et adoptés par l'Assemblée de la Santé.
- e) **Responsabilisation** : des mesures visant à renforcer les systèmes de responsabilisation et le Bureau des services de contrôle interne, notamment ses capacités d'enquête, ont été prises et une nouvelle politique a été adoptée pour limiter la durée des mandats des chefs des fonctions de contrôle interne et d'éthique, conformément aux recommandations du Corps commun d'inspection du système des Nations Unies et aux meilleures pratiques des organismes des Nations Unies ; la stratégie de gestion des risques du Secrétariat, y compris une nouvelle déclaration sur la propension au risque, a été achevée, approuvée par le Groupe de la politique mondiale et présentée à la trente-huitième réunion du Comité du programme, du budget et de l'administration ;³ enfin, un suivi est en cours concernant l'évaluation du cadre OMS de gestion axée sur les résultats (2023) et l'audit de performance interne des rapports sur les résultats, qui suppose notamment de revoir le cadre de résultats pour l'élaboration du projet de quatorzième programme général de travail.
- f) **Mobilisation des ressources** : mesures visant à renforcer les processus de mobilisation des ressources et à élaborer une approche adaptée pour le cycle d'investissement.
- g) **Impact au niveau des pays** : progrès accomplis dans la mise en œuvre des mesures visant à améliorer l'impact au niveau des pays, notamment concernant la sélection et l'affectation des chefs des bureaux de pays et la révision des délégations de pouvoirs aux bureaux de pays.
- h) **Gouvernance** : il s'agit de renforcer l'appui à la gouvernance, notamment en affinant les méthodes utilisées pour calculer l'incidence financière des résolutions et en passant en revue les meilleures pratiques de gouvernance à l'échelle du système des Nations Unies, afin d'élaborer un document exposant les différentes options, à l'intention des États Membres.⁴

12. La mise en œuvre intégrale de certaines des 29 activités « en cours », en particulier celles associées aux recommandations du Groupe de travail, dont les huit activités relatives à la gouvernance, est tributaire des actions et décisions des États Membres. L'activité visant à changer la culture en vue de prévenir et de combattre l'exploitation, l'abus et le harcèlement sera, de par sa nature même, plus longue à mener à bien. D'autres activités, comme l'élaboration d'un argumentaire d'investissement, sont tributaires de l'achèvement de processus connexes, comme le projet de quatorzième programme général de travail.

13. À l'avenir, comme il s'agit d'un « document évolutif », le Secrétariat mettra régulièrement à jour le Plan de mise en œuvre en fonction des progrès accomplis et à la lumière des nouveaux besoins et domaines d'action et des résolutions et décisions des organes directeurs. Il est proposé que le Secrétariat

¹ Voir les documents EB154/30, A76/39, EBPBAC38/3 et EB152/31, pour plus d'informations sur l'état d'avancement.

² Voir la résolution WHA76.9 (2023) et les documents A76/20 et A76/45.

³ Document EBPBAC38/5.

⁴ Document EB154/33 Add.1.

soumettre un rapport annuel au Conseil exécutif et, le cas échéant, à l'Assemblée de la Santé, par l'intermédiaire du Comité du programme, du budget et de l'administration, afin que les États Membres puissent continuer de suivre l'état d'avancement du Plan de mise en œuvre.

14. Tous les efforts du Secrétariat visent à faire en sorte que l'OMS soit en mesure de relever les défis actuels et futurs. Conscient que le processus de réforme est un cheminement, le Secrétariat démontre son engagement en faveur des améliorations et des efforts en cours en matière d'apprentissage institutionnel en rassemblant et en mettant à profit les enseignements tirés des améliorations sur les plans de l'exécution et des systèmes.

15. Les activités du Secrétariat concernant le Plan de mise en œuvre et les recommandations du Groupe de travail, conjuguées aux autres réformes en cours et aux efforts de mise au point de systèmes, renforcent la responsabilisation, la transparence, l'efficacité, le système de contrôle interne et les garanties du personnel et des bénéficiaires de l'OMS, mais aussi l'impact au niveau national et la capacité à répondre aux priorités des États Membres et à obtenir des résultats. Les progrès accomplis à ce jour ont contribué à renforcer les processus budgétaires, programmatiques, financiers et relatifs à la gouvernance.

MESURES À PRENDRE PAR LE CONSEIL EXÉCUTIF

16. Le Conseil exécutif est invité à prendre note du rapport. Il est en outre invité à donner des orientations sur les questions suivantes :

- S'agissant de l'application du Plan de mise en œuvre de la réforme établi par le Secrétariat, quelles stratégies employer pour atténuer les risques associés au fait que les ressources humaines et financières sont limitées ?
- Quelles solutions supplémentaires proposer pour relever les défis mis en évidence ?

= = =