



Financement et exécution du budget programme 2024-2025

Compte rendu des gains d'efficacité opérationnelle

Rapport du Directeur général

CONTEXTE

1. Le présent rapport fournit aux États Membres un bilan actualisé des gains d'efficacité opérationnelle, conformément aux engagements pris dans le Plan de mise en œuvre de la réforme établi par le Secrétariat (document EB152/34).

2. Comme auparavant, la méthodologie utilisée dans le rapport repose sur deux documents : la stratégie d'optimisation des ressources à l'OMS¹ et la méthode mise au point par le Groupe des Nations Unies pour le développement durable aux fins d'estimer les gains d'efficacité dans les fonctions institutionnelles. En ce qui concerne ce dernier point, l'OMS reste un membre actif du Groupe des Nations Unies pour le développement durable, et les gains d'efficacité quantitatifs et qualitatifs constatés par l'OMS sont communiqués à l'Organisation des Nations Unies et intégrés dans son rapport.² En outre, le rapport de cette année est enrichi des contributions recueillies dans l'ensemble de l'Organisation lors de l'établissement des rapports à soumettre aux États Membres, via les aspects du tableau de bord des produits qui concernent l'optimisation des ressources.

3. Le Secrétariat demeure déterminé à améliorer sa façon de travailler pour accroître durablement son impact. Comme l'ont souligné les rapports précédents et comme l'a fait remarquer le Comité consultatif indépendant d'experts de la surveillance, il reste un défi majeur à relever : le mode de financement de l'OMS est le principal obstacle qui l'empêche de gagner en efficacité. L'absence de financement suffisamment souple, prévisible et durable est la cause d'importants manques d'efficacité dans la recherche et la mobilisation de ressources, leur allocation et leur gestion, et la façon dont il en est rendu compte. Un cycle d'investissement fructueux devrait contribuer à réduire certains de ces manques d'efficacité, ce qui permettra à l'Organisation de mieux optimiser les ressources au profit de ses États Membres.

¹ Voir le document EB142/7 Rev.1 et le document EB142/2018/REC/2, procès-verbaux de la cent quarante-deuxième session du Conseil exécutif, quatrième séance (en anglais seulement).

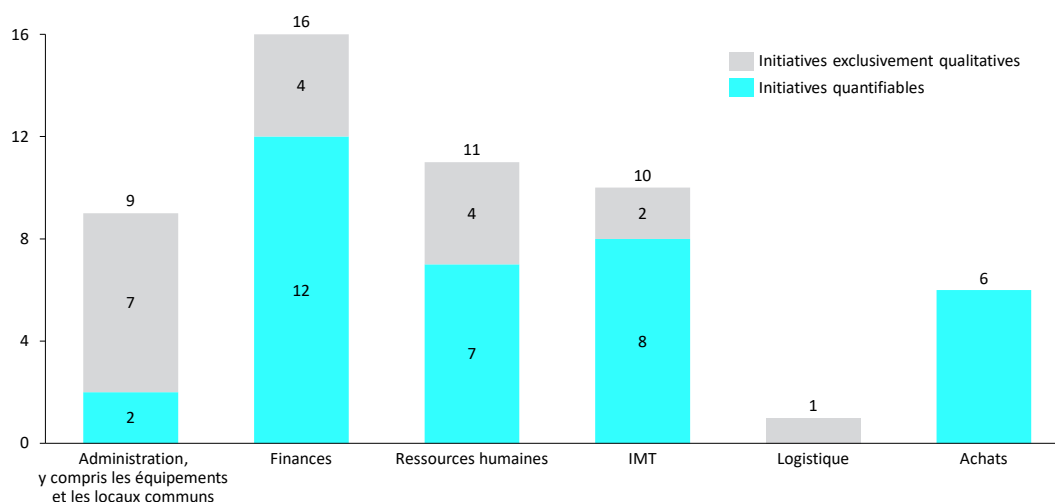
² Le dernier rapport sur le groupe de travail des Nations Unies sur les gains d'efficacité figure dans le document A/78/72-E/2023/59, « Application de la résolution 75/233 de l'Assemblée générale sur l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies : rapport du Secrétaire général ».

ÉCONOMIES ET GAINS D'EFFICIENCE À L'OMS : BILAN ACTUALISÉ POUR 2023

4 Le rapport pour 2023 comprend un total de 53 initiatives prises à des fins d'économies et de gains d'efficacité, contre 95 en 2022 (44 % d'initiatives en moins). En 2023, de nombreuses initiatives précédemment consignées ont été supprimées, conformément au délai de quatre ans proposé par l'ONU pour rendre compte des économies réalisées. Après de cette période, les économies récurrentes sont considérées comme étant incorporées dans les opérations ordinaires.

5 Les initiatives recensées ont été classées de la même façon en fonction des six volets de services d'appui définis par l'ONU, à savoir : l'administration, les finances, les ressources humaines, la gestion et les technologies de l'information, la logistique, et les achats (Figure. 1). On a estimé qu'environ un tiers du total (18) présentait des avantages exclusivement qualitatifs, tandis que 35 initiatives ont été jugées comme pouvant être quantifiées en termes d'économies réalisées ou de gains de temps, certaines d'entre elles présentant également des avantages qualitatifs supplémentaires.

Figure 1. Initiatives qualitatives ou quantifiables en faveur de l'efficacité, par volet de services



6. En 2023, l'OMS a fait état d'économies ou de gains de temps se chiffrant à 146,4 millions de dollars des États-Unis (USD) (Tableau 1). Ce montant est semblable à celui de l'année dernière (146,6 millions USD), mais il provient d'un ensemble différent d'initiatives. Deux des trois initiatives comptant pour près de 126 millions USD dans les économies totales (voir le Tableau 2) figuraient également au premier rang dans le rapport de l'année dernière. Par ailleurs, une initiative importante dans le domaine de l'administration a été supprimée progressivement (mise en œuvre de la politique de gestion des voyages), ce qui a eu pour effet de diminuer de 83 % les économies totales déclarées pour ce volet.

Tableau 1. Économies réalisées et temps gagné par l’OMS, par volet de services¹

Volet de services	2020	2021	2022	2023	Augmentation par rapport à 2022 (%)
Administration, y compris les équipements et les locaux communs	16 625 188	2 064 250	25 611 000	4 411 100	-83 %
Finances	26 026 459	24 786 959	71 620 287	99 742 456	39 %
Ressources humaines	1 629 667	3 627 984	3 137 651	2 106 003	-33 %
IMT	1 066 166	1 066 166	1 431 838	4 679 244	227 %
Logistique	183 500	183 500	211 000	–	-100 %
Achats	450 177	663 010	44 576 380	35 419 107	-21 %
Total	45 981 157	32 391 869	146 588 156	146 357 910	0 %

Tableau 2. Rapport sur les principaux facteurs d’efficacité en 2023

Initiative	2022	2023	Motif du changement
Mise en œuvre de la politique de gestion des voyages	20 000 000	0	L’initiative est progressivement abandonnée car elle est consignée depuis quatre ans.
FIN.1 Économies réalisées grâce à des appels d’offres concurrentiels centralisés pour les achats en devises par l’intermédiaire du Siège (au lieu d’achats non concurrentiels par les bureaux de pays)	52 400 000	38 200 000	Les appels d’offres concurrentiels se traduisent par des économies importantes (sujettes à des fluctuations en fonction du volume des opérations et de la fluidité du marché). Bien que cette initiative ait débuté en 2018, les économies sont réalisées sur une base annuelle, indépendamment de l’année précédente.
FIN.5 Augmentation du nombre d’accords avec des prestataires de soins de santé, accords mondiaux, établissement de listes de tarifs préférentiels et de cartes	12 700 000	58 800 000	De nombreux nouveaux accords avec des prestataires de soins de santé ont été finalisés. Des listes de tarifs préférentiels ont été convenues pour améliorer la structure des coûts et éviter des frais excessifs. Cela a permis d’estimer les économies réalisées sur la valeur des créances. D’autres économies estimatives ont été réalisées grâce à l’utilisation de Cigna et de Navitus par les participants.

¹ Les totaux indiqués pour les années précédentes englobent toutes les initiatives consignées au cours de l’année considérée. Ces totaux diffèrent du tableau détaillé figurant sur le portail des États Membres de l’OMS sous « Programme budget implementation » (<https://www.who.int/about/accountability/governance/member-states-portal>, consulté le 24 avril 2024). Ce tableau présente uniquement les totaux des années précédentes pour les initiatives donnant encore lieu à établissement de rapports (c’est-à-dire, celles qui fonctionnent encore).

Initiative	2022	2023	Motif du changement
PRO.13 Appel d'offres concurrentiel	25 696 940	28 955 713	Initiative ajoutée en 2022, assortie d'une méthodologie spécifique appliquée pour les économies récurrentes, afin de mieux rendre compte du volume des achats gérés par l'OMS. Les dossiers du Comité d'examen des marchés sont également examinés par un comité interdisciplinaire ; achats encourageant la concurrence, ce qui entraîne une amélioration des prix.
Total	110 796 940	125 955 713	

7. Des informations sur chaque volet de services et sur chacune des initiatives sont disponibles en ligne.¹

ÉVALUATION DE FIN D'EXERCICE : BILAN ACTUALISÉ POUR 2023

8. Afin de consigner les gains d'efficacité opérationnelle réalisés aux trois niveaux de l'Organisation, une question a été ajoutée à l'appréciation de l'exécution du budget programme 2022-2023 en fin d'exercice. Il a été demandé aux centres budgétaires de fournir des exemples précis de gains d'efficacité opérationnelle réalisés au cours de l'année écoulée parallèlement aux résultats indiqués dans leur évaluation.

9. Environ 900 réponses ont été examinées individuellement. Sur ce nombre, 351 réponses (initiatives) ont été retenues, provenant de 71 bureaux de pays, 24 centres budgétaires au niveau régional et huit centres budgétaires au Siège. Ces initiatives ont été classées qualitativement en 12 groupes en fonction de ce qui constitue l'essentiel de leur apport (Figure. 2) et, dans cet apport, selon une classification en 11 caractéristiques ou améliorations (Figure. 3), sachant que chaque initiative a pu en produire plus d'une.

10. L'évaluation porte sur un large éventail d'initiatives, allant des succès qui ont permis à l'OMS, en collaboration avec les parties prenantes, de renforcer la collaboration avec les partenaires pour avoir un impact plus important, à des mesures plus classiques telles que la tenue de réunions virtuelles plutôt que de réunions en personne, selon qu'il convient. Cet examen exhaustif souligne l'ampleur des efforts visant à améliorer l'efficacité à tous les niveaux de l'OMS.

¹ Voir la rubrique « Programme budget implementation » sur le Portail de l'OMS destiné aux États Membres (<https://www.who.int/about/accountability/governance/member-states-portal>, consulté le 24 avril 2024).

Figure 2. Appréciation de l'exécution en fin d'exercice : classification principale des initiatives en fonction du type d'apport

Pourcentage par rapport au total des initiatives (n = 351)

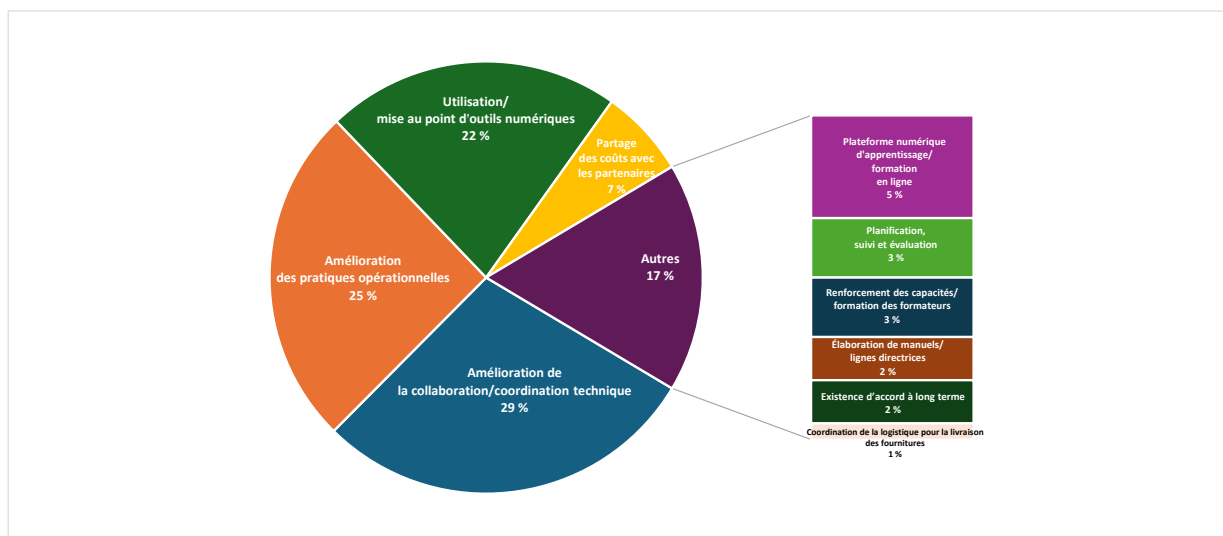
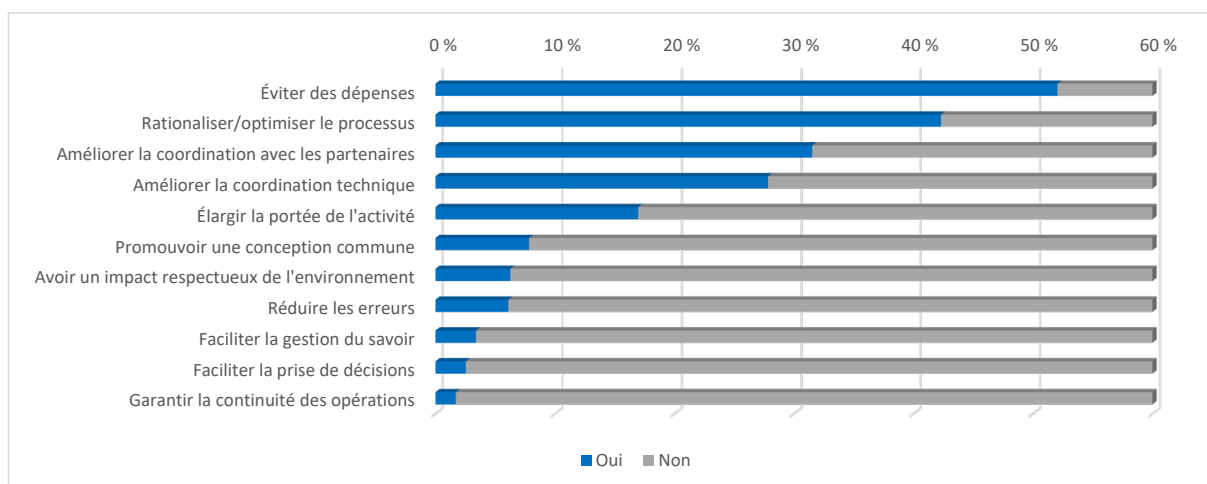


Figure 3. Appréciation de l'exécution en fin d'exercice : pourcentage d'initiatives à l'origine de caractéristiques ou d'améliorations spécifiques (n = 351)



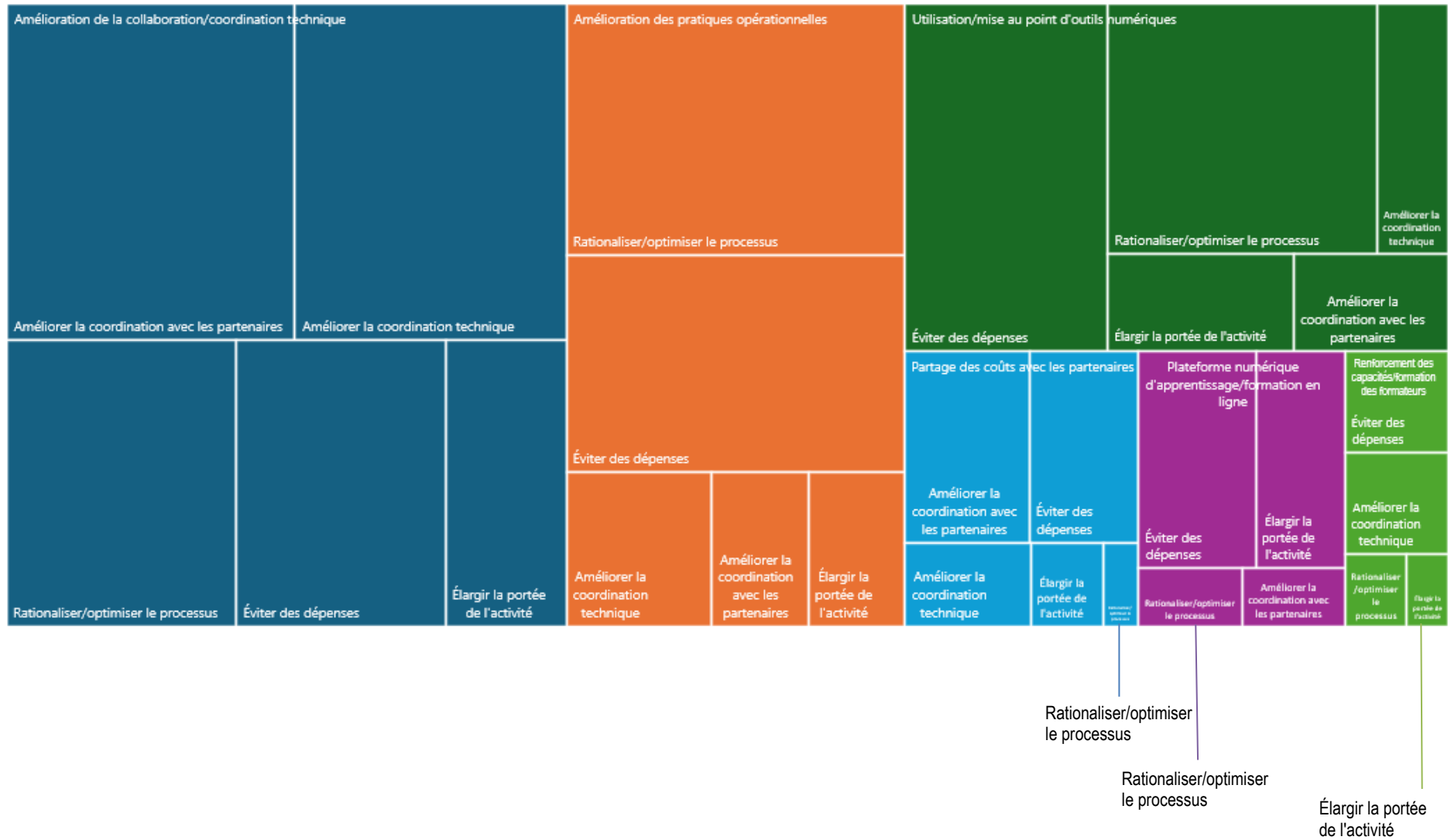
11. Ensemble, les deux classifications (caractéristiques et améliorations) permettent de mieux comprendre le type d'améliorations qualitatives recherchées par l'Organisation. Par exemple, 29 % des initiatives entrent dans la catégorie « amélioration de la collaboration/coordination technique ». Ces initiatives ont montré que le personnel, à tous les niveaux, contribuait activement à améliorer les flux de travail quotidiens et à repérer les possibilités de collaboration, tant à l'interne qu'avec les partenaires. Des exemples ont été donnés de la façon dont cette amélioration de la collaboration a permis de mieux coordonner et de mieux exécuter les tâches, d'éviter les répétitions inutiles avec les partenaires et de faire en sorte que les activités et les processus soient mieux compris par tous les acteurs impliqués et plus rationnels, tout en réduisant aussi parfois les coûts.

12. Quelque 25 % des initiatives ont été classées dans la catégorie « amélioration des pratiques opérationnelles », où l'on trouve par conséquent une grande variété d'exemples, parmi lesquels des décisions délibérées visant à éviter des dépenses hebdomadaires, une meilleure planification des achats, des processus, des examens, de la logistique, des achats conjoints, de la signature d'accords et des appels d'offres, la mise au point de procédures ou leur rationalisation, l'élimination des marchandises, une meilleure coordination et une plus grande intégration au sein du Bureau.

13. En outre, l'Organisation a réalisé des gains d'efficacité supplémentaires grâce à la catégorie « utilisation/mise au point d'outils numériques » (22 % de toutes les initiatives), ce qui montre que les compétences en matière de collaboration virtuelle acquises durant la pandémie de maladie à coronavirus (COVID-19) sont désormais bien établies et de plus en plus largement intégrées au travail quotidien du Secrétariat. Beaucoup d'initiatives résultent d'une décision délibérée de privilégier les réunions hybrides ou en ligne lorsque cela est possible, de réduire les coûts de déplacement, de favoriser une plus grande collaboration, de veiller à ce que les experts soient disponibles et d'améliorer l'empreinte écologique. Les unités adoptent de plus en plus d'outils permettant d'optimiser les processus et d'augmenter ainsi la productivité. Plusieurs bureaux ont déclaré utiliser des dispositifs de paiement numérique pour rendre le processus plus rapide, plus précis, plus traçable et plus transparent. L'utilisation d'outils numériques continuera d'avoir des retombées positives pour l'Organisation, dès lors, notamment, que des logiciels reposant sur l'intelligence artificielle ont été mis en place récemment et facilitent déjà le travail quotidien, y compris l'établissement du présent rapport.

14. Collectivement, les catégories mentionnées ci-dessus représentent plus de 75 % des initiatives consignées. La Figure 4 présente synthétiquement les catégories les plus courantes et indique, pour chacune d'elles, les types de caractéristiques ou d'améliorations les plus courants. Le volume du rapport étant limité, les initiatives ne sont pas présentées dans tous leurs détails.

Figure 4. Principales améliorations qualitatives observées dans les six principaux types d'initiatives



LA VOIE À SUIVRE

15. La plupart des initiatives présentées dans la première section de ce rapport étaient mentionnées dans les rapports précédents. L'année prochaine sera la quatrième année où il sera rendu compte de la plupart des initiatives, après quoi elles seront progressivement abandonnées, puisqu'on considérera que les économies réalisées auront été absorbées dans les activités normales de l'Organisation. Vu la rapidité des récents changements technologiques, de nouvelles initiatives voient déjà le jour et sont notées pour l'année prochaine, comme l'intégration d'outils reposant sur l'intelligence artificielle, qui n'existe que depuis 2024. Des difficultés ont également été relevées en ce qui concerne le calendrier prévu par l'ONU pour le recueil d'informations et les outils utilisés, et le Secrétariat cherche des solutions qui puissent faciliter à la fois le recueil des informations à communiquer à l'ONU et l'élaboration du présent rapport.

16. En ce qui concerne le lien avec l'appréciation de l'exécution du budget-programme 2022-2023 à la fin de l'exercice, la question sur l'efficacité permettait de répondre sous la forme de textes libres. Toutes les réponses ont été passées en revue et classées après avoir été soumises par plusieurs analystes qui ont donné leur opinion subjective à des fins de classification. L'analyse présentée n'a donc de valeur qu'indicative. Malgré cette réserve, l'analyse exhaustive des initiatives permet de tirer plusieurs enseignements essentiels, met en lumière les aspects des mesures d'efficacité prises par l'OMS qu'il est possible d'améliorer et fournit des informations qui pourront être utilisées l'année prochaine pour éventuellement automatiser la question. Le but sera également de mieux fusionner les deux axes d'évaluation.

17. Dans le rapport de fin d'exercice, il convient de noter que tous les bureaux des trois niveaux de l'Organisation sont pris en compte. Il importe également d'observer, à travers des exemples concrets, que l'optimisation des ressources se trouve au cœur de la prise de décisions, et la mesure dans laquelle la collaboration ou la coordination technique, l'amélioration des pratiques opérationnelles et l'intégration des outils numériques dans le travail quotidien permettent de réaliser des gains d'efficacité. L'importance accordée à ces domaines au cours de l'exercice écoulé montre qu'ils contribuent pour beaucoup à améliorer les flux de travail quotidiens et à promouvoir la collaboration tant en interne qu'avec les partenaires externes. Cette tendance va dans le sens du processus actuellement engagé à l'OMS pour passer à un système de gestion opérationnelle plus moderne, qui devrait également permettre de réaliser des gains d'efficacité grâce à l'optimisation et à l'automatisation rigoureuses des processus institutionnels attendus prochainement.

18. Enfin, 2024 est une année charnière pour l'OMS puisqu'il est envisagé d'adopter et de mettre en place un nouveau mécanisme de mobilisation de ressources qui devrait apporter à l'Organisation un financement plus souple, plus prévisible et plus durable, propice à des gains d'efficacité.

MESURES À PRENDRE PAR L'ASSEMBLÉE DE LA SANTÉ

19. L'Assemblée mondiale de la Santé est invitée à prendre note du rapport et à formuler des observations, selon qu'il conviendra, notamment sur les questions suivantes :

- Comment le rapport peut-il être amélioré l'année prochaine ?
- Les États Membres jugent-ils utile d'inclure dans le présent rapport l'analyse de la question de l'efficacité opérationnelle figurant dans l'appréciation de l'exécution du budget programme 2022-2023 en fin d'exercice ?