



Financement, exécution et cadre de performance du budget programme 2026-2027

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.¹
2. La méthodologie utilisée dans ce rapport reste cohérente avec les années précédentes et repose principalement sur 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 du système des Nations Unies.
3. S'appuyant sur la pratique récente pour l'établissement de rapports, ce rapport intègre à nouveau des données relatives aux gains d'efficacité déclarés à l'échelle nationale dans le cadre des mécanismes de la stratégie 2.0 relative aux activités d'appui (stratégie BOS 2.0). De plus, les éléments communiqués par les bureaux régionaux sont inclus pour la première fois, ce qui témoigne des efforts déployés à tous les niveaux de l'Organisation pour renforcer la sensibilisation aux coûts et repérer des opportunités de réaliser des gains d'efficacité.
4. Le rapport tient également compte des commentaires reçus des États Membres sur les rapports précédents en étayant les explications détaillées en complément des données chiffrées. Afin de garantir la concision du rapport principal, des informations qualitatives supplémentaires sont fournies à l'annexe 2.

¹ Document EB152/34.

Mesures de maîtrise des dépenses et établissement de rapports sur l'efficacité

5. L'année 2025 a été marquée par des circonstances exceptionnelles, l'OMS ayant entrepris un vaste réalignement institutionnel en vue de faire face à des contraintes financières et économiques. Tout au long de l'année, les États Membres ont été régulièrement informés des mesures de maîtrise des dépenses et des évolutions connexes. Dans le contexte de ce rapport, il est important de distinguer clairement entre la maîtrise des dépenses et les gains d'efficacité.

6. Les mesures de maîtrise des dépenses visent à limiter ou à reporter les dépenses et peuvent se traduire par des réductions ou des reports au niveau des intrants. Si ces mesures (souvent ponctuelles et pas nécessairement durables) contribuent à la maîtrise des finances à court terme, elles ne démontrent pas en soi que le même niveau de résultats, de qualité de service ou de performance institutionnelle est maintenu. Par conséquent, les chiffres communiqués aux États Membres concernant les mesures de maîtrise des dépenses ne doivent pas être interprétés comme des gains d'efficacité au sens de la méthodologie appliquée dans le présent rapport, qui exige que les résultats ou la qualité soient maintenus tout en optimisant les ressources.

7. De plus, plusieurs mesures liées au réalignement devraient générer des effets qui ne deviendront visibles qu'avec le temps et qui, dans certains cas, peuvent être initialement compensés par des coûts de transition ponctuels engagés lors de la mise en œuvre. Des changements structurels, tels que des réinstallations ou des réaménagements d'effectifs, peuvent réduire les coûts récurrents sur les périodes suivantes, tout en engendrant des dépenses transitoires l'année de mise en œuvre. De plus, une réduction des effectifs ne se traduirait par un gain d'efficacité que si l'Organisation parvenait manifestement à maintenir le même niveau de résultats ou de capacité d'exécution avec moins de personnels – une évaluation qui ne peut être quantifiée de manière fiable à ce stade pour l'ensemble des fonctions. Pour ces raisons, le Secrétariat ne rend compte que des incidences liées au réalignement qui peuvent être justifiées de manière convaincante comme des gains d'efficacité selon la méthodologie convenue, tout en reconnaissant que les mesures de maîtrise des dépenses mises en œuvre en 2025 étaient nécessaires pour préserver la viabilité financière et pourraient contribuer à des gains d'efficacité lors des prochains cycles d'établissement de rapports.

Vue d'ensemble des gains d'efficacité opérationnelle déclarés en 2025

8. En 2025, l'OMS a fait état de 54 initiatives relatives à l'efficacité opérationnelle, contre 43 en 2024. Conformément aux lignes directrices actualisées de l'Organisation des Nations Unies, les initiatives qui continuent de générer des gains d'efficacité peuvent désormais faire l'objet d'un rapport au-delà d'une période de quatre ans. Cette période prolongée a été appliquée pour la première fois en 2025 ; dans les rapports précédents, y compris celui de 2024, les initiatives étaient généralement supprimées progressivement au bout de quatre ans.

9. L'augmentation du nombre d'initiatives s'explique par l'identification et la déclaration de plusieurs nouvelles mesures d'efficacité dans divers volets de services, notamment l'administration (trois initiatives), les ressources humaines (trois initiatives), l'informatique et les communications (quatre initiatives) et les achats (une initiative). Cela montre que les efforts visant à améliorer l'efficacité se sont poursuivis dans différents domaines fonctionnels de l'Organisation.

10. Pour 2025, les gains d'efficacité quantitatifs s'élèvent à 138,3 millions de dollars des États-Unis (USD) et proviennent d'initiatives bilatérales et propres à une entité, contre 94,6 millions USD déclarés en 2024 (Tableau 1). Les variations d'une année sur l'autre traduisent

les différences dans le nombre et la nature des initiatives déclarées, la disponibilité des données et le calendrier, ainsi que le contexte opérationnel exceptionnel de 2025.

Tableau 1. Économies et gain de temps à l'OMS, par volet de services (gains propres à une entité et gains bilatéraux) (en USD)

Volet de services	2022	2023	2024	2025	Différence par rapport à 2024 (%)
Administration, y compris les équipements et les locaux communs	25 611 000	4 411 100		33 102 902	Nouveau
Finances	71 620 287	99 742 456	48 036 538	40 610 038	-15 %
Ressources humaines	3 137 651	2 106 003	187 406	544 449	191 %
Informatique et communications	1 431 838	4 679 244	23 773 302	34 855 092	47 %
Logistique	211 000				
Achats	44 576 380	35 419 107	22 621 399	29 166 114	29 %
Total	146 588 56	146 357 910	94 618 645	138 278 596	46 %

11. Comme les années précédentes, un nombre limité de grandes initiatives ont continué de représenter une part importante des gains d'efficacité déclarés en 2025. Un total de six initiatives avec des économies déclarées supérieures à 10 millions USD sont présentées au Tableau 2 ; ensemble, elles représentent une proportion importante du total des gains d'efficacité bilatéraux et propres à une entité.

12. Parallèlement, la proportion des plus grandes initiatives par rapport à l'ensemble des gains d'efficacité déclarés a diminué par rapport aux années précédentes. En 2025, les quatre plus grandes initiatives ont représenté 81,1 millions USD, soit environ 59 % des économies bilatérales et propres à une entité déclarées, contre environ 79 % en 2024 et 90 % en 2023. C'est le signe d'une tendance positive en direction d'une distribution plus large des gains d'efficacité sur un éventail plus vaste d'initiatives et de volets de services, tandis que les grandes initiatives continuent de jouer un rôle important.

Tableau 2. Principaux facteurs de gains d'efficacité en 2025 (>10 millions USD)

Initiative	2024	2025	Motif du changement
Augmentation du nombre d'accords avec des prestataires de soins de santé	38 600 000	27 500 000	Des économies découlent de l'augmentation du nombre d'accords avec des prestataires de soins de santé, des accords mondiaux, et l'établissement de listes de tarifs préférentiels et de cartes. Les économies réalisées dépendent des négociations, de la prise en charge des cas et des honoraires actuariels, et peuvent donc varier d'une année sur l'autre. La baisse s'explique par les économies réalisées grâce à l'exclusion de deux tiers administrateurs parce que le calcul n'a pas pu intervenir avant la date limite. L'année dernière, un tiers administrateur était également indisponible à la date limite. ^a

Initiative	2024	2025	Motif du changement
Présentation de Microsoft Copilot et des capacités de l'intelligence artificielle (IA)	17 064 000	23 816 655	Deux versions de Microsoft Copilot ont été présentées au personnel de l'OMS : Copilot pour MS 365, disponible pour un groupe limité d'utilisatrices et utilisateurs et intégré à différentes applications, et une version Web disponible pour l'ensemble des membres du personnel qui permet de mieux naviguer sur le Web, de simplifier certaines tâches et de gagner en productivité. Une enquête interne a estimé à 6,25 % le gain de temps de travail pour les utilisatrices et utilisateurs sous licence (bien que des études calculent que ces économies peuvent atteindre 15 %). Le nombre d'utilisatrices et utilisateurs sous licence a plus que doublé par rapport à 2024. La hausse de productivité calculée pour les membres du personnel utilisant la version Web est plus modeste (1 %).
Appel d'offres concurrentiel	12 004 525	16 743 825	Les gains d'efficacité découlant des appels d'offres concurrentiels fluctuent d'une année sur l'autre en raison de la valeur totale des achats présentée au Comité d'examen des contrats au Siège et de la méthode d'échantillonnage aléatoire utilisée pour calculer les économies moyennes.
Obtention de résultats grâce aux mesures de restriction des déplacements aux seules raisons essentielles (réalignement de 2025)	—	13 000 000	Dans le cadre du processus de réalignement institutionnel de 2025, les déplacements de mission ont été limités aux cas essentiels uniquement. Sur la base des mesures de maîtrise des dépenses mises en œuvre au cours de l'année et des données préliminaires de fin d'exercice biennal, les gains d'efficacité estimés ont été calculés en tenant compte des activités menées selon d'autres modalités. Cette initiative n'a pas fait l'objet d'un rapport en 2024, car les mesures y afférentes étaient propres au contexte du réalignement de 2025.
Réduction des frais de voyage moyens suite aux mesures de réalignement de 2025	—	10 859 107	En 2025, le coût moyen par demande d'autorisation de voyage a diminué par rapport à 2024. Cette évolution pourrait s'expliquer par une combinaison de facteurs, notamment une application plus stricte des politiques en matière de voyages, une sensibilisation accrue aux coûts et une modification des habitudes de voyage.
Centralisation des achats en devises	7 300 000	10 300 000	Des économies sont réalisées grâce au processus d'appel d'offres de la trésorerie du Siège pour les achats en devises, les taux bancaires locaux étant comparés aux meilleurs taux des fournisseurs de devises. Les économies dépendent du nombre d'opérations de change, du total des achats en devises et des conditions du marché, avec des variations annuelles importantes.
Total	74 968 525	102 219 587	

^a Pour rester conforme aux valeurs communiquées à l'Organisation des Nations Unies, ce chiffre est présenté sans modification. Au moment de l'établissement du présent rapport, les calculs de tous les tiers étaient disponibles. Les économies pour 2025 s'élèvent au total à 76,6 millions USD.

13. Comme dans le rapport de l'année dernière, le Secrétariat mentionne également les gains d'efficacité obtenus grâce à la collaboration interinstitutions au niveau des pays dans le cadre des mécanismes de la stratégie BOS 2.0. Pour 2025, les gains d'efficacité liés à la stratégie BOS 2.0 déclarés pour l'OMS s'élèvent à 7,8 millions USD, contre 14,4 millions USD en 2024.

14. De plus, et pour la première fois, des contributions des bureaux régionaux ont été incluses. Les bureaux régionaux ont fait état de 7,1 millions USD supplémentaires de gains d'efficacité quantifiés en 2025, ce qui témoigne de la sensibilisation aux coûts et des efforts d'efficacité

déployés à l'échelle de l'Organisation, notamment dans le cadre du réaligement de 2025 et des mesures de maîtrise des dépenses y afférentes (Figure 1). Les gains d'efficacité déclarés étaient principalement liés à des réductions des coûts d'exploitation et des coûts liés aux installations (espaces de bureaux et services essentiels notamment), à l'optimisation des contrats et des services, à l'utilisation accrue des solutions numériques et à la rationalisation des ressources TIC, ainsi qu'à des mesures relatives aux achats et à l'approvisionnement telles que les négociations avec les fournisseurs et une gestion plus intelligente des contrats (Figure 2).

Figure 1. Contribution (en millions USD) des initiatives bilatérales et propres à une entité, des Régions et de la stratégie BOS 2.0

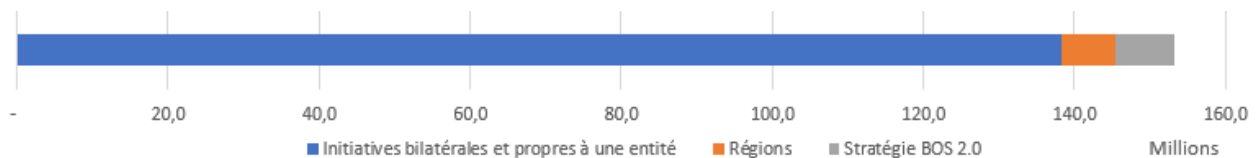
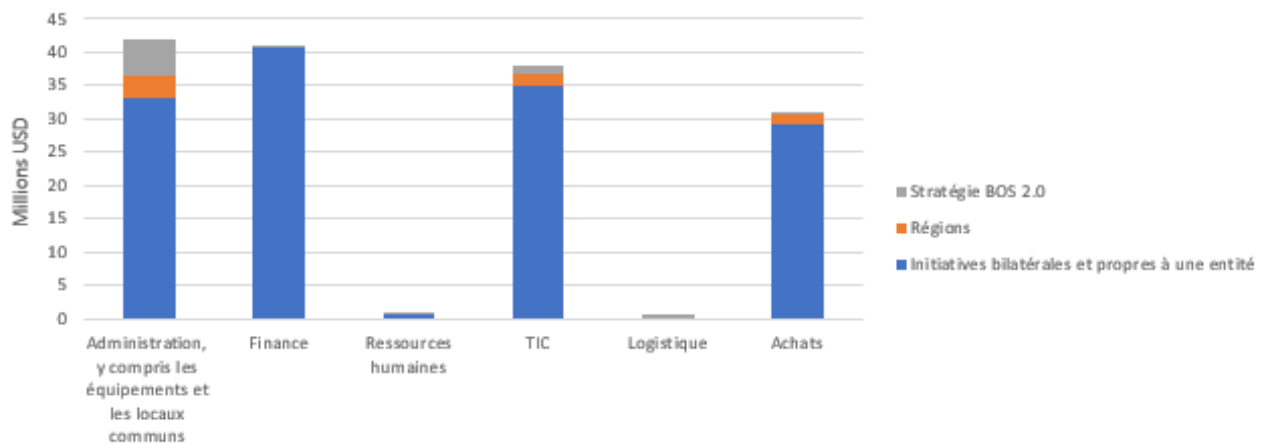


Figure 2. Économies quantitatives par volet de services (en millions USD)

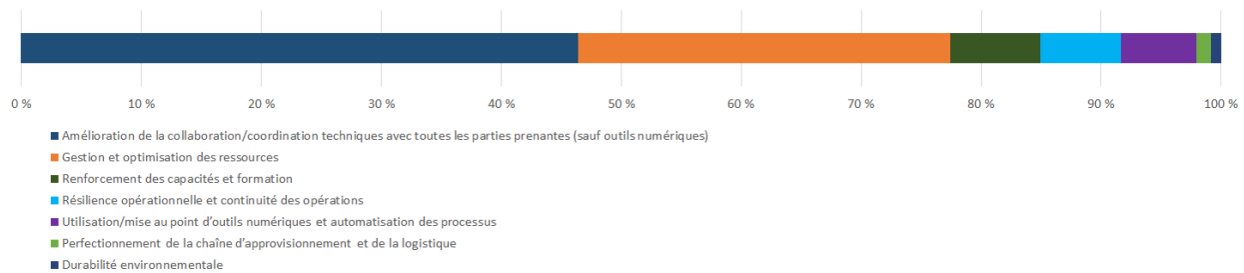


Rapport de fin d'exercice sur le budget programme 2024-2025

15. Outre les gains d'efficacité quantitatifs présentés ci-dessus, le Secrétariat a examiné les gains d'efficacité qualitatifs recensés dans le cadre du processus d'établissement de rapports de fin d'exercice relatif au budget programme 2024-2025. Dans le cadre de ce processus, les centres budgétaires ont décrit des changements de méthodes de travail ayant entraîné des améliorations au niveau de l'efficacité, de l'efficacité ou de la résilience, dont beaucoup ne pouvaient pas encore être précisément quantifiées.

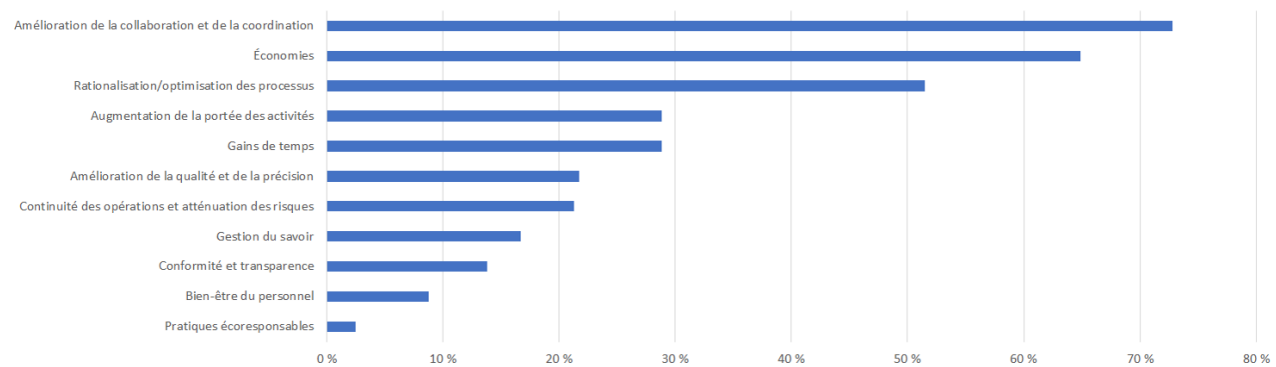
16. L'analyse qualitative repose sur le même cadre que celui employé dans les rapports précédents, permettant la comparabilité dans le temps. Il ressort globalement des résultats que les efforts visant à améliorer l'efficacité en 2025 portaient principalement sur le renforcement de la collaboration et de la coordination techniques, ainsi que sur la gestion et l'optimisation des ressources, sous-tendus par des investissements continus dans le renforcement des capacités et la formation (Figure 3).

Figure 3. Classification principale des initiatives en fonction du type d'apport (pourcentage par rapport au total des initiatives)



17. Du point de vue des caractéristiques, les initiatives qualitatives visaient le plus souvent à renforcer la collaboration et la coordination, à sensibiliser aux coûts et à rationaliser les processus, témoignant d'efforts pour améliorer l'organisation et l'exécution du travail plutôt que pour simplement réaliser des économies immédiates sur le plan financier (Figure 4). Parmi les autres effets fréquemment mentionnés figuraient les gains de temps, l'amélioration de la qualité et de la fiabilité, ainsi que l'atténuation des risques et la continuité des activités, ce qui est particulièrement important dans un contexte de ressources limitées et de changement institutionnel.

Figure 4. Pourcentages d'initiatives à l'origine de caractéristiques spécifiques (améliorations)



18. Les améliorations qualitatives supplémentaires mises en évidence dans le cadre du processus d'établissement de rapport de fin d'exercice concernent la gestion du savoir, la conformité et la transparence ainsi que le bien-être du personnel, de même qu'un nombre plus restreint d'initiatives relatives à des pratiques écoresponsables. Bien que ces améliorations soient souvent indirectes ou susceptibles de s'inscrire dans un temps plus long, elles favorisent la durabilité des opérations et renforcent la capacité de l'Organisation de s'acquitter de son mandat dans des conditions changeantes. On trouvera à l'annexe 1 de plus amples informations sur les catégories d'apport et les caractéristiques des gains d'efficience.

19. Des exemples de gains d'efficience qualitatifs recensés dans le cadre du processus d'établissement de rapports de fin d'exercice sont présentés à l'annexe 2. Associés aux résultats quantitatifs, ils démontrent que les efforts visant à améliorer l'efficience en 2025 ont été réalisés aux différents niveaux de l'Organisation, et qu'ils portaient sur de multiples aspects.

Considérations liées à l'établissement de rapports et prochaines étapes

20. L'établissement de rapports sur les gains d'efficacité opérationnelle continue de se conformer aux orientations existantes de l'ONU. Comme lors des années précédentes, il n'a pas été possible de quantifier précisément tous les efforts visant à améliorer l'efficacité, et certaines améliorations recensées au cours de la mise en œuvre sont présentées de manière qualitative plutôt que chiffrée. En outre, les gains d'efficacité liés aux changements structurels ou institutionnels, y compris ceux associés au processus de réalignement de 2025, ne se concrétiseront peut-être pleinement qu'au cours des prochaines périodes considérées.

21. Par comparaison avec les rapports précédents, le rapport de cette année fait apparaître plusieurs améliorations progressives, notamment l'application des orientations actualisées de l'ONU prévoyant une extension de la période de notification des gains d'efficacité, l'inclusion continue des gains d'efficacité au niveau des pays communiqués via les mécanismes de la stratégie BOS 2.0 et la toute première intégration des contributions émanant des bureaux régionaux. Pris conjointement, ces éléments offrent une meilleure vue d'ensemble des efforts visant à améliorer l'efficacité à l'échelle de l'Organisation, tout en préservant la cohérence et la comparabilité dans le temps.

22. Le Secrétariat continuera d'affiner son approche en matière de rapports sur les gains d'efficacité, en mettant l'accent sur la transparence, la cohérence méthodologique et l'alignement sur les pratiques à l'échelle du système des Nations Unies. Les rapports futurs s'appuieront sur l'expérience acquise lors de l'exercice en cours, y compris les enseignements tirés du processus de réalignement.

Mesures à prendre par l'Assemblée de la Santé

23. L'Assemblée de la Santé est invitée à prendre note du rapport et à fournir des orientations sur les questions suivantes :

- Les rapports sur les gains d'efficacité tels qu'ils se présentent actuellement répondent-ils aux attentes et aux besoins des États Membres, et comment le Secrétariat pourrait-il améliorer l'utilité de ces rapports ?
- Sachant que les orientations de l'ONU relatives aux rapports sur les gains d'efficacité ne cessent de gagner en précision et que les contributions au niveau national et régional augmentent progressivement, comment les États Membres souhaiteraient-ils voir évoluer la portée des rapports futurs sur les gains d'efficacité, tout en veillant au maintien de la cohérence et de la comparabilité dans le temps ?

Annexe 1

Définitions des catégories d'apport et des caractéristiques des gains d'efficience

Principales catégories d'apports

Une catégorie d'apport est sélectionnée pour chaque initiative visant à obtenir des gains d'efficience : cette catégorie représente le principal domaine dans lequel l'initiative a des répercussions.

Apport	Définition
Amélioration de la collaboration/coordination techniques avec toutes les parties prenantes (sauf outils numériques)	La situation s'améliore grâce à un meilleur travail d'équipe, en évitant les redondances et en cherchant à mieux satisfaire les parties prenantes en s'appuyant sur des approches collaboratives.
Gestion et optimisation des ressources	Les ressources financières, humaines ou matérielles sont utilisées de façon efficiente afin de réduire les coûts et de maximiser les résultats.
Utilisation/mise au point d'outils numériques et automatisation des processus	Des solutions numériques qui automatisent les flux de travail et rationalisent les opérations sont mises au point ou utilisées.
Résilience opérationnelle et continuité des opérations	Des initiatives sont mises en place pour faire en sorte que les opérations se poursuivent en cas de perturbations, améliorant ainsi la résilience et la préparation de l'Organisation.
Renforcement des capacités et formation	Des efforts sont consentis dans le but de renforcer les compétences du personnel, de normaliser les processus ou de renforcer la coopération technique en s'appuyant sur des exercices de formation, des manuels ou des orientations.
Perfectionnement de la chaîne d'approvisionnement et de la logistique	L'approvisionnement et la logistique sont optimisés, y compris par l'utilisation d'accords à long terme, afin d'améliorer la fiabilité et le rapport coût/efficacité.
Durabilité environnementale	Des actions sont menées dans le but de limiter l'impact environnemental, par exemple la réduction de la consommation d'énergie et la promotion de pratiques durables.

Caractéristiques des gains d'efficience

Plusieurs caractéristiques peuvent être sélectionnées afin de tenir compte des effets et des améliorations supplémentaires résultant de l'initiative visant à obtenir des gains d'efficience.

Caractéristique	Définition
Économies	Réduction des décaissements en améliorant la passation de marchés et l'utilisation des ressources, ainsi qu'en prenant des mesures de suppression de certaines dépenses.
Gains de temps	Exécution plus rapide des tâches ou des processus, ce qui permet d'améliorer le respect des délais et la productivité.
Rationalisation/optimisation des processus	Amélioration de l'efficience et de l'efficacité des processus, ce qui passe souvent par la simplification ou l'automatisation, engendrant potentiellement des économies et un gain de temps.
Amélioration de la collaboration et de la coordination	Renforcement du travail d'équipe, de la coordination et du leadership entre les différents départements ou les différentes entités.
Augmentation de la portée des activités	Élargissement de la portée des activités grâce à de meilleures méthodes d'exécution ou à l'expansion des groupes cibles.

Caractéristique	Définition
Amélioration de la qualité et de la précision	Une qualité de service ou d'impression supérieure, avec moins d'erreurs et une fiabilité accrue.
Continuité des opérations et atténuation des risques	Renforcement de la résilience et réduction des risques opérationnels, garantissant une prestation de services cohérente.
Conformité et transparence	Amélioration du respect des politiques et renforcement de la responsabilisation au niveau des opérations.
Gestion du savoir	Amélioration de la collecte, du partage et de l'utilisation des connaissances institutionnelles à des fins d'innovation et de continuité.
Pratiques écoresponsables	Pratiques écologiquement durables réduisant l'empreinte écologique de l'Organisation.
Bien-être du personnel	Initiatives visant à soutenir le bien-être physique, mental et émotionnel du personnel.

Annexe 2

Informations qualitatives sur les gains d'efficacité opérationnelle présentés dans l'évaluation de fin d'exercice

La présente annexe vient compléter le rapport principal en illustrant concrètement la façon dont des gains d'efficacité opérationnelle ont été réalisés à l'échelle de l'Organisation, tel qu'il ressort de l'évaluation de fin d'exercice et des rapports sur les initiatives y relatifs. Elle vise à rendre tangibles les types de gains d'efficacité notifiés dans l'ensemble de l'Organisation, en mettant en évidence des schémas récurrents et des exemples concrets émanant de différentes fonctions et de divers contextes opérationnels.

Amélioration de la collaboration et de la coordination

Les gains d'efficacité relevant de cette catégorie concernent principalement une coordination renforcée entre les programmes, les différents niveaux de l'Organisation et les partenaires. Les unités font souvent état d'avantages concrets découlant de la consolidation des activités, de l'harmonisation des processus de planification et de la mise en place de mécanismes de coordination structurés, se traduisant par une réduction des chevauchements et une mise en œuvre plus cohérente.

On peut citer à cet égard les exemples suivants :

- un bureau de pays a indiqué que plusieurs activités de formation portant sur des programmes précis avaient été regroupées en modules de formation communs dispensés en collaboration avec des partenaires. Cette initiative a permis de réduire les chevauchements entre les ateliers, de rationaliser la logistique et d'étendre la couverture géographique sans augmenter les coûts ;
- dans un autre bureau de pays, l'OMS a renforcé sa collaboration avec les gouvernements et les partenaires en dirigeant le sous-groupe sur la santé au titre du Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable et en jouant un rôle central au sein du groupement des partenaires de développement. En étroite coordination avec le gouvernement provisoire, l'Organisation a élaboré une série de recommandations à l'intention de la Commission de réforme de la santé, qui a servi de référence essentielle aux partenaires et favorisé une meilleure coordination de la collaboration ;
- une unité du Siège a indiqué que des gains d'efficacité avaient été obtenus grâce à une centralisation de la planification et à un renforcement des mécanismes de coordination. Le recours à des mécanismes d'approvisionnement sur appel a permis de réduire les opérations d'achat redondantes et de libérer du temps de travail. Une collaboration renforcée avec les partenaires des Nations Unies a contribué à réduire les doubles emplois, tandis que la centralisation de la planification, de la gestion des risques, des webinaires et du suivi a amélioré la coordination, le contrôle et l'optimisation des ressources sans entraîner de coûts supplémentaires.

Plusieurs autres unités ont fait état de gains d'efficience résultant de plans de travail harmonisés, de la conduite de missions conjointes et d'une participation coordonnée des donateurs, en particulier dans les contextes où les ressources étaient limitées.

Économies

Les économies sont le plus souvent associées à des changements dans les pratiques relatives aux déplacements et aux méthodes d'approvisionnement, ainsi qu'à la consolidation des services. Les unités rendent compte à la fois d'économies sur les dépenses directes et de mesures de suppression de certaines dépenses, permettant d'assurer la poursuite des activités en dépit des contraintes budgétaires.

On peut citer à cet égard les exemples suivants :

- un bureau de pays a indiqué que la conduite de la plupart des consultations techniques et des réunions de coordination selon des modalités virtuelles avait permis de réduire de 57 % les dépenses liées aux déplacements, tout en garantissant le maintien d'un dialogue régulier avec les homologues nationaux ;
- un bureau de pays a indiqué que le recours à des accords à long terme pour l'achat de biens et de services auxquels il était souvent fait appel avait contribué à optimiser les ressources en permettant une uniformisation des tarifs, une maîtrise des coûts et une accélération de la mise en œuvre. Le bureau a noté que le passage de demandes d'achat ponctuelles à une planification consolidée et à des prévisions anticipées avait réduit les pertes d'efficience, en particulier dans le contexte des opérations d'urgence et de la mise en œuvre du Fonds de lutte contre les pandémies ;
- Une unité a repensé son processus de mise au point de produits d'apprentissage en homogénéisant le contenu et en réduisant le recours à des prestataires externes. Cette initiative a permis de réduire de 45 % les coûts associés à la mise au point des cours, tout en augmentant le nombre de cours conçus et de langues couvertes.

Plusieurs autres unités ont indiqué que des économies avaient été réalisées grâce à la réduction des coûts de location et de stockage, à la renégociation des contrats de services, à la consolidation des opérations d'achat et à un suivi financier plus rigoureux.

Rationalisation/optimisation des processus

Cette catégorie recense les gains d'efficience obtenus grâce à la refonte des flux de travail et à la simplification des procédures, souvent à l'aide d'outils numériques. Les unités rendent compte d'une réduction de la charge administrative, d'un traitement plus rapide et d'une exécution plus prévisible.

On peut citer à cet égard les exemples suivants :

- un bureau de pays a indiqué que les outils numériques Kobo avaient été utilisés pour assurer la transmission d'informations en temps réel depuis des zones reculées, ce qui avait permis de recueillir des données entièrement ventilées par âge et par sexe. Cette initiative a considérablement réduit le temps consacré au suivi tout en renforçant la transparence et la responsabilisation dans le cadre de l'exécution des programmes ;

- un bureau de pays a indiqué que l'enquête STEPS 2025 avait été menée dans le cadre d'un processus simplifié et intégré couvrant la planification, la mise en œuvre sur le terrain et la diffusion. Cette approche rationalisée a permis d'améliorer la coordination entre les partenaires, de simplifier les opérations sur le terrain et de réduire les difficultés de mise en œuvre ;
- un bureau de pays a indiqué que l'utilisation de directives et de processus normalisés, dans le cadre d'une collaboration avec les équipes régionales et du Siège, avait contribué à rationaliser le suivi et la gestion du compte d'avances temporaires Quasi. Cela a permis d'intervenir dans de meilleurs délais et de rendre la prestation de services et la conduite des activités plus efficaces.

Plusieurs unités ont par ailleurs indiqué que des gains d'efficacité additionnels avaient été obtenus grâce à des processus d'approbation simplifiés, à des instructions générales plus claires et à une meilleure utilisation des espaces de travail numériques partagés.

Augmentation de la portée des activités

Les gains d'efficacité relevant de cette catégorie consistent en un élargissement de la portée ou de la couverture sans augmentation proportionnelle des ressources. Les unités associent souvent cette portée accrue à des plateformes numériques et à des modèles de prestation intégrés.

On peut citer à cet égard les exemples suivants :

- un bureau de pays a indiqué que des campagnes de sensibilisation intégrées combinant plusieurs interventions avaient permis d'étendre la couverture aux populations jamais vaccinées et difficiles à atteindre, par la mise en commun de moyens logistiques et la microplanification coordonnée ;
- plusieurs unités ont indiqué que la conduite des programmes de formation selon des modalités virtuelles ou hybrides avait favorisé la participation de centaines de partenaires nationaux partout dans le monde, tout en réduisant les frais de déplacement et d'hébergement ;
- une initiative axée sur la surveillance a montré comment la formation et le déploiement d'agentes et d'agents de surveillance locaux dans toutes les régions du pays avaient permis d'accroître la couverture géographique et d'améliorer les délais de notification, tout en maintenant les coûts opérationnels à un niveau peu élevé.

Plusieurs autres unités ont fait état d'une augmentation de la portée grâce à des modèles de prestation de services intégrés et à une collaboration plus étroite avec les autorités infranationales.

Gains de temps

Des gains de temps résultant de l'automatisation, de la simplification des procédures et de la coordination virtuelle ont fréquemment été rapportés. Les unités rendent compte d'une accélération des délais d'exécution et d'une réduction des retards de mise en œuvre.

On peut citer à cet égard les exemples suivants :

- un bureau de pays a indiqué que procéder à la formation prioritaire des agentes et agents de santé, auparavant dispensée hors de l'île, selon des modalités virtuelles et d'apprentissage en ligne avait permis d'éviter les retards liés aux déplacements, d'élargir et d'intensifier la participation du personnel et de prévenir la perturbation des services, tout en renforçant les compétences des effectifs ;
- un bureau de pays a indiqué que la conduite des activités de renforcement des capacités, d'assistance technique et de coordination selon des modalités virtuelles et hybrides intégrées, ancrées dans les processus de planification conjoints de l'ONU et du ministère de la santé, avait permis de raccourcir les délais d'exécution et d'accélérer la mise en œuvre au niveau national et infranational ;
- un bureau régional a indiqué que le déploiement d'une plateforme d'intelligence artificielle interne dans les flux de travail essentiels avait considérablement réduit le temps nécessaire à la rédaction, à la traduction, à l'analyse et à la présélection des candidates et candidats, des tâches qui prenaient auparavant des heures ou des jours étant désormais accomplies en quelques minutes, ce qui avait permis d'exécuter dans de meilleurs délais les services fournis aux États Membres.

Des gains de temps supplémentaires ont été réalisés grâce à la normalisation des procédures d'achat et à des niveaux d'approbation moins nombreux.

Amélioration de la qualité et de la précision

Les gains d'efficience dans cette catégorie portent sur l'amélioration de la fiabilité, de la cohérence et de la précision des résultats, souvent favorisée par des outils numériques et des méthodologies normalisées.

On peut citer à cet égard les exemples suivants :

- un centre budgétaire régional a indiqué que fournir un appui technique intégré par le biais de plateformes régionales, d'ateliers hybrides et d'outils normalisés avait permis d'améliorer la qualité et la cohérence des résultats dans l'ensemble des pays. En remplaçant la conduite de missions distinctes et multiples, cette approche a renforcé l'apprentissage entre les pays, la rapidité d'exécution et la qualité globale des prestations techniques sans nécessiter de ressources supplémentaires ;
- un bureau de pays a indiqué que l'élaboration du plan d'action national pour la sécurité sanitaire était intervenue peu de temps après la mission d'évaluation extérieure conjointe, ce qui avait été profitable. Les homologues et partenaires nationaux étant déjà mobilisés, le processus de planification s'est directement appuyé sur les recommandations formulées à l'issue de l'évaluation extérieure conjointe, sans qu'il ne soit nécessaire de relancer les consultations. Cette approche a permis de réduire les chevauchements, tout en préservant la qualité des contributions techniques et en favorisant une planification cohérente et intersectorielle ;

- un bureau de pays a indiqué que son cadre de contrôle interne avait permis de soutenir efficacement la mise en œuvre des activités prévues. Les contrôles existants offraient l'assurance raisonnable que les opérations étaient menées de manière efficace et transparente, conformément aux politiques établies, tout en favorisant une mise en œuvre cohérente et précise et en permettant d'optimiser les ressources.

Plusieurs autres unités ont fait état de gains d'efficacité qualitatifs par le recours à des méthodologies normalisées, à des contrôles internes renforcés et à des procédures d'examen et de contrôles plus claires. Ces approches ont contribué à réduire les erreurs, à améliorer la cohérence des résultats entre les pays et les programmes et à renforcer la confiance dans les résultats communiqués, même lorsque ces gains d'efficacité n'étaient pas associés à des économies directes ou à des gains de temps.

Continuité des opérations et atténuation des risques

Cette catégorie met en avant les gains d'efficacité découlant d'une planification dynamique et d'une utilisation flexible des ressources en vue de garantir le maintien des opérations en cas de perturbation.

On peut citer à cet égard les exemples suivants :

- un bureau de pays confronté à une crise nationale a indiqué que les dépenses opérationnelles avaient été réduites de près d'un tiers par le rééchelonnement des activités, le regroupement de l'approvisionnement et la redéfinition des rôles impartis au personnel, tandis que les services de santé essentiels avaient été préservés ;
- une initiative régionale en matière de logistique a permis de prépositionner des fournitures d'urgence dans des centres stratégiques, favorisant leur livraison rapide dans 46 États Membres et réduisant considérablement les délais d'intervention lors de flambées épidémiques ;
- un centre budgétaire a fait état d'un suivi plus rigoureux des fonds non dépensés au niveau des plans de travail, ce qui avait permis de réduire le risque de dépenses tardives et à moindre valeur ajoutée et de réaffecter ces fonds dans les meilleurs délais en vue de répondre à des besoins prioritaires.

Outre les exemples susmentionnés, plusieurs unités ont rendu compte de mesures d'efficacité visant à garantir la continuité des opérations dans des situations d'urgence ou des contextes marqués par l'incertitude financière ou des perturbations extérieures. Parmi ces mesures, on comptait notamment le réajustement des plans de travail, la redéfinition des rôles impartis au personnel, une préparation renforcée des interventions d'urgence et l'inscription des activités essentielles au rang de priorité, afin de garantir le maintien des services indispensables et du soutien technique malgré des ressources limitées.

Gestion du savoir

Les gains d'efficacité liés au savoir visent à recueillir et à partager les connaissances institutionnelles afin d'éviter les doubles emplois et d'améliorer la cohérence.

On peut citer à cet égard les exemples suivants :

- un bureau de pays a indiqué qu'au cours de la période 2024-2025, il avait renforcé sa coordination avec les parties prenantes au moyen d'évaluations structurées et d'un suivi conjoint, tout en réduisant considérablement les coûts opérationnels par un recours accru à des modalités virtuelles, à des accords à long terme, à des contrats simplifiés et à une redéfinition des rôles. Lorsqu'une situation d'urgence survenait, les économies réalisées étaient réaffectées et les fonctions du personnel étaient redéfinies afin de garantir le maintien des résultats essentiels et d'assurer la continuité des opérations malgré les chocs externes ;
- un bureau de pays a indiqué que, dans un contexte géopolitique complexe marqué par des sanctions internationales et des contre-sanctions, il avait adopté des approches innovantes et sans précédent pour rester opérationnel. Ces mesures ont permis d'assurer aussi bien la continuité des processus opérationnels que de la collaboration technique, le bureau ayant ainsi été en mesure de maintenir ses fonctions essentielles et ses rapports avec ses homologues malgré d'importantes contraintes externes ;
- un bureau de pays a indiqué que la mise en place de systèmes de production d'énergie solaire dans 24 bureaux extérieurs avait permis de réduire la dépendance vis-à-vis du réseau électrique et des générateurs diesel, améliorant ainsi la fiabilité et la continuité des opérations. Ces installations ont permis de réduire la consommation d'électricité et de carburant de 25 à 30 %, tout en garantissant la conduite ininterrompue des opérations sur le terrain, en particulier dans les régions où l'approvisionnement en électricité était instable.

Plusieurs autres unités ont indiqué avoir réalisé des gains d'efficience en matière de gestion du savoir grâce à une amélioration de la documentation, à un partage structuré de l'information et au recours accru à des plateformes communes et à des réseaux de praticiennes et de praticiens. Ces mesures ont permis de réduire les doubles emplois, de faciliter l'intégration et le transfert de connaissances, et d'assurer une application plus cohérente des orientations au sein des équipes et au niveau des pays, sans que des ressources supplémentaires ne soient requises.

Conformité et transparence

Les gains d'efficience relevant de cette catégorie ont trait à des procédures plus claires, un meilleur contrôle et une réduction des risques liés à la conformité.

On peut citer à cet égard les exemples suivants :

- un bureau de pays a indiqué que le recours continu à un mécanisme de financement commun pour mettre en œuvre de la stratégie de coopération avec le pays avait permis de renforcer la conformité et la transparence en alignant les ressources sur les priorités convenues dans le cadre de consultations sur la gouvernance aux trois niveaux. Le fait d'associer les ressources groupées à des produits et à des résultats définis a concouru à une meilleure optimisation des ressources, tandis que le suivi unifié des performances a permis de rationaliser les processus de notification et de vérification et de renforcer la responsabilisation ;
- un bureau de pays a indiqué que l'application systématique de procédures d'appel d'offres rigoureuses et de procédures d'achat transparentes avait renforcé la conformité

et la responsabilisation dans le cadre de l'acquisition de biens et de services. Grâce à une analyse structurée du marché et à des critères d'évaluation clairement définis, les marchés ont été attribués sur la base de critères de qualité technique et en tenant compte du rapport coût/efficacité, ce qui s'est traduit par des économies mesurables sans porter atteinte à la qualité des services ;

- un bureau de pays a indiqué que la normalisation des procédures de paiement en ligne, la mise en place de paiements mobiles et le recours à des accords communs à long terme avaient permis d'améliorer la cohérence et la traçabilité des transactions financières. Une planification conjointe, une délimitation claire des rôles et des mécanismes de financement partagés ont permis de réduire les chevauchements et de favoriser une mise en œuvre plus responsable et efficace.

Outre les cas décrits ci-dessus, plusieurs unités ont rendu compte de gains d'efficacité résultant de procédures plus claires, de modalités de gouvernance renforcées et de mécanismes de contrôle plus systématiques, notamment de processus financiers et d'achat normalisés, d'une délimitation plus claire des rôles, de pratiques de notification et de suivi renforcées, et d'un meilleur alignement des ressources sur les priorités convenues, autant d'éléments qui ont favorisé une mise en œuvre plus responsable et plus transparente.

Bien-être du personnel

Les gains d'efficacité liés au bien-être du personnel consistent en un maintien de la productivité et une réduction des cas d'épuisement professionnel.

On peut citer à cet égard les exemples suivants :

- un bureau de pays a indiqué que la mise en place d'un cadre de gestion intégré avait permis d'aligner les activités techniques sur les processus administratifs, contribuant à l'élimination des points de blocage opérationnels et à l'amélioration du flux de travail. Des mécanismes robustes de conformité et de suivi ont favorisé une utilisation rigoureuse des ressources, permettant au personnel technique de se consacrer à des interventions sanitaires et d'urgence à fort impact, notamment pendant la crise nationale liée à la dengue ;
- un bureau de pays a indiqué que des améliorations avaient été apportées à la gestion du bureau grâce à une meilleure organisation des processus, à un suivi budgétaire renforcé, à une collaboration accrue entre les différents groupes et à des pratiques de gouvernance éthique. Ces mesures ont renforcé la performance et le bien-être du personnel en clarifiant les processus de travail, en contribuant à un meilleur partage des responsabilités et en créant un environnement de travail plus porteur ;
- une unité du Siège a indiqué que le renforcement de la collaboration et de la coordination au sein du réseau des ombudsmans, tant au niveau du Siège que des Régions, avait permis d'améliorer les actions de sensibilisation et de renforcer la capacité de traiter des cas complexes à l'échelle de l'Organisation.

Plusieurs autres unités ont mis en avant des gains d'efficacité liés à l'amélioration des méthodes de travail, qui ont permis de favoriser la performance du personnel dans des conditions difficiles. Parmi ces gains figuraient notamment des processus de travail plus clairs, une meilleure coordination entre les équipes, une répartition plus équilibrée des responsabilités et le recours à

des modalités hybrides ou virtuelles pour gérer la charge de travail. Conjointement, ces mesures ont permis de préserver la productivité et la mobilisation du personnel tout en allégeant la pression opérationnelle.

Pratiques écoresponsables

Les gains d'efficacité sur le plan de l'écoresponsabilité sont le plus souvent liés à une réduction des déplacements et à la numérisation.

On peut citer à cet égard les exemples suivants :

- un bureau de pays a indiqué qu'au cours de l'exercice 2024-2025, il avait préféré les réunions virtuelles aux rencontres en présentiel, limité les déplacements aux missions indispensables et optimisé l'organisation des ateliers en réduisant à la fois leur durée et le nombre de participantes et participants. Ces mesures ont permis de réduire l'empreinte écologique liée aux déplacements et aux événements, tout en assurant une continuité dans la mise en œuvre des programmes ;
- une unité du Siège a indiqué que l'achèvement d'un nouveau bâtiment et la rénovation du bâtiment principal avaient permis de réduire les émissions de dioxyde de carbone d'environ 3895 tonnes par an. La rationalisation du site de l'OMS a également permis de réduire considérablement les coûts liés aux équipements collectifs et à l'entretien ainsi que les coûts opérationnels, estimés à 83 % par rapport aux niveaux de 2012, ce qui a contribué à une gestion des installations plus respectueuse de l'environnement ;
- un bureau national a rendu compte de gains d'efficacité sur le plan écologique grâce à l'optimisation des espaces de bureaux, à l'amélioration de l'efficacité énergétique et hydrique et à des progrès réalisés en matière de solarisation. Ces mesures ont contribué à réduire la consommation de ressources et à rendre les activités plus durables sur le plan environnemental, ce qui a permis de dégager environ 25 000 USD d'économies en 2025, auxquelles devraient s'ajouter 37 500 USD par an à mesure que le développement de l'énergie solaire progresse.

Outre les exemples cités ci-dessus, d'autres unités ont fait état de gains d'efficacité sur le plan écologique grâce à la réduction des déplacements, au recours accru à des modalités virtuelles, à l'optimisation des espaces de bureaux et à une gestion des installations plus économe en ressources. Ces mesures ont contribué à réduire la consommation de ressources et l'empreinte environnementale, tout en préservant l'efficacité opérationnelle.

Observations finales

Les exemples qualitatifs présentés ci-dessus illustrent la façon dont des gains d'efficacité opérationnelle sont réalisés à l'échelle de l'Organisation par la mise en œuvre de mesures concrètes et adaptées au contexte. Pris conjointement, ces éléments permettent d'appréhender concrètement les gains d'efficacité présentés dans l'évaluation de fin d'exercice biennal et montrent que les économies chiffrées s'accompagnent souvent d'une amélioration de la qualité, de la résilience et de la durabilité au niveau de l'exécution.