
Mettre en œuvre les réformes gestionnaires de l'OMS

Programmes et définition des priorités

L'OMS a continué à mettre en œuvre et à renforcer son engagement en faveur des priorités stratégiques mondiales et régionales. L'objectif des réformes programmatiques de l'Organisation est d'améliorer les résultats en matière de santé aux niveaux régional et mondial en se concentrant sur les avantages comparatifs. En conséquence, le Bureau régional et les bureaux de pays ont commencé à mettre en œuvre le budget programme pour l'exercice 2014-2015 dans les domaines prioritaires clés, en affectant 76 % du budget aux programmes techniques de base (à l'exclusion des situations d'urgence) dans les bureaux de pays. Fin 2014, le budget programme alloué était financé à hauteur de 76 % (66 % pour les programmes de base et 81 % pour les situations d'urgence), le taux de mise en œuvre étant de 58 % par rapport aux fonds disponibles et de 44 % par rapport au budget programme alloué.

Le processus de planification opérationnelle pour l'exercice 2016-2017 a débuté. L'approche ascendante qui a été utilisée pour la première fois dans la planification opérationnelle durant la période biennale 2014-2015 a été renforcée, en s'attachant clairement aux priorités nationales. En référence au nouveau cadre de la chaîne de résultats énoncé dans le douzième Programme général de travail 2014-2019, les bureaux de

pays ainsi que certains départements du Bureau régional ont choisi jusqu'à dix domaines d'action prioritaires pour lesquels ils prévoient d'utiliser au moins 80 % du budget programme pour 2016-2017. Le budget programme 2014-2015 a été utilisé en tant que référence pour l'allocation budgétaire ; le processus a toutefois permis d'avoir une plus grande souplesse que pendant l'exercice précédent, et de procéder à des réajustements au niveau des catégories en fonction des priorités régionales. Afin de garantir le plus haut niveau d'alignement sur les priorités des pays, des équipes nationales et régionales ont eu l'occasion de soumettre des propositions d'amendements ou d'ajouts pour examen par les réseaux de catégories et les réseaux des secteurs de programme au niveau mondial avant la finalisation du projet et l'examen par les comités régionaux. Ce processus interactif a abouti à un projet de budget programme pour 2016-2017 devant être approuvé par l'Assemblée mondiale de la Santé en mai 2015.

Gouvernance

On a continué d'organiser, avant les réunions des organes directeurs de l'OMS (Assemblée mondiale de la Santé et Conseil exécutif), des réunions de haut niveau pour les ministres et les représentants des États Membres et les missions permanentes à Genève. Ces réunions ont représenté une excellente opportunité de passer en revue, avec les ministres de la santé et les hauts responsables du gouvernement, les progrès réalisés dans la prise en compte des principales priorités depuis le Comité régional de l'année dernière. Elles ont par ailleurs eu un impact positif pour renforcer la participation des États Membres aux discussions mondiales sur la santé et la réforme de l'OMS. Les réunions quotidiennes durant la session du Conseil exécutif et l'Assemblée mondiale de la Santé ont elles aussi permis aux États Membres de la Région de dialoguer et de parvenir à des

positions communes qui touchent la Région. Un rapport à mi-parcours a été présenté à la réunion ministérielle organisée avant l'Assemblée mondiale de la Santé sur les progrès accomplis dans la mise en œuvre des engagements souscrits dans les cinq priorités stratégiques, puis au Comité régional.

Lors de sa soixante et unième session, le Comité régional a adopté trois résolutions couvrant des domaines d'action clés. La réduction du nombre de résolutions est en conformité avec la réforme de la gouvernance et les efforts du Comité pour se concentrer sur les priorités et les interventions vis-à-vis desquelles les États Membres peuvent s'engager de manière réaliste. Immédiatement avant la session, une journée de réunions techniques a eu lieu en vue de tenir des discussions sur les sujets actuels qui présentent un intérêt pour la Région. En fonction de la pertinence de l'issue des débats, ces sujets ont fait l'objet de discussions approfondies au Comité régional. Le processus susmentionné, qui suit la révision du règlement intérieur approuvée par le Comité régional lors de sa cinquante-neuvième session, se transforme progressivement en un forum de discussions techniques de haut niveau avec les États Membres.

Gestion

L'OMS a continué de faire suite à son engagement tendant à développer les capacités techniques et gestionnaires dans les pays, et à mener le processus de réforme sous tous les aspects eu égard à ses activités dans la Région. Malgré la forte augmentation du nombre de situations d'urgence et de crises continues dans certaines parties de la Région, qui représentent des défis uniques, et en dépit des ressources disponibles limitées, la poursuite de l'excellence à tous les niveaux demeure le principe fondamental de la mise en œuvre de la réforme de l'OMS dans la Région.



↑ La Revue de santé de la Méditerranée orientale est publiée chaque mois

Le programme de réforme régional s'est traduit par un plan visant à améliorer l'administration et la gestion, sur la base de l'autonomisation accrue du personnel et de la création d'un environnement favorable permettant d'échanger sur les meilleures pratiques et d'en élaborer de nouvelles pour l'avenir. Une retraite des cadres du bureau a été organisée afin de passer en revue les progrès réalisés et les défis eu égard aux priorités régionales, y compris la réforme gestionnaire. Cet examen a abouti à la création d'une équipe spéciale composée de représentants de chaque département du Bureau régional qui a examiné les moyens de simplifier les processus et de réduire les obstacles.

Un certain nombre de mesures ont été appliquées pour améliorer les opérations gestionnaires. Des structures harmonisées ont été instaurées dans l'ensemble des centres budgétaires, et on a également créé des listes de membres du personnel présélectionnés pour les postes génériques techniques ou de soutien administratif. Il a été convenu des principaux indicateurs de performance afin de mieux faire le suivi de la

performance technique et gestionnaire ainsi que de la conformité réglementaire. Diverses procédures administratives ont été simplifiées et rationalisées en vue d'améliorer le respect de la conformité et la performance, en particulier en matière de recrutement, de procédures contractuelles, de voyages, et d'organisation de réunions. Par ailleurs, les procédures en matière d'achat public ont été renforcées. Des efforts ont été effectués pour renforcer l'appropriation des différentes mesures et la responsabilisation de la part des départements et des bureaux de pays à travers une délégation de pouvoirs accrue aux centres budgétaires.

Faisant suite aux mesures lancées en 2013, une grande attention a été accordée au renforcement des contrôles internes et à la conformité réglementaire. Une fonction a été créée pour la vérification de la conformité et la gestion des risques et le titulaire de ce poste rend compte directement au Directeur régional. Le respect de la conformité est suivi au niveau du centre budgétaire au moyen d'un « tableau de conformité » électronique visible par l'ensemble des directeurs et mis à jour tous les mois. Afin d'encourager et d'améliorer la performance dans ce domaine, des efforts ont été déployés pour communiquer avec le personnel par la fourniture de meilleures orientations et par une interaction directe, notamment l'organisation de téléconférences. Ces interactions se sont révélées utiles pour le partage d'informations, d'expériences et de solutions.

Au niveau des pays, d'importants progrès ont été accomplis dans plusieurs domaines ciblés liés aux recommandations formulées à l'issue des vérifications des comptes. Le nombre de rapports techniques et financiers en suspens ayant trait à la coopération financière directe a été davantage

↑ **La gestion efficace des menaces pour la sécurité sanitaire nécessite la diffusion en temps voulu des messages relatifs à la santé publique**

réduit, passant de 500 au début de l'année 2014 à environ 100 à la fin de l'année. La réforme concernant l'utilisation des accords de services spéciaux (SSA) en tant que mode de contrat pour la coopération technique a été appliquée. Par conséquent, on a assisté à une diminution globale du nombre d'accords de ce type, passant de 1200 à 600, et à une amélioration de la conformité à l'objet même de ce type de contrat. Parallèlement, des efforts ont été déployés pour renforcer les capacités et sensibiliser aux procédures adéquates et à la redevabilité dans ces domaines. Les capacités des bureaux de pays ont été davantage renforcées dans les domaines de la planification et de la gestion des projets.

Concernant le renforcement supplémentaire des capacités techniques et gestionnaires au niveau national, et suite à la restructuration et à l'élargissement majeur des capacités techniques dans plusieurs bureaux de pays en 2013, les mesures prises pour renforcer la présence de l'OMS dans les pays se sont poursuivies dans plusieurs pays. Durant la période couverte par ce rapport, l'action s'est concentrée sur le renforcement de l'administration générale et de la capacité administrative sur le terrain.

Le Comité régional a salué les efforts consentis pour transférer les ressources du niveau de la Région vers celui des pays (EM/RC61/R.1) et a demandé au Directeur régional de plaider en faveur de la mise en œuvre d'un système complet de roulement et de mobilité du personnel dans toute l'Organisation, et pas seulement dans la Région. Une nouvelle augmentation de l'allocation aux pays a été prévue pour le prochain exercice afin de permettre le renforcement de la présence dans les pays, qui a été entamé en 2012, sera consolidé durant les deux années à venir.

Un examen a été mené dans le but de restructurer les services administratifs début 2015. L'objectif principal est d'augmenter l'efficacité de l'appui fourni pour l'exécution des programmes techniques en utilisant de manière plus judicieuse le Centre mondial de services et le Système mondial de gestion. Cet examen étudie également les moyens de renforcer les fonctions d'administration et de gestion du Bureau régional et les options pour créer des fonctions et structures de services communs au niveau infrarégional. La mise en œuvre des recommandations de l'examen à cet égard sera terminée d'ici la fin de l'année 2015.

Outre les défis qui se posent à l'administration générale, du fait de l'augmentation du nombre

des situations d'urgence dans la Région, le Bureau régional et les bureaux de pays éprouvent de la difficulté à faire face à l'augmentation importante de la charge de travail. Ceci est dû au manque de capacités, auquel viennent s'ajouter les difficultés actuelles pour attirer les talents et aptitudes nécessaires pour la Région.

Dans un effort visant à accélérer la mise en œuvre de la réforme de l'OMS au niveau des pays, deux bureaux de pays (Iraq et Pakistan) ont été choisis pour participer à un projet pilote sur la réforme des ressources humaines, en coopération avec la Fondation Bill & Melinda Gates. L'objectif de la réforme dans ce domaine sera de promouvoir la prise de décisions au niveau local et la planification ascendante des ressources humaines, en fonction des besoins. Les enseignements tirés de ce projet pilote dans ces deux pays seront utilisés pour identifier les meilleures pratiques qui peuvent être partagées et reproduites dans l'ensemble de l'Organisation.

Afin de relever les nombreux défis en matière de réforme gestionnaire, il est nécessaire d'adopter une approche systémique, notamment la poursuite des interventions visant à harmoniser les structures, la simplification des processus, des moyens de communication ouverts et un environnement favorable pour renforcer la santé organisationnelle. En 2014, l'OMS s'est attachée à accomplir des progrès et à obtenir des résultats visibles dans les domaines pour lesquels les orientations futures étaient claires, et par la suite les priorités des actions d'amélioration ont été fixées de manière rigoureuse. En 2015, l'Organisation poursuivra ses activités sur la lancée des activités préparatoires mises en route en 2014, en se concentrant sur les trois principaux domaines suivants : les individus (contributions), les processus (systèmes), et les produits (impact).