

---

# Mettre en œuvre les réformes gestionnaires de l'OMS

Le Directeur régional a affirmé sa détermination à avoir une gestion dynamique, efficace et transparente, à mettre sur pied une réponse unifiée au niveau de toute l'OMS pour relever les défis sanitaires mondiaux et régionaux, et à adopter des approches intersectorielles pour les grandes questions de santé publique. Un certain nombre de défis et de priorités d'action ont été identifiés pour améliorer les procédures gestionnaires, l'efficacité et la transparence.

## Programmes et définition des priorités

**Orientations stratégiques régionales :** L'analyse approfondie des difficultés de la Région en matière de développement sanitaire a permis d'identifier cinq domaines techniques dans lesquels les capacités de l'OMS et le soutien technique aux États Membres seront renforcés. Ces domaines sont les suivants : le renforcement des systèmes de santé ; la santé maternelle, génésique, infantile et la nutrition ; les maladies non transmissibles ; les maladies transmissibles ; la préparation et la riposte aux situations d'urgence. Ces priorités concordent avec celles qui ont ensuite été recommandées par le Conseil exécutif et approuvées par les États Membres pour le Projet de douzième programme général de travail.

**Besoins spécifiques des États Membres :** Bien qu'un certain nombre d'États Membres

aient progressé dans le domaine de la santé ces dernières années, il reste de grandes disparités entre les différents pays et en leur sein même en ce qui concerne certains défis sanitaires précis. On observe également des différences importantes entre les pays pour les résultats de la population en matière de santé, les performances des systèmes de santé et le niveau des dépenses de santé. Il faut donc élaborer des stratégies sur mesure pour répondre aux besoins des pays, tant à l'échelle régionale que nationale. Cela permettra d'instaurer une coopération technique plus ciblée et de créer des réseaux entre les pays dont les difficultés et les expériences sont similaires.

**Soutien technique aux États Membres :** Renforcer les compétences techniques de l'OMS et la capacité à fournir un appui technique de premier ordre est l'une des grandes priorités du processus de réforme. Les capacités actuelles ont été analysées et des ajustements aux pratiques existantes sont en préparation. Les services techniques ont déjà commencé à dresser, dans chaque grand domaine technique, une liste d'experts qualifiés qui sont sélectionnés et constituent un personnel de réserve pouvant être déployé dans les États Membres, si besoin est, et au moment opportun. Les résultats du soutien technique aux États Membres seront régulièrement évalués, de façon conjointe, par l'OMS et le ministère de la Santé qui en bénéficie.

**Programmation, cadre de résultats et planification normalisée :** Le douzième programme général de travail et le budget programme 2014-15 établissent le cadre de programmation et de résultats, qui servira de base à la planification et au suivi des performances. Il s'articule autour de six catégories, qui remplacent les treize objectifs stratégiques actuels : 1) maladies transmissibles ; 2) maladies non transmissibles ; 3) promotion de la santé

.....

tout au long de la vie ; 4) systèmes de santé ; 5) préparation, surveillance et action ; 6) services institutionnels et fonctions d'appui. Après la définition claire des priorités au niveau national, la planification abordera essentiellement les priorités des pays et les activités normatives, en tenant compte des résolutions et recommandations régionales et mondiales d'autres organismes consultatifs, tels que le Comité consultatif technique, qui remplace le Comité consultatif régional. Le Bureau régional a adopté un principe important, qui consiste à éviter la fragmentation des plans et à concentrer les actions sur un nombre réduit de domaines programmatiques et d'activités.

**Documents de stratégies de coopération avec les pays :** L'élaboration des documents des stratégies de coopération avec les pays requiert des réunions de consultation étendues avec le Secrétariat, le gouvernement du pays, les institutions bilatérales et multilatérales, la société civile, les universités, les centres collaborateurs et le secteur privé. Toutefois, il existe actuellement des lacunes majeures dans l'élaboration de ces stratégies, et si la qualité du processus et des résultats varient d'un pays à l'autre. Une analyse approfondie de l'expérience actuelle est en cours et des éléments d'orientation mis à jour sur le processus d'élaboration, reflétant l'importance du document en tant qu'outil essentiel à la mise en œuvre de la réforme de l'OMS, seront préparés.

Dans le même esprit, le processus de la mission conjointe d'examen et de planification des programmes est également passé en revue pour rationaliser et réorienter les programmes des pays sur les grandes priorités. Une nouvelle approche sera élaborée pour l'exercice 2014-2015 en tenant compte de la nouvelle structure du budget programme, de la recommandation du Comité

régional ainsi que de la vision régionale et des catégories mondiales mentionnées précédemment.

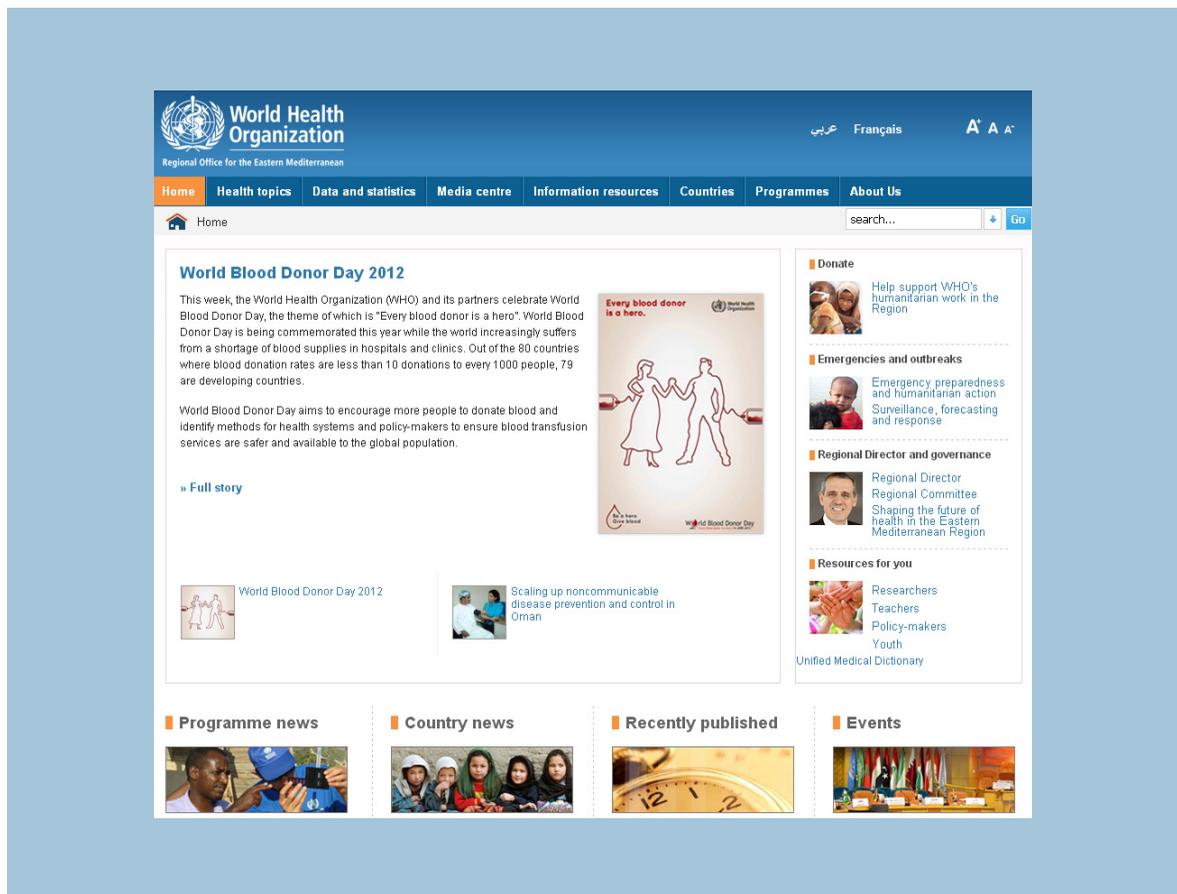
**Décentralisation des services :** Pour optimiser les services fournis au niveau des pays, les activités du Bureau régional qui étaient de nature similaire ont été regroupées en vue d'une éventuelle relocalisation sur un site offrant un meilleur rapport coût-efficacité. Un exemple de cette approche est le regroupement de l'ensemble des projets et activités ayant trait à la salubrité de l'environnement au sein du Centre régional des activités d'hygiène de l'environnement, situé à Amman (Jordanie).

## Gouvernance

Le programme de réforme de l'OMS vise à susciter l'engagement plus actif de tous les États Membres, à contribuer à leur participation davantage informée aux processus de gouvernance et à rééquilibrer la manière dont les États Membres assument leur rôle de participants éclairés et actifs aux travaux des organes directeurs. Sur la base des indications des États Membres en janvier 2012, les efforts en matière de gouvernance se concentrent sur les quatre grandes priorités suivantes : a) programmation plus rationnelle, alignement et harmonisation des processus de gouvernance ; b) renforcement de la surveillance ; c) prise de décision stratégique plus importante par les organes directeurs ; d) engagement plus actif auprès d'autres parties prenantes. La réforme répond à la nécessité de resserrer les liens entre les comités régionaux et les organes directeurs mondiaux et d'uniformiser les pratiques des six comités régionaux. Les initiatives comprenaient :

- des réunions de haut niveau pour les représentants des États Membres et des missions permanentes à Genève avant chaque

- réunion majeure des organes directeurs de l'OMS (Assemblée mondiale de la Santé et Conseil exécutif) ;
- des réunions d'information concises, organisées en temps voulu à l'intention des représentants aux réunions des organes directeurs mondiaux, en vue de faciliter les processus décisionnels en matière de politiques de santé ;
- des vidéo- et des téléconférences avec les représentants sur les sujets de préoccupation importants qui concernent les États Membres, lorsque la situation l'exige ;
- la révision du règlement intérieur du Comité régional afin d'assurer la conformité avec les meilleures pratiques au sein de l'Organisation ;
- un comité technique consultatif régional pour conseiller le Directeur régional sur les questions relatives au renforcement de la coopération technique au sein des États Membres de la Région et entre ces derniers, au soutien pour l'évaluation des programmes et à l'appui pour la mobilisation des ressources, avec une réunion annuelle prévue en avril.



↑ Le Bureau régional a lancé un nouveau site Web en juin 2012 en vue de fournir des informations et de faciliter la communication rapide et efficace pour les États Membres

---

## Gestion

Apporter à l'ensemble des États Membres un meilleur soutien technique, normatif et politique est un point clé de la réforme de l'OMS. Le domaine de la gestion vise six objectifs principaux : a) un soutien technique et politique efficace pour tous les États Membres ; b) une dotation en personnel qui répond aux besoins à tous les niveaux ; c) un mécanisme de financement qui respecte les priorités convenues ; d) des systèmes efficaces de responsabilisation et de gestion des risques ; e) une culture de l'évaluation ; et f) une communication stratégique. À cet égard, le Secrétariat a pris les initiatives suivantes :

**Réorganisation de la structure du Bureau régional :** Deux nouvelles divisions ont vu le jour au sein du Bureau régional – Informations, bases factuelles et recherche, Maladies non transmissibles et Santé mentale. L'objectif est de relever les défis sanitaires de la Région, de veiller à ce que l'accent soit mis sur les principaux domaines programmatiques et d'améliorer la synergie entre les domaines programmatiques. Les unités concernées par la communication, les partenariats et la mobilisation des ressources ont été regroupées pour plus de cohérence et d'efficacité. Une nouvelle stratégie pour ce domaine important est en préparation, en collaboration avec les principales parties prenantes et en consultation avec le Siège de l'OMS et les autres bureaux régionaux. Cette réorganisation de la structure en fonction des besoins actuels permettra de rationaliser la répartition des personnels.

**Mobilisation des ressources :** L'OMS prend activement part aux efforts mondiaux visant à garantir la faisabilité et la prédictibilité accrues du financement, notamment auprès des donateurs et partenaires régionaux. La mobilisation des

ressources au sein de la Région est minime par rapport aux autres régions OMS. Il n'existe pas, à l'heure actuelle, de stratégie opérationnelle en la matière. L'unité chargée de la mobilisation des ressources a été renforcée et une stratégie complète ainsi qu'un plan seront élaborés en 2013.

Dans la Région, l'OMS est déterminée à renforcer et à rendre plus efficace l'engagement des parties prenantes régionales, des organisations non gouvernementales, du milieu universitaire et du secteur privé, et notamment de l'Organisation de la Conférence islamique, de la Banque islamique de développement, de la Banque africaine de développement, du Conseil de coopération du Golfe, de la Ligue des États arabes et des organes régionaux des Nations Unies. L'accent sera également mis sur la coordination avec les initiatives mondiales en faveur de la santé et les partenaires du développement au niveau des pays. Au cours des derniers mois, le Bureau régional a pris les premières mesures dans cette direction.

**Renforcement des bureaux de pays :** Les rapports des auditeurs internes et externes, de même que les observations claires des États Membres, ont montré qu'il fallait renforcer le soutien aux pays en améliorant l'efficacité des procédures gestionnaires et la manière dont les difficultés sont abordées dans l'environnement d'exécution. Des lacunes spécifiques ont été identifiées en ce qui concerne le leadership, la qualité de l'appui technique fourni aux pays et les liens entre les stratégies de coopération avec les pays et la planification opérationnelle. Les autres défis majeurs concernent le financement, le suivi et le maintien d'un environnement de contrôle adéquat. Le processus et les outils de planification qui orientent les activités de l'OMS dans les États Membres doivent être plus efficaces, y compris sur le plan économique, et viser à garantir un

---

lien évident entre les besoins des États Membres, les stratégies de coopération avec les pays, le financement et les activités prévues par l'OMS pour un cycle budgétaire donné.

**Dotation en personnel :** Les méthodes de sélection du personnel sont en cours de révision, avec la mise en œuvre d'une procédure de recrutement basée sur des descriptifs de poste génériques, et non plus personnalisés. Le but est d'accroître la transparence et l'efficacité des procédures de recrutement. Les améliorations des activités de développement des personnels ont pour but de soutenir les bureaux de pays et prépareront les personnels nationaux lorsqu'ils postuleront à des postes internationaux au sein de l'Organisation. La rotation des effectifs entre les bureaux de pays et le Bureau régional a été instaurée pour lutter contre les effets néfastes qu'implique le fait de travailler sur un même lieu d'affectation depuis trop longtemps. La gestion des performances, désormais hautement prioritaire, sera étroitement liée au développement des personnels afin que les membres du personnel de l'OMS répondent aux attentes des États Membres.

**Évaluation :** Les mécanismes de contrôle interne ont été renforcés par l'instauration des processus d'assurance qualité et d'une fonction de conformité au niveau régional. Une évaluation indépendante des programmes clés a été lancée, et des examens financiers et gestionnaires des principaux bureaux sont en cours pour compléter les audits de routine internes et externes. Un cadre de gestion des risques a été présenté, avec l'apport des bureaux de pays et des programmes de toute la Région, afin d'identifier les risques stratégiques et opérationnels et de définir les mesures à prendre pour les atténuer.

Un comité pour la conformité a été mis en place pour renforcer l'environnement de contrôle de l'Organisation et atténuer les risques déterminés. Des examens de la conformité ont été réalisés dans certains domaines critiques tels que les accords pour la réalisation de travaux et les voyages. Le niveau de conformité aux politiques de voyage définies s'est amélioré et d'autres améliorations sont attendues d'ici la fin de l'année 2014.