



## Rapports du Corps commun d'inspection

### Etude de la gestion et de l'administration à l'Organisation mondiale de la Santé

1. Le Directeur général a le plaisir de transmettre à la cent neuvième session du Conseil exécutif le rapport du Corps commun d'inspection (CCI) ci-joint portant sur la gestion et l'administration à l'Organisation mondiale de la Santé (document JIU/REP/2001/5).
2. Dans le cadre d'une série d'études du fonctionnement des institutions spécialisées du système des Nations Unies,<sup>1</sup> le Corps commun d'inspection avait à l'origine inscrit l'« Etude de la gestion et de l'administration à l'Organisation mondiale de la Santé » à son programme de travail pour 1998-1999. L'étude a ensuite été reportée au programme de travail du CCI pour 2000 pour permettre une meilleure évaluation de certaines des réformes en cours entreprises à l'initiative du Directeur général.
3. Les inspecteurs ont effectué l'étude de l'OMS entre juillet 2000 et mai 2001. Le programme de travail comportait des visites dans tous les bureaux régionaux, sauf le Bureau régional de l'Asie du Sud-Est, ainsi que dans quatre bureaux de pays.<sup>2</sup> Les inspecteurs ont également eu la possibilité de rencontrer le Directeur général et d'autres hauts responsables de l'OMS.
4. D'une manière générale, les recommandations ont été accueillies avec satisfaction, car elles sont à la fois pertinentes et applicables. Il demeure cependant certains domaines où de plus grandes précisions seraient de mise, car, sur le plan constitutionnel, historique et culturel, l'OMS est une organisation extrêmement décentralisée.
5. Il convient de noter également que plusieurs domaines de la réforme de l'OMS en cours, et plus particulièrement de la réforme des ressources humaines, sont encore loin d'avoir été pleinement mis en oeuvre, ce qui demandera encore quelques années. Il est donc difficile d'évaluer convenablement l'impact des recommandations connexes à un stade aussi précoce de leur mise en oeuvre.

---

<sup>1</sup> Dans cette même série, on trouve des études de la gestion et de l'administration de l'OIT (JIU/REP/99/4), de l'UNESCO (JIU/REP/2000/4) et de l'UIT (JIU/REP/2001/3).

<sup>2</sup> Cuba, Lettonie, Thaïlande et Zimbabwe.

6. L'annexe contient un résumé des principales constatations, conclusions et recommandations du rapport, ainsi que les observations de l'OMS. Le résumé a été établi conformément à l'accord OMS/CCI sur les procédures de suivi.

#### **MESURES A PRENDRE PAR LE CONSEIL EXECUTIF**

7. Le Conseil est invité à prendre note des conclusions et des recommandations contenues dans le rapport du CCI, et des mesures proposées pour leur donner suite.

ANNEXE

ETUDE DE LA GESTION ET DE L'ADMINISTRATION DE L'OMS

Principales constatations du CCI	Recommandations du CCI	Position du Secrétariat de l'OMS
<b>Structure et systèmes d'administration générale</b>		
<p><b>Unités d'appui administratif (MSU)</b> La structure du Siège et des bureaux régionaux a été rationalisée en identifiant les éléments superflus et en précisant les lignes hiérarchiques. Les Unités d'appui administratif reposent sur un concept valable, mais leur création a peut-être été trop hâtive et n'a fait que déplacer les processus administratifs, plus que de les modifier radicalement.</p>	<p><b>Rec. 1 :</b> Un vaste réexamen de la délégation des pouvoirs et des responsabilités correspondantes à l'Organisation devrait être entrepris et un rapport établi à l'intention du Conseil exécutif, précisant dans un premier stade les domaines fonctionnels qui doivent continuer de relever administrativement du Siège et contenant une analyse comparée des pouvoirs délégués aux Groupes et aux bureaux régionaux. Dans un second temps, et une fois mis en place des systèmes d'information améliorés, une étude plus spécifique de la répartition des tâches entre les MSU et les services centraux, compte tenu de l'expérience au sein du système des Nations Unies, s'impose.</p>	<p>L'OMS approuve cette recommandation.</p>
<p><b>Gestion des technologies de l'information</b> L'OMS, organisation fondée sur les connaissances, a longtemps souffert d'une absence de vision d'ensemble et d'orientation claire dans ce domaine, se contentant de solutions toutes faites de plus en plus dépassées, coûteuses et mal adaptées, alors que des investissements stratégiques auraient été de mise.</p>	<p><b>Rec. 2 :</b> a) Il faudrait créer au Siège un Département central des technologies de l'information ; b) une stratégie générale des technologies de l'information devrait être soumise au Conseil exécutif à sa cent onzième session, en indiquant les besoins estimatifs en ressources, les phases d'exécution prévues, les différentes formules de financement possibles ainsi que les incidences du maintien des systèmes actuels ; c) le Directeur général devrait rendre compte périodiquement au Conseil exécutif de l'état d'avancement de la mise en oeuvre de la stratégie et de la situation du fonds pour le développement des technologies de l'information.</p>	<p>L'OMS approuve cette recommandation. Un important travail, conforme aux observations du CCI, a déjà été entrepris. Le rapport sur les fonds renouvelables et autres fonds à long terme se réfère à la situation du fonds de développement des technologies de l'information.<sup>1</sup></p>

<sup>1</sup> Document EB109/22.

Principales constatations du CCI	Recommandations du CCI	Position du Secrétariat de l'OMS
<p><b>Décentralisation</b> L'unité de l'Organisation préconisée par le Directeur général et les efforts déployés actuellement pour améliorer les relations entre les trois niveaux de l'Organisation pourraient contribuer à concilier la poussée centrifuge de la structure décentralisée de l'OMS et la nécessité de préserver son unité et sa cohésion. L'action de l'OMS dans les pays doit être encore renforcée avec l'adoption d'un ensemble de critères préétablis permettant de choisir entre divers types de représentation de l'OMS dans les pays, et notamment des solutions n'allant pas jusqu'aux bureaux de pays à part entière.</p>	<p><b>Rec. 3 :</b> L'ensemble commun de critères objectifs demandé par le Conseil exécutif pour déterminer la nature et l'étendue de la représentation de l'OMS dans les pays devra être mis au point sous forme définitive après une large consultation et soumis à la cent onzième session du Conseil pour approbation. Ces critères devraient également porter sur le niveau d'activités prévues dans les pays, le rapport entre les dépenses d'exploitation et le total des ressources allouées aux programmes, les ressources extrabudgétaires escomptées et la nature et le niveau des services et des activités des partenaires de l'OMS.</p> <p><b>Rec. 4 :</b> Dans le cadre du Cabinet mondial, un examen du réseau décentralisé de l'OMS devrait être entrepris et des principes directeurs établis pour : a) les rapports hiérarchiques entre les trois échelons de l'Organisation et la mise en commun de l'information ; b) le degré de délégation des pouvoirs aux bureaux de pays ; et c) les mesures à prendre pour renforcer ceux-ci par la valorisation des ressources humaines.</p>	<p>Les variations importantes entre les Régions rendent l'élaboration de critères communs et objectifs à l'échelle de l'Organisation plus difficile qu'elle n'y paraît. L'ensemble proposé de critères communs objectifs pour le choix du type de représentation dans les pays exigera une consultation et une discussion aux comités régionaux avant la présentation du rapport au Conseil exécutif. Le calendrier recommandé paraît donc trop serré pour que les Etats Membres puissent accorder à cette question l'attention qu'elle mérite.</p> <p>Les pouvoirs à déléguer aux bureaux de pays devront être progressifs et dévolus à travers les bureaux régionaux. Certains bureaux régionaux tels que le Bureau régional des Amériques/OPS ont déjà délégué à leurs bureaux de pays des pouvoirs importants.</p>
<b>Planification, programmation, budgétisation, surveillance et évaluation</b>		
<p><b>Budgétisation fondée sur les résultats</b> L'introduction de la budgétisation fondée sur les résultats et d'une stratégie mondiale à partir de laquelle les budgets régionaux sont établis devrait avoir un impact positif sur la cohésion de l'OMS. Des difficultés subsistent encore pour déterminer les résultats escomptés, qui dépendent en grande partie d'une croissance ambitieuse des fonds extrabudgétaires, sélectionner des indicateurs qui reflètent de manière précise l'obtention de ces résultats et garantir la transparence requise dans le compte rendu de la performance de l'OMS pour l'exercice en cours.</p>	<p><b>Rec. 5 :</b> A la première session du Conseil qui a lieu lors de la deuxième année de chaque période biennale, ainsi qu'à l'Assemblée de la Santé suivante, un rapport final sur l'exécution de l'exercice précédent devrait être soumis sous forme de tableaux, à compter de la cent onzième session du Conseil exécutif.</p>	<p>Cette recommandation rencontre notre agrément. Les principes directeurs de l'OMS pour la surveillance et l'établissement de rapports prévoient maintenant cette exigence. Une structure sera également établie pour 2002-2003, qui permettra de rendre compte des dépenses par domaine d'activité et par rapport aux résultats escomptés.</p>

Principales constatations du CCI	Recommandations du CCI	Position du Secrétariat de l'OMS
<p><b>Système de gestion des activités (AMS)</b> Le système de gestion des activités semble fonctionner convenablement, mais n'est pas jugé très convivial. Les taux d'utilisation sont donc inégaux et deux bureaux régionaux ont mis au point des systèmes entièrement distincts. Le système subit actuellement un réaménagement qui devrait apporter des améliorations progressives en 2001 et 2002.</p>	<p><b>Rec. 6 :</b> Une plus grande discipline dans l'utilisation de l'AMS est nécessaire, de même que des efforts supplémentaires ; il faudrait notamment : a) établir une interface entre l'AMS et les systèmes en vigueur dans les Régions des Amériques et du Pacifique occidental ; b) faire en sorte en priorité que les bureaux de pays disposent d'une interface simplifiée permettant d'accéder à l'AMS sur le Web ; et c) que le Département Budget et réforme administrative (BMR) définisse les besoins en formation des Groupes concernant l'AMS.</p>	<p>Cette recommandation rencontre notre agrément. Un ensemble de données minimum a été défini pour faciliter la mise en commun de l'information entre les bureaux déjà pour l'exercice 2000-2001. Les efforts de rationalisation du système se poursuivent et devraient permettre d'en accroître l'utilisation et l'utilité.</p>
<p><b>Evaluation des programmes</b> Le document-cadre présenté au Conseil exécutif à sa cent septième session est un document préliminaire qui ne répond pas clairement à un certain nombre de questions importantes en matière d'évaluation.<sup>1</sup> L'impact, semble-t-il limité, des études commandées par le Secrétariat dans le domaine de l'administration et de la gestion est particulièrement préoccupant.</p>	<p><b>Rec. 7 :</b> La fonction d'évaluation interne devrait être renforcée par les moyens suivants : a) définir clairement les attributions respectives de BMR et du Bureau de la vérification intérieure des comptes et de la surveillance (IAO) et allouer les ressources en conséquence ; b) présenter tout ou partie des conclusions des études d'évaluation sur le site Web de l'OMS, politique de transparence déjà adoptée par d'autres organisations du système des Nations Unies ; et c) élaborer une politique et des critères d'évaluation plus clairs concernant le recours par l'OMS à des bureaux de consultants en gestion.</p>	<p>Il s'agit là d'une recommandation importante compte tenu de l'introduction de la budgétisation fondée sur les résultats. Des nouvelles directives plus détaillées pour l'évaluation sont actuellement mises au point et seront opérationnelles dès le début de la période biennale 2002-2003. En ce qui concerne le a), BMR et IAO ont des activités entièrement distinctes et leurs activités d'évaluation respectives sont strictement liées à leurs mandats sensiblement différents. Pour ce qui est du b), l'adoption de la politique de transparence recommandée doit être soigneusement pesée au regard du risque de voir décroître la portée et la franchise des rapports d'évaluation en raison d'une tendance à l'« autocensure » si les conclusions devaient être diffusées librement sur le Web. Pour ce qui est du c), la question d'une politique distincte s'agissant des sociétés-conseil a déjà été évoquée longuement dans le document JIU/REP/99/7, qui portait précisément sur ce sujet et avait été présenté au Conseil exécutif à sa cent septième session</p>

<sup>1</sup> Document EB107/INF.DOC./3.

Principales constatations du CCI	Recommandations du CCI	Position du Secrétariat de l'OMS
		<p>en janvier 2001.<sup>1</sup> Le Conseil a noté que les politiques et principes directeurs de l'OMS applicables au recours à des sociétés-conseil « suivent les procédures applicables à tous les sous-traitants et prestataires de services extérieurs. Compte tenu de la difficulté de différencier le conseil en gestion et le conseil technique, la définition de politiques, normes et procédures applicables aux sociétés-conseil ne serait ni faisable ni souhaitable ».<sup>1</sup></p>
<b>Gestion des ressources humaines</b>		
<p><b>Politiques en matière de personnel</b> L'OMS se caractérise par le vieillissement de son personnel et une concentration aux échelons supérieurs de la hiérarchie. Les progrès vers plus de diversité dans les effectifs ont été irréguliers et de nouvelles améliorations s'imposent pour atteindre les buts propres de l'OMS. Un récent groupe de travail sur la gestion des ressources humaines a déployé des efforts considérables pour élaborer une nouvelle politique du personnel qui faisait grandement défaut. Des progrès rapides s'imposent désormais en ce qui concerne la réforme de la gestion des ressources humaines longtemps différée et plusieurs mesures doivent être prises d'urgence.</p>	<p><b>Rec. 8 :</b> La fonction de gestion du personnel devrait être renforcée : a) en l'assignant à un Département unique au sein du Groupe Administration et en la dotant d'une direction énergique ; b) en redéfinissant le rôle de ce service vis-à-vis des bureaux régionaux et des Groupes ; et c) en dotant le Département d'un système intégré et moderne de technologie de l'information pour les ressources humaines, faisant partie intégrante de la stratégie des technologies de l'information évoquée dans la recommandation 2 ci-dessus.</p>	<p>Si l'OMS n'est pas entièrement d'accord avec le diagnostic des inspecteurs, elle approuve cependant le contenu général de la recommandation 8. Le a) est déjà mis en oeuvre avec le transfert du développement du personnel au Service Ressources humaines (HRS), la nomination d'un nouveau Directeur administratif HRS et l'élévation de ce poste au rang de membre du Cabinet ; en ce qui concerne le b), certaines fonctions des Unités d'appui administratif ont été à nouveau centralisées. Enfin, le c) est également en bonne voie dans le cadre des travaux en cours concernant le processus de remplacement de l'appui au système d'information administrative et financière (AFI).</p>
<p><b>Activités opérationnelles en matière de ressources humaines</b> Dans le cadre de l'effort de réforme, les questions de recrutement et de développement des carrières n'ont peut-être pas reçu toute l'attention voulue en raison de la prépondérance de la réforme des contrats visant à résoudre des problèmes existants liés à un recours excessif au personnel temporaire. Si l'on avait par le passé accordé davantage d'attention au recrutement et au développement des</p>	<p><b>Rec. 9 :</b> Le nouveau Département HRS devra : a) établir un bilan des compétences du personnel à tous les niveaux ; b) effectuer des examens annuels de la dotation en personnel avec les Groupes et les bureaux régionaux et les aider à atteindre les buts fixés en matière de parité, de représentation géographique et de perfectionnement du personnel ; c) prévoir l'effet des départs à la retraite sur l'équité de la répartition</p>	<p>Cette recommandation rencontre notre agrément. De nombreuses initiatives allant dans ce sens ont déjà été mises en oeuvre, par exemple les principes directeurs visant à permettre d'atteindre les buts fixés en matière de parité et de représentation géographique, l'étude des meilleures pratiques en matière de gestion de la diversité et les travaux relatifs au plan détaillé visant à rendre opérationnelle la nouvelle politique de roulement et de</p>

<sup>1</sup> Document EB107/32.

Principales constatations du CCI	Recommandations du CCI	Position du Secrétariat de l'OMS
<p>carrières, on aurait pu atténuer certains des problèmes qui ont entraîné ce recours excessif au personnel temporaire.</p>	<p>géographique ; d) assurer l'utilisation effective des fichiers existants ; et e) instituer un véritable système de roulement au sein du personnel de la catégorie professionnelle à l'OMS.</p> <p><b>Rec. 10 :</b> Le Conseil exécutif voudra peut-être réviser l'article VIII du Statut du Personnel (« Relations avec le personnel ») de façon à institutionnaliser le Conseil mondial Personnel/Administration et les mécanismes analogues dans tous les bureaux régionaux.</p>	<p>mobilité, y compris sur le plan fonctionnel, la mobilité extérieure impliquant des échanges avec certaines institutions n'appartenant pas au système des Nations Unies, et les répercussions connexes en matière de développement du personnel. Le recours aux accords de services spéciaux et aux administrateurs recrutés au plan national est actuellement passé en revue et les questions complexes relatives à la réforme des contrats, notamment les arrangements transitoires, la réforme du système de budgétisation des postes et les modalités de départ, sont actuellement entièrement revues.<sup>1</sup></p> <p>Le Conseil mondial continue de bien fonctionner.</p>
<b>Contrôles externe et interne</b>		
<p><b>Vérification extérieure des comptes</b>            Jusqu'en 1995, l'OMS et l'OPS avaient l'habitude de nommer le même commissaire aux comptes puisque les activités et les comptes étaient étroitement liés, l'OPS faisant office de Bureau régional de l'OMS pour les Amériques (AMRO). Cette pratique supposait que le titulaire de la charge appartienne à un pays Membre des deux Organisations. En 1995, l'OMS a sollicité des candidatures au poste de commissaire aux comptes et les deux Organisations n'ont pas désigné la même personne. On peut se demander si la politique de roulement pratiquée ici, même si elle est également</p>	<p><b>Rec. 11 :</b> Le Conseil exécutif et l'Assemblée de la Santé souhaiteront peut-être : a) encourager les deux commissaires aux comptes à maintenir et à renforcer leur collaboration ; et b) envisager de limiter le mandat du commissaire aux comptes à un mandat non renouvelable couvrant plusieurs exercices pour permettre un degré de roulement raisonnable tout en conservant la continuité nécessaire.</p>	<p>Toute nouvelle mesure concernant cette recommandation sera soumise au Conseil et à l'Assemblée de la Santé. La collaboration entre les deux commissaires aux comptes est d'ores et déjà harmonieuse.</p>

<sup>1</sup> On trouvera davantage d'informations sur les initiatives en cours en matière de ressources humaines dans le rapport sur la réforme de la gestion des ressources humaines (document EB109/25).

Principales constatations du CCI	Recommandations du CCI	Position du Secrétariat de l’OMS
appliquée par d’autres institutions des Nations Unies, présente plus d’avantages que la continuité dans l’exécution de cette importante fonction.		
<p><b>Contrôle interne</b> Le Bureau de la vérification intérieure des comptes et de la surveillance (IAO) est désormais responsable de tous les éléments du contrôle interne et remplit pratiquement toutes les exigences dans ce domaine, aussi bien en termes d’indépendance de fonctionnement que de compte rendu, ce qui suppose la présentation d’un rapport récapitulatif annuel aux organes directeurs de l’OMS. Les membres de la Commission de Vérification des Comptes estiment qu’ils devraient avoir accès à certains rapports d’IAO, ce qui n’est pas prévu par l’actuel Règlement financier.</p>	<p><b>Rec. 12 :</b> Si les organes directeurs décident que certains rapports d’IAO doivent être mis régulièrement à la disposition de la Commission de Vérification des Comptes, ils souhaiteront peut-être prier le Directeur général de proposer les amendements nécessaires au Règlement financier.</p>	<p>Dans l’ensemble, l’Organisation estime que la pratique actuelle fonctionne bien.</p>