

**EXAMEN DE LA GESTION ET DE L'ADMINISTRATION DE  
L'ORGANISATION MÉTÉOROLOGIQUE MONDIALE (OMM)**

*Établi par*

***Cihan Terzi***

**Corps commun d'inspection**

**Genève 2007**



**Nations Unies**

**EXAMEN DE LA GESTION ET DE L'ADMINISTRATION  
DE L'ORGANISATION MÉTÉOROLOGIQUE MONDIALE  
(OMM)**

*Établi par*

***Cihan Terzi***

**Corps commun d'inspection**



**Nations Unies, Genève 2007**

## RÉSUMÉ

### Examen de la gestion et de l'administration de l'Organisation météorologique mondiale (OMM) JIU/REP/2007/11

Objectif: Analyser de manière approfondie la gestion et l'administration de l'Organisation météorologique mondiale (OMM) afin de formuler des recommandations sur la manière d'améliorer la gouvernance, le contrôle, la gestion axée sur les résultats, la structure institutionnelle, l'administration du personnel, la gestion de l'information et la budgétisation.

#### Principales observations et conclusions

##### Gouvernance

- L'examen de la structure de gestion de l'OMM a révélé qu'il faudrait éclaircir le statut du Conseil exécutif en tant qu'organe intergouvernemental, en modifiant comme il convient la Convention. En outre, les instruments juridiques exposant les responsabilités respectives du Congrès et du Conseil exécutif en matière de planification, de programmation et de budgétisation comportent certaines ambiguïtés qu'il serait bon de lever.
- L'Organisation a accompli des progrès sensibles sur le plan de la budgétisation axée sur les résultats (BAR), mais il reste beaucoup à faire. Il faudrait étendre cette approche et l'intégrer dans la culture institutionnelle et dans toutes les composantes de l'Organisation pour mettre pleinement en œuvre la gestion axée sur les résultats (GAR). Pour cela, la structure des programmes doit être revue et simplifiée de manière à mieux s'accorder avec le Plan stratégique et la GAR.

##### Activités de coopération technique et activités régionales

- Les programmes qui touchent aux activités de coopération technique et aux activités régionales, y compris le Programme en faveur des pays les moins avancés, pourraient être améliorés en réalisant des évaluations poussées des besoins nationaux/régionaux afin d'orienter le développement futur. Ces évaluations systématiques devraient préciser les besoins régionaux, les risques éventuels et les différentes possibilités, de manière à disposer de bases concrètes pour l'élaboration de projets multinationaux de grande portée, l'attribution rationnelle des moyens et la mobilisation des ressources.
- La réalisation d'évaluations approfondies des besoins devrait être complétée par la création, au sein du Secrétariat, d'un service chargé de recenser et de diffuser les meilleures pratiques, par l'établissement d'un mécanisme national/régional de rétro-information permettant de suivre les progrès et de mesurer le degré d'atteinte des résultats escomptés, et par l'élaboration d'une stratégie de mobilisation des ressources destinée à guider et faciliter les efforts déployés pour réunir les fonds nécessaires.
- Il convient d'élargir les fonctions des bureaux extérieurs de l'OMM. Ces derniers devraient participer activement aux évaluations des besoins régionaux, à l'élaboration des projets et à la mobilisation des ressources et suivre les progrès réalisés. L'efficacité devrait faire partie intégrante du fonctionnement interne, par l'obligation de procéder à une planification axée sur les résultats et de faire périodiquement rapport au siège.

### **Questions générales relatives à la gestion**

- Le cadre réglementaire est morcelé et dépassé. Il est nécessaire de clarifier, d'officialiser et d'étayer par des textes les responsabilités des départements et les méthodes de travail, afin d'accroître la responsabilisation. Les réunions de l'OMM pourraient être plus productives si l'on réduisait leur nombre et leur durée.
- Il est actuellement trop facile de procéder à des virements de crédits entre les chapitres du budget. De plus, la direction applique un facteur de vacance nul dans la préparation des propositions budgétaires. Ces aspects doivent être revus car ils comportent certains risques.
- Le nouveau système d'information ne fonctionne toujours pas convenablement. Le personnel s'en plaint et se montre réticent à le mettre en œuvre. Les réponses données lors d'une enquête révèlent la nécessité d'émettre des directives claires et d'organiser des activités de formation adaptées. Comme ce système est indispensable à l'efficacité des tâches réalisées et au contrôle interne, la haute direction doit examiner très attentivement cette question et s'engager à prendre les mesures qui s'imposent.

### **Gestion des ressources humaines**

- L'enquête menée auprès du personnel a fait ressortir une perception plutôt négative de la gestion des ressources humaines, notamment en ce qui a trait à la transparence du recrutement, à l'équité des promotions et aux questions de rendement. Cette situation, qui pourrait nuire au bon fonctionnement de l'Organisation, doit être promptement rectifiée par une étroite coopération entre la direction et le personnel.
- Les efforts accomplis pour favoriser l'égalité des chances entre hommes et femmes dans les domaines de la météorologie et de l'hydrologie ne semblent pas avoir porté leurs fruits si l'on examine la répartition des postes d'administrateur et de rang supérieur au sein du Secrétariat; on est encore bien loin de l'objectif de parité fixé par l'Assemblée générale en 1997. Le Secrétariat doit mettre en place une politique destinée à obtenir un meilleur équilibre entre les deux sexes, en tentant notamment d'accroître le nombre de femmes qui bénéficient des programmes de bourses et de formation.
- Il n'existe aucune politique officielle concernant l'origine géographique des titulaires de postes d'administrateur et de rang supérieur. Des déséquilibres persistent donc dans la représentation des Régions. L'OMM devrait élaborer d'urgence une stratégie afin de tendre vers une représentation géographique équitable.

### **Contrôle**

- Le contrôle interne a été considérablement resserré depuis 2003, parallèlement à l'augmentation du nombre de recommandations émanant des vérificateurs, mais la direction doit accélérer la mise en œuvre. On pourrait aussi envisager de prendre de nouvelles mesures dans le but d'affermir l'indépendance de la fonction de contrôle.
- Un service de la déontologie devrait être créé pour superviser l'application du Code d'éthique dont l'OMM vient de se doter.

### **Recommandations soumises à l'attention des organes délibérants**

On trouvera ci-après les recommandations qui sont adressées au Congrès et au Conseil exécutif. D'autres recommandations destinées au Secrétaire général figurent dans le corps du texte.

- **Le Congrès devrait éclaircir le statut du Conseil exécutif en tant qu'organe intergouvernemental et modifier la Convention en conséquence.**
- **Le Conseil exécutif devrait soumettre à l'approbation du Seizième Congrès une proposition qui établit les responsabilités respectives du Congrès, du Conseil exécutif et du Secrétariat en ce qui a trait au Plan stratégique, au budget-programme et au Plan opérationnel et qui expose les modifications à apporter dans ce but aux instruments juridiques de l'OMM.**
- **Le Conseil exécutif devrait soumettre à l'attention et à l'adoption du Seizième Congrès une proposition visant l'élaboration d'un plan stratégique quadriennal qui renfermerait une esquisse du budget-programme.**
- **Le Conseil exécutif devrait adopter un budget-programme pour chaque exercice biennal.**
- **Le Congrès devrait déléguer assez de pouvoir au Conseil exécutif pour que ce dernier puisse adopter des règlements financiers et autres règlements opérationnels ou les modifier. Le Conseil devrait préparer une proposition à cet effet et la présenter au Seizième Congrès.**
- **Le Conseil exécutif devrait donner des indications précises quant à la politique et aux concepts relatifs à la gestion axée sur les résultats et devrait prier le Secrétaire général d'accélérer le passage à une structure et une culture axées sur les résultats, en intégrant toutes les composantes de l'Organisation au processus et en tenant compte des conditions énoncées dans les rapports du CCI.**
- **La structure des programmes de l'OMM devrait être rationalisée de manière à correspondre au Plan stratégique de l'OMM. À cet égard, le Conseil exécutif devrait prier le Secrétaire général de commander une étude indépendante sur cette question et de la lui présenter.**
- **Les commissions techniques devraient mettre sur pied un groupe de travail intercommissions chargé de revoir et de rationaliser la structure actuelle en fonction des conclusions de l'étude indépendante mentionnée à la recommandation 7.**
- **Le Conseil exécutif devrait prier le Secrétaire général d'amorcer, en coopération avec les conseils régionaux et les pays, des évaluations approfondies des besoins nationaux et régionaux, mettant l'accent sur les pays les moins avancés, qui entreraient dans les plans stratégiques régionaux, le Plan stratégique de l'OMM et le budget-programme. Le Conseil exécutif devrait inviter les pays Membres à offrir leur collaboration et leur soutien.**

- **Le Conseil exécutif devrait prier le Secrétaire général de soumettre à son attention une stratégie à long terme visant à réduire le coût des réunions internationales. Cette stratégie devrait renfermer des propositions destinées à accroître l'efficacité des réunions, à diminuer leur nombre et à raccourcir leur durée, y compris par la réduction du nombre de groupes de travail.**
- **Le Conseil exécutif devrait modifier le plafond des virements de crédits d'un titre à l'autre du budget, de manière à le faire passer d'un pourcentage du montant maximal des dépenses autorisées pour la période financière de quatre ans à un pourcentage du titre correspondant dans le budget biennal.**
- **Le Conseil exécutif devrait autoriser le Secrétaire général à effectuer des virements de crédits d'un titre à l'autre du budget n'excédant pas 5 pour cent du montant le plus bas des crédits alloués. Le Secrétaire général devrait obtenir l'approbation du Président avant de procéder à tout virement excédant ce plafond et communiquer au Comité consultatif pour les questions financières les motifs de tels virements et leur incidence sur le budget-programme.**
- **Le Conseil exécutif devrait prier le Secrétaire général de préparer des projets de budget-programme fondés sur un facteur de vacance réaliste.**

## TABLE DES MATIÈRES

		<i>Page</i>
	<b>RÉSUMÉ</b> .....	iii
	<b>ABRÉVIATIONS</b> .....	viii
	<b>Chapitres</b>	<b>Paragraphes</b>
<b>I.</b>	<b>INTRODUCTION</b> .....	1-8 1
<b>II.</b>	<b>GOVERNANCE</b> .....	9-42 2
	A. Structure de gestion et sessions du Congrès .....	9-14 2
	B. Mesures visant à améliorer le processus de gestion entre les sessions du Congrès.....	15-17 3
	C. Gestion du cycle de planification.....	18-27 4
	D. Pouvoir du Conseil exécutif en matière de réglementation .....	28 6
	E. Gestion axée sur les résultats.....	29-42 6
<b>III.</b>	<b>COOPÉRATION AU DÉVELOPPEMENT ET ACTIVITÉS RÉGIONALES</b> .....	43-54 11
	A. Évaluation des besoins nationaux et régionaux.....	43-45 11
	B. Bureaux de l'OMM dans les Régions.....	46-49 12
	C. Mobilisation des ressources.....	50-53 13
	D. Diffusion des meilleures pratiques .....	54 14
<b>IV.</b>	<b>QUESTIONS GÉNÉRALES RELATIVES À LA GESTION</b> .....	55-73 15
	A. Cadre réglementaire .....	55-58 15
	B. Réunions.....	59-61 16
	C. Questions budgétaires .....	62-69 18
	D. Systèmes d'information.....	70-73 20
<b>V.</b>	<b>GESTION DES RESSOURCES HUMAINES</b> .....	74-82 22
	A. Stratégie, politiques et pratiques.....	74-75 22
	B. Composition du Secrétariat: questions importantes.....	76-82 23
<b>VI.</b>	<b>CONTRÔLE</b> .....	83-87 26
	A. Contrôle interne.....	83-85 26
	B. Service de la déontologie.....	86-87 26
<b>VII.</b>	<b>ENQUÊTE AUPRÈS DU PERSONNEL: AUTRES CONCLUSIONS INTÉRESSANTES</b> .....	88-90 28
<b>ANNEXE</b>	Aperçu des mesures à prendre pour donner suite aux recommandations .....	30

## ABRÉVIATIONS

BAR	Budgétisation axée sur les résultats
CCI	Corps commun d'inspection
CCS	Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination
DCR	Département de la coopération au développement et des activités régionales
FCRC	Fonds commun pour la recherche sur le climat
FINAC	Comité consultatif pour les questions financières
GAR	Gestion axée sur les résultats
IOO	Bureau du contrôle interne
IRM	Gestion intégrée des ressources
ISSAC	Comité consultatif pour la stratégie relative aux systèmes d'information
OACI	Organisation de l'aviation civile internationale
OMM	Organisation météorologique mondiale
OMS	Organisation mondiale de la santé
PCOT	Programme de coopération technique
PCV	Programme de coopération volontaire
PR	Programme régional
SMHN	Services météorologiques et hydrologiques nationaux
UIT	Union internationale des télécommunications



## I. INTRODUCTION

1. Les organisations du système des Nations Unies ont lancé depuis une dizaine d'années des réformes visant à mieux utiliser leurs ressources et accroître l'efficacité de leur fonctionnement. Les organes délibérants de ces organisations ont demandé aux secrétariats de rationaliser les structures et programmes organiques et administratifs et de revoir les systèmes de gestion, le but fondamental étant d'atteindre les résultats escomptés et de démontrer les effets obtenus. Dans ce contexte, le Corps commun d'inspection (CCI) a amorcé en 1999 une série d'études de la gestion et de l'administration des institutions spécialisées et autres organisations du système des Nations Unies. L'examen de l'Organisation météorologique mondiale (OMM) était inscrit au programme de travail du CCI pour 2006.
2. Le Secrétaire général de l'OMM ayant demandé que l'on analyse les systèmes et procédures de contrôle financier du Secrétariat, le CCI a fait parvenir au Secrétaire général en 2004 une lettre confidentielle renfermant ses recommandations sur les contrôles internes de l'OMM, lesquelles devaient constituer la première étape d'un examen plus poussé de la gestion et de l'administration de l'Organisation, objet du présent rapport.
3. L'examen porte sur la gestion et l'administration du siège et des bureaux régionaux de l'OMM. En accord avec les normes, procédures et directives internes du CCI, la méthode suivie pour mener à bien cette tâche a comporté un examen préliminaire, des enquêtes, des entrevues et une analyse approfondie. Un questionnaire de suivi de la lettre de gestion de 2004 et un questionnaire institutionnel détaillé ont été transmis à la direction. S'appuyant sur les réponses reçues, l'Inspecteur s'est entretenu avec des représentants de la haute direction et du personnel de l'Organisation et a ensuite interrogé le personnel par le biais d'une enquête distribuée par voie électronique. Il a également rencontré les représentants de certains Membres à l'occasion du Quinzième Congrès. L'Inspecteur a également réalisé une mission dans un bureau extérieur de l'OMM. Il a demandé à l'Organisation d'émettre des observations sur le projet de rapport et en a tenu compte dans la version finale du document.
4. L'enquête, qui comprenait 61 questions, a été adressée à tous les membres du personnel de l'OMM (323 au total). Le nombre maximal et minimal de réponses aux questions a été respectivement de 116 et 92, soit 36 et 28 pour cent des effectifs totaux. Le taux de réponse, ainsi que la distribution des réponses dans les différentes catégories de personnel, étaient suffisants pour constituer des résultats statistiquement représentatifs des points de vue de l'ensemble du personnel de l'Organisation.
5. Le rapport renferme les recommandations stratégiques destinées à la fois aux organes délibérants et au Secrétaire général de l'OMM. L'Inspecteur transmettra également au Secrétaire général une note de gestion confidentielle donnant suite à la note de gestion envoyée par le CCI en 2004, de même qu'une note de gestion exposant d'autres questions et recommandations issues de l'examen.
6. Conformément au paragraphe 2 de l'article 11 du Statut du Corps commun d'inspection, le rapport a été mis au point après consultation entre les Inspecteurs de façon que les conclusions et recommandations formulées soient soumises au jugement collectif du Corps commun.
7. L'annexe renferme un tableau indiquant les recommandations qui nécessitent une décision de la part des organes délibérants de l'OMM et celles que le Secrétaire général peut décider de suivre, afin de faciliter la consultation du rapport et l'application et le suivi de ces recommandations.
8. L'Inspecteur tient à remercier toutes les personnes qui l'ont aidé à préparer le présent rapport, en particulier celles qui ont participé aux entrevues et ont bien voulu partager leurs connaissances et compétences.

## II. GOUVERNANCE

### A. Structure de gestion et sessions du Congrès

9. Le Congrès de l'OMM est l'assemblée générale des délégués représentant les Membres, et, à ce titre, il est l'organe suprême de l'Organisation. Entre autres fonctions, le Congrès détermine des mesures d'ordre général visant à atteindre les buts de l'Organisation et établit les règlements prescrivant les procédures de ses divers organes.

10. De plus, il élit le Président et les trois Vice-Présidents de l'Organisation, qui sont également Présidents et Vice-Présidents du Congrès et du Conseil exécutif.<sup>1</sup> Le Congrès est normalement convoqué à des intervalles aussi proches que possible de quatre ans, mais un Congrès extraordinaire peut être convoqué dans certaines conditions.<sup>2</sup>

11. Le Conseil exécutif est l'organe exécutif de l'Organisation et est responsable devant le Congrès de la coordination des programmes et de l'utilisation des ressources budgétaires. Il est composé du Président et des Vice-Présidents de l'Organisation, des présidents des conseils régionaux et de 27 directeurs de Services météorologiques ou hydrométéorologiques des Membres de l'Organisation. Le Conseil exécutif tient normalement une session au moins une fois par an, mais une session extraordinaire peut être convoquée dans certaines conditions.<sup>3</sup> Les membres du Conseil exécutif se comportent comme les représentants de l'Organisation et non comme ceux de Membres particuliers de l'Organisation.<sup>4</sup>

12. La structure de gestion de l'OMM comprend par ailleurs les conseils régionaux et les commissions techniques. Les premiers sont composés des Membres de l'Organisation dont tout ou partie des réseaux se trouve dans la Région. Les six conseils régionaux doivent notamment présenter des recommandations au Congrès et au Conseil exécutif, encourager l'exécution des résolutions du Congrès et du Conseil exécutif et coordonner les activités météorologiques et connexes dans leurs Régions respectives.<sup>5</sup> Les commissions techniques que peut établir le Congrès sont composées d'experts techniques chargés d'étudier toute question relevant de la compétence de l'Organisation et de présenter au Congrès et au Conseil exécutif des recommandations à ce sujet. Les Membres de l'Organisation ont le droit de se faire représenter dans les huit commissions techniques.<sup>6</sup>

13. Très peu d'organisations du système des Nations Unies convoquent des réunions de leur organe législatif suprême à un intervalle excédant deux ans. Dans son examen de la gestion de l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI) et de l'Union internationale des télécommunications (UIT), le Corps commun d'inspection a conclu que cette pratique gênait le processus décisionnel et a recommandé, dans un cas comme dans l'autre, de réduire l'intervalle à deux ans.<sup>7</sup> L'Inspecteur a craint, de même, que l'intervalle de quatre ans entre les sessions du Congrès de l'OMM puisse nuire à l'examen rapide et efficace des questions soulevées, réduisant ainsi la capacité de répondre aux besoins des Membres. La structure de gestion comprend toutefois un système complexe de délégation de pouvoir à d'autres organes directeurs et permet au Congrès de prendre des décisions par correspondance ou de convoquer une session extraordinaire, ce qui atténue quelque peu ces préoccupations.

---

<sup>1</sup> Voir la Convention de l'OMM, article 4, alinéa *b*.

<sup>2</sup> Voir la Convention de l'OMM, articles 7, 8 et 10.

<sup>3</sup> *Ibid.*, articles 13, 14 et 15.

<sup>4</sup> *Ibid.*, article 6, alinéa *b*.

<sup>5</sup> *Ibid.*, article 18.

<sup>6</sup> *Ibid.*, article 19.

<sup>7</sup> JIU/REP/2007/5, recommandation 2 a) et JIU/REP/2001/3, recommandation 1 a).

14. Le Congrès pourrait se réunir à une fréquence proche de deux ans sans qu'il faille modifier la Convention, puisqu'il est possible de convoquer des sessions extraordinaires. L'Inspecteur a soulevé la question de la tenue de sessions biennales avec ses interlocuteurs. Certains ont estimé que le processus décisionnel en serait amélioré. D'autres étaient d'avis qu'en raison de la nature scientifique des travaux et, par conséquent, des longs délais en jeu, il faudrait conserver l'intervalle de quatre ans. Des réserves importantes ont toutefois été émises sur les coûts, qui constituent une préoccupation majeure des représentants des Membres. Par ailleurs, un tel changement obligerait tôt ou tard à modifier la Convention, et il semble qu'il serait difficile d'obtenir le consensus voulu. L'Inspecteur a donc conclu qu'il n'est pas possible de passer à un cycle de deux ans pour le moment, mais que les Membres devraient envisager cette possibilité à l'avenir, en fonction de l'expérience acquise dans l'application des recommandations du présent rapport et des pratiques des autres organisations du système des Nations Unies.

## **B. Mesures visant à améliorer le processus de gestion entre les sessions du Congrès**

### **Conseil exécutif**

15. Entre les sessions du Congrès, le Conseil exécutif exerce les vastes pouvoirs dont il est investi. Les membres du Conseil agissant à titre personnel, les Membres de l'Organisation ne sont pas représentés au sein de cet organe directeur, ce qui limite leur engagement dans le processus de gestion et soulève des questions quant à la représentativité des décisions du Conseil. Le Quinzième Congrès a entrepris de résoudre ce problème, notamment en priant le Conseil exécutif d'inviter les Membres à participer, en qualité d'observateurs, aux sessions du Conseil exécutif ou de ses organes subsidiaires et de rendre public l'ensemble de ses documents non confidentiels.<sup>8</sup> Le Conseil exécutif doit évaluer l'incidence de cette mesure et proposer une ligne de conduite au Seizième Congrès. Selon l'Inspecteur, ces changements sont importants pour améliorer la transparence et la représentativité du Conseil.

16. Néanmoins, le Conseil exécutif ne peut être considéré comme un organe intergouvernemental car, aux termes de l'alinéa *b* de l'article 6 de la Convention, ses membres se comportent comme les représentants de l'Organisation et non comme ceux de Membres particuliers de l'Organisation. La Convention établit des paramètres pour la distribution géographique des sièges au sein du Conseil exécutif, afin de conserver un équilibre régional raisonnable, mais cela ne suffit pas, au vu de l'alinéa *b* de l'article 6, pour garantir que le Conseil représente l'ensemble des Membres. De plus, cet alinéa déroge aux pratiques suivies par la plupart des institutions spécialisées des Nations Unies<sup>9</sup> et devrait être modifié en conséquence. À cet égard, l'Inspecteur note que l'Organisation mondiale de la santé (OMS) a amendé sa Constitution en 1998.<sup>10</sup> L'application de la recommandation ci-après devrait accroître l'efficacité du processus de gestion au sein de l'OMM.

### **Recommandation 1**

**Le Congrès devrait éclaircir le statut du Conseil exécutif en tant qu'organe intergouvernemental et modifier la Convention en conséquence.**

---

<sup>8</sup> Résolution 7.4/5 (Cg-XV).

<sup>9</sup> Voir par exemple la Constitution de l'UIT, article 7 *b*, la Convention de l'Organisation maritime internationale, article 18, et la Constitution de l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel, article 9, paragraphe 4 a).

<sup>10</sup> Constitution de l'OMS, article 24.

## **Comité consultatif pour les questions financières**

17. Le Congrès a créé en 1987 le Comité consultatif pour les questions financières (FINAC), organe à composition limitée chargé de conseiller le Congrès et le Conseil exécutif sur les questions budgétaires et financières.<sup>11</sup> Le Quinzième Congrès a décidé de réviser le but, les fonctions et la composition du FINAC et de l'ouvrir à tous les Membres. Le Président de l'OMM et les présidents des conseils régionaux de l'Organisation en sont les membres permanents.<sup>12</sup> Entre autres fonctions, le FINAC formulera des avis sur l'adéquation entre le budget axé sur les résultats et le Plan stratégique de l'OMM, ainsi que sur la correspondance entre, d'une part, les crédits provenant du budget ordinaire et de sources extrabudgétaires et, d'autre part, les résultats escomptés. Il s'efforcera d'arriver à un consensus avant de formuler ses recommandations et communiquera ses rapports à tous les Membres de l'OMM. L'Inspecteur appuie totalement ces réformes, qui assureront la transparence et une large représentation et faciliteront la planification, la programmation et la budgétisation. Dans la mesure où le FINAC est ouvert à tous les Membres, où la participation à ses réunions est étendue et où les décisions sont prises par consensus, ses recommandations devraient être acceptées par le Conseil exécutif comme celles de l'ensemble des Membres de l'Organisation.

### **C. Gestion du cycle de planification**

18. L'Inspecteur a trouvé des ambiguïtés et des incohérences dans les parties des instruments juridiques de l'OMM qui traitent des responsabilités respectives du Congrès et du Conseil exécutif en matière de planification, de programmation et de budgétisation, situation qui mérite d'être rapidement éclaircie.

19. Le Congrès fixe le chiffre maximal des dépenses de l'Organisation, pour la période financière de quatre ans à venir, d'après les prévisions soumises par le Secrétaire général, après examen préalable du Conseil exécutif et compte tenu des recommandations formulées par ce dernier.<sup>13</sup> Le Conseil exécutif examine par ailleurs le programme et les prévisions budgétaires préparés par le Secrétaire général pour la période financière suivante et présente au Congrès ses observations et ses recommandations à ce sujet.<sup>14</sup> Le pouvoir du Congrès sur le programme et les prévisions budgétaires pour la période financière de quatre ans se limite toutefois à autoriser les dépenses maximales; il n'adopte pas le budget-programme détaillé.

20. Le pouvoir délégué au Conseil exécutif d'approuver les budgets biennaux, les crédits pour chacun des deux exercices financiers constituant la période financière et les virements de crédits d'un chapitre à l'autre du budget est défini dans les instruments juridiques pertinents.<sup>15</sup> Ces instruments n'établissent cependant aucun lien entre le projet de budget-programme de quatre ans qui est présenté au Congrès et celui de deux ans qui est soumis séparément au Conseil exécutif. Alors que le budget-programme biennal est adopté par le Conseil exécutif, le budget quadriennal n'est pas adopté par un organe directeur. Il n'est stipulé dans aucun règlement que le Conseil exécutif a le pouvoir de modifier les programmes, outre celui d'approuver les crédits. L'Inspecteur note également que, le Conseil exécutif se réunissant immédiatement après le Congrès, le Secrétaire général ne dispose pas d'assez de temps pour préparer les propositions budgétaires visant le premier exercice biennal de la période financière; elles ne sont présentées au Conseil exécutif que pour le second exercice.

21. De manière générale, les responsabilités quant à l'adoption du budget-programme et des outils de planification récemment élaborés ne sont pas définies de manière claire ou cohérente. En tant qu'organe suprême de l'Organisation, le Congrès adopte le Plan stratégique

---

<sup>11</sup> Résolution 29 (Cg-X).

<sup>12</sup> Résolution 10.1/4 (Cg-XV).

<sup>13</sup> Convention de l'OMM, article 23, alinéa a.

<sup>14</sup> Ibid., article 14, alinéa b.

<sup>15</sup> Convention de l'OMM, article 23, alinéa b, et Règlement financier de l'OMM, articles 3, 4, 6 et 7.

par le biais de résolutions. Les instruments juridiques ne renferment aucune disposition à ce sujet, situation qui devrait être corrigée. De même, il conviendrait de déterminer quel organe directeur est habilité à adopter le Plan opérationnel de l'OMM.

22. Le fonctionnement efficace et rationnel d'une organisation exige une répartition claire des tâches entre tous les acteurs. Il s'agit d'une condition fondamentale selon les rapports sur la gestion axée sur les résultats au sein du système des Nations Unies qui ont été publiés par le CCI.<sup>16</sup> L'application de la recommandation ci-après devrait améliorer la gestion et préciser les responsabilités relativement au cycle de planification, de programmation et de budgétisation.

### **Recommandation 2**

**Le Conseil exécutif devrait soumettre à l'approbation du Seizième Congrès une proposition qui établit les responsabilités respectives du Congrès, du Conseil exécutif et du Secrétariat en ce qui a trait au Plan stratégique, au budget-programme et au Plan opérationnel et qui expose les modifications à apporter dans ce but aux instruments juridiques de l'OMM.**

23. L'OMM a raccourci son cycle de planification à long terme pour la prochaine période financière, en introduisant un plan stratégique de quatre ans qui présente de manière horizontale les objectifs, résultats escomptés et indicateurs de performance clés de l'Organisation. L'Inspecteur est d'avis que cette mesure devrait être complétée par une programmation et une budgétisation biennales cohérentes. Actuellement, comme cela a été mentionné plus haut, le Conseil exécutif qui se réunit immédiatement après le Congrès n'adopte pas un budget-programme complet pour l'exercice biennal, mais une courte liste de crédits. L'absence de budget-programme détaillé pour le premier exercice biennal, avec les résultats escomptés et les indicateurs de performance correspondants, compromet l'évaluation de l'exécution des programmes, tandis qu'un budget-programme complet est adopté pour le second exercice.

24. Avec une budgétisation biennale, il ne serait pas nécessaire de présenter un projet de budget-programme détaillé pour la période financière de quatre ans. Le Plan stratégique de l'OMM présenté au Congrès ne renfermerait pas seulement un plan stratégique quadriennal mais également une esquisse du budget-programme pour la même période, définissant le cadre général de la budgétisation biennale. La fonction de gouvernance et de contrôle du Congrès serait ainsi renforcée. Le Congrès devrait déléguer de façon claire au Conseil exécutif le pouvoir d'adopter le budget-programme biennal en conformité avec le Plan stratégique, l'esquisse du budget et le montant maximal des dépenses fixé par le Congrès. La budgétisation biennale facilite également l'établissement des crédits annuels, comme l'a décidé le Conseil exécutif en 2006.<sup>17</sup>

25. La date choisie pour la tenue de la session du Conseil exécutif qui suit le Congrès devrait laisser assez de temps au Secrétaire général pour préparer le projet de budget-programme du premier exercice biennal et pour son examen par le FINAC et le Conseil exécutif. La budgétisation biennale exige également une communication plus fréquente au sein des conseils régionaux et des commissions techniques et un mécanisme de rétro-information plus efficace.

26. L'OMM est en train de préparer un plan opérationnel quadriennal. Si l'Organisation adopte une budgétisation biennale, ce plan devrait viser la même période de deux ans et être clairement associé au budget-programme biennal afin de faciliter la mise en œuvre de la budgétisation axée sur les résultats. Le plan opérationnel devrait être adopté par le Conseil exécutif.

---

<sup>16</sup> JIU/REP/2004/6, condition 2.

<sup>17</sup> EC-LVIII/Doc. 4.1(1).

27. Ces propositions, alliées au rôle consultatif du FINAC concernant les liens entre le Plan stratégique et le budget et à l'amélioration de la transparence et de la représentativité au sein du Conseil exécutif et du FINAC, devraient doter l'Organisation d'une structure moderne et relativement souple. L'application des recommandations ci-après devrait améliorer la gestion en renforçant l'efficacité de la planification, de la programmation et de la budgétisation.

### **Recommandation 3**

**Le Conseil exécutif devrait soumettre à l'attention et à l'adoption du Seizième Congrès une proposition visant l'élaboration d'un plan stratégique quadriennal qui renfermerait une esquisse du budget-programme.**

### **Recommandation 4**

**Le Conseil exécutif devrait adopter un budget-programme pour chaque exercice biennal.**

## **D. Pouvoir du Conseil exécutif en matière de réglementation**

28. En vertu de la Convention, le Congrès a le pouvoir d'établir les règlements de l'Organisation.<sup>18</sup> Vu l'étendue des responsabilités qui incombent au Conseil exécutif, l'application stricte de ce pouvoir est inutile et enlèverait de la souplesse à l'Organisation. Selon l'Inspecteur, dans le contexte de la budgétisation biennale proposée, il serait logique d'habiliter le Conseil exécutif à adopter les règlements financiers et autres règlements opérationnels. Dans la mesure où le FINAC est ouvert à tous les Membres, où la participation à ses réunions est étendue et où son mandat englobe les règlements financiers, ses recommandations en la matière devraient être considérées comme les décisions de l'ensemble des membres et entérinées par le Conseil exécutif. L'application de la recommandation ci-après devrait améliorer la gestion en renforçant l'efficacité de l'établissement du budget-programme.

### **Recommandation 5**

**Le Congrès devrait déléguer assez de pouvoir au Conseil exécutif pour que ce dernier puisse adopter des règlements financiers et autres règlements opérationnels ou les modifier. Le Conseil devrait préparer une proposition à cet effet et la présenter au Seizième Congrès.**

## **E. Gestion axée sur les résultats**

### **Passage à la gestion axée sur les résultats**

29. En 2003, le Congrès de l'OMM a décidé que le processus de budgétisation axée sur les résultats devrait être mis en œuvre de manière progressive et que les objectifs des programmes devraient être définis dans le contexte de la préparation du Plan à long terme de l'OMM.<sup>19</sup> Alors que cette résolution concerne la BAR, le Congrès a reconnu que le Secrétariat devrait passer à un système de gestion axée sur les résultats (GAR).<sup>20</sup> L'Inspecteur a examiné la mise en œuvre de ce mode de gestion au sein de l'Organisation, y compris les rapports pertinents du Commissaire aux comptes et des vérificateurs internes. Certains résultats sont brièvement récapitulés ci-après, mais d'autres observations et recommandations seront exposées dans la note de gestion qui sera présentée au Secrétaire général.

<sup>18</sup> Convention de l'OMM, article 8, alinéa d).

<sup>19</sup> Résolution 31 (Cg-XIV).

<sup>20</sup> Résolution 31 (Cg-XIV, annexe 1).

30. Dans le rapport qu'il a présenté en 2006 au Conseil exécutif, sur l'exécution du budget-programme en 2004-2005, le Secrétaire général a relevé les mesures à prendre pour passer à l'approche axée sur les résultats, notamment: établir un cadre permettant de mieux associer les réalisations biennales aux objectifs du Plan à long terme, affiner les objectifs, les résultats escomptés et les indicateurs de performance, améliorer la collecte des informations sur l'exécution des programmes et accroître les compétences du personnel. Il a aussi noté que le renforcement de la gestion axée sur les résultats avait des effets au niveau du financement et qu'il faudrait déterminer le volume optimal des ressources requises, si la budgétisation axée sur les résultats doit devenir une composante permanente de la structure du Secrétariat.<sup>21</sup>

31. Le Commissaire aux comptes de l'OMM, dans son rapport de 2005 sur la mise en œuvre de la budgétisation et de la gestion axées sur les résultats, a déterminé un certain nombre d'éléments à améliorer, notamment la nécessité d'établir des liens clairs entre les objectifs et les mesures de la performance, comme cela avait été souligné par le CCI dans sa série de rapports de 2004 sur la gestion axée sur les résultats.<sup>22</sup> Il a aussi estimé que les indicateurs de performance contenus dans le budget-programme de 2004-2007 et le projet de budget-programme pour 2008-2011 n'étaient pas suffisamment précis, mesurables, réalisables, réalistes et assortis d'échéances précises et a proposé une stratégie de formation pour intégrer le processus GAR dans la culture institutionnelle de l'OMM. L'application de la budgétisation axée sur les résultats a également été vérifiée en détail par le Bureau du contrôle interne (IOO) de l'Organisation en 2006.

32. L'Inspecteur a reconnu les efforts considérables déployés et les progrès accomplis sur le plan de la mise en œuvre de la budgétisation axée sur les résultats. Le Plan stratégique et le budget ont été structurés selon un format axé sur les résultats et les résultats escomptés ont été affinés. Même s'il y a eu des améliorations notables, il convient d'étudier plus avant les problèmes relevés par le Secrétaire général, les vérificateurs internes et le Commissaire aux comptes.

33. Les réponses obtenues lors de l'enquête menée par le CCI auprès du personnel montrent également que le passage à l'approche axée sur les résultats a bien avancé, 60 pour cent des répondants ayant déclaré connaître ou connaître plus ou moins le concept de BAR au sein de l'OMM (tableau 1 ci-dessous). Comme l'on pouvait s'y attendre, le nombre de réponses positives était plus élevé parmi les administrateurs et les fonctionnaires ayant des responsabilités de gestion (respectivement 82 et 78 pour cent), alors que plus de 50 pour cent du personnel de la catégorie des services généraux a indiqué mal connaître ce concept.

34. Près d'un tiers des répondants pensaient que les objectifs et les résultats escomptés n'étaient pas communiqués de façon claire, surtout le personnel des services généraux (49 pour cent). Seulement 10 pour cent jugeaient réalistes et réalisables les résultats escomptés et les indicateurs de performance clés de l'OMM, mais plus de la moitié estimaient que c'était plus ou moins le cas. À peu près 55 pour cent des personnes interrogées ont affirmé que les objectifs de leur service étaient clairement définis et ce, dans toutes les catégories. Environ 58 pour cent ont répondu que leur service ne disposait pas des ressources voulues pour atteindre ces objectifs, le pourcentage étant beaucoup plus élevé au sein du personnel des services organiques/techniques (74 pour cent).

35. Globalement, l'enquête du CCI a montré que l'approche axée sur les résultats était plutôt mieux comprise par les administrateurs et par le personnel qui relève des services organiques/techniques ou qui exerce des responsabilités en matière de gestion. Même si cette situation était sans doute prévisible, en particulier pendant les phases de transition, il est primordial que l'approche soit comprise et acceptée par l'ensemble du personnel si l'on veut que l'Organisation puisse pleinement profiter de ses avantages. L'Inspecteur a appris qu'une formation sur la GAR avait été organisée à l'intention des cadres supérieurs et que, pour les autres catégories de personnel, des séances d'information avaient été offertes et des documents fournis dans le cadre de la préparation du budget et de l'exécution des programmes. Il a néanmoins

---

<sup>21</sup> EC-LVIII/Rep. 5.1, appendice, paragraphe 1.5.

<sup>22</sup> EC-LVIII/Rep. 4.1(1), appendice B, paragraphes 16-41.

estimé qu'il fallait fonder davantage les activités de formation sur une stratégie et un plan qui déterminent les problèmes et les besoins. On devrait concevoir un programme de formation complet qui tienne compte des besoins propres aux différentes catégories de personnel, à mesure que l'Organisation progresse vers la mise en œuvre pleine et entière de la GAR.

36. Les entrevues et l'enquête ont révélé que, même si l'on a observé de grands progrès dans la mise en œuvre de la BAR, l'approche axée sur les résultats n'est pas parfaitement intégrée à tous les échelons de l'Organisation et que le personnel n'est pas assez imprégné de cette culture. Environ 47 pour cent des répondants étaient d'avis qu'une compréhension commune de la BAR faisait défaut au sein de l'Organisation, point de vue partagé dans des proportions similaires par toutes les catégories de personnel. Quelque 16 pour cent des personnes interrogées pensaient que la BAR et la GAR désignaient le même concept, alors que le tiers déclarait n'en avoir aucune idée, pourcentage qui excédait 60 pour cent dans la catégorie des services généraux. Seulement 12 pour cent affirmaient que la BAR avait modifié les procédures suivies dans leurs bureaux et 37 pour cent pensaient le contraire. De plus, 51 pour cent des répondants déclaraient ne pas savoir si la mise en œuvre de la BAR améliorerait le fonctionnement global de l'OMM.

37. Il incombe à la direction de faire en sorte que l'approche axée sur les résultats passe de la haute direction à l'ensemble du personnel, en établissant des plans de travail et des évaluations de la performance conformes à cette approche. L'absence de système efficace de surveillance, d'évaluation et de compte rendu demeure à cet égard un handicap sérieux. Une évaluation de la performance, axée de manière générale sur les résultats, a été entreprise par des consultants. En outre, le fait qu'il n'y ait pas de véritable processus biennal de programmation et de budgétisation a entravé la mise en place d'un mécanisme efficace d'évaluation de la performance et de compte rendu.

**Tableau 1**

**BAR/GAR: perceptions du personnel de l'OMM**

*(pourcentage des réponses)*

Questions	Réponses			
	Oui	Plus ou moins	Non	Ne sait pas
Connaissez-vous le concept de BAR au sein de l'OMM?	<b>32,7</b>	28,6	28,6	10,2
Selon vous, la BAR et la GAR désignent-elles le même concept?	16,3	32,7	17,4	<b>33,7</b>
Croyez-vous qu'il existe une compréhension commune de la BAR au sein de l'OMM?	6,1	21,4	<b>46,9</b>	25,5
Les objectifs et les résultats escomptés de l'OMM vous sont-ils transmis de façon claire?	31,6	<b>35,7</b>	30,6	2,0
Trouvez-vous que les résultats escomptés et les indicateurs de performance clés de l'OMM sont réalistes et réalisables?	10,3	<b>51,6</b>	17,5	20,6
Les buts poursuivis par votre service sont-ils clairement définis?	<b>54,6</b>	24,7	19,6	1,0
Votre service reçoit-il des fonds suffisants pour atteindre ses buts?	13,1	25,3	<b>57,6</b>	4,0
L'introduction de la BAR a-t-elle modifié les procédures suivies dans votre bureau?	12,4	22,7	<b>37,1</b>	27,8
La mise en œuvre de la BAR améliorera-t-elle le fonctionnement global de l'OMM?	19,4	15,3	14,3	<b>51,0</b>

Source: Enquête du CCI auprès du personnel de l'OMM.



38. Le concept de la BAR, tel qu'il a été approuvé par le Congrès en 2003, met l'accent sur l'utilisation d'un cadre logique, la justification des ressources en fonction des résultats et la prise en compte de la mesure de la performance dans le processus décisionnel.<sup>23</sup> Cette définition détermine les éléments clés, mais elle a besoin d'être étoffée afin de mieux rendre compte de l'approche globale de la gestion axée sur les résultats. En particulier, la politique de l'Organisation en matière de ressources humaines devrait être entièrement intégrée dans la GAR. L'Inspecteur pense en outre que les problèmes relevés dans cette étude, notamment le manque de compréhension ou d'appropriation commune de la GAR, devraient être traités au niveau décisionnel. Le Conseil exécutif devrait donner des indications précises quant à la politique et aux concepts relatifs à la GAR; l'orientation fournie par le cadre de référence du CCI pourrait aider l'OMM en la matière.<sup>24</sup> Ce cadre de référence a été approuvé par l'Assemblée générale sur la recommandation du Comité du programme et de la coordination.<sup>25</sup> De plus, le Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination (CCS) a invité tous les organismes du système des Nations Unies à adopter le cadre de référence du CCI et à en faire la base de leur stratégie de GAR.<sup>26</sup> L'application de la recommandation ci-après devrait accroître l'efficacité de la gestion en accélérant la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats au sein de l'OMM.

#### **Recommandation 6**

**Le Conseil exécutif devrait donner des indications précises quant à la politique et aux concepts relatifs à la gestion axée sur les résultats et devrait prier le Secrétaire général d'accélérer le passage à une structure et une culture axées sur les résultats, en intégrant toutes les composantes de l'Organisation au processus et en tenant compte des conditions énoncées dans les rapports du CCI.**

#### **Alignement de la structure des programmes sur la GAR**

39. Pour la période financière 2008-2011, le Plan stratégique et le budget-programme de l'OMM se fondent tous les deux sur les résultats escomptés, tandis que le Plan opérationnel du Secrétariat est axé sur les programmes et les activités. Selon l'Inspecteur, les liens entre le Plan opérationnel et les résultats escomptés et les indicateurs de performance énoncés dans le Plan stratégique ne sont pas assez clairs ou mesurables et le Plan opérationnel n'est pas conforme à la GAR. Le CCI a souligné que les programmes d'un organisme devaient bien correspondre à ses objectifs à long terme pour assurer une application efficace de la GAR.<sup>27</sup> Il a ajouté que cela pouvait nécessiter la restructuration et le remaniement des programmes pour mieux centrer les travaux de l'organisme sur ses objectifs à long terme, de manière à éviter toute déconnexion stratégique de la planification des programmes.

40. L'Inspecteur a appris que la structure des programmes de l'OMM remontait à plusieurs décennies, mis à part deux programmes transsectoriels créés plus récemment, à savoir le Programme spatial de l'OMM et le Programme de réduction des risques de catastrophes. Les départements et les bureaux de l'Organisation reproduisent fidèlement cette structure. L'introduction de la BAR ne s'est pas accompagnée d'un recentrage des programmes sur l'approche axée sur les résultats. Comme les résultats escomptés du Plan stratégique et du budget-programme recoupent horizontalement les divers programmes, il serait possible de rationaliser et de simplifier considérablement la structure des programmes, et par conséquent la structure des départements.

<sup>23</sup> Annexe 2 de la résolution 31 (Cg-XIV), paragraphe 11.

<sup>24</sup> «Gestion axée sur les résultats dans le système des Nations Unies: Synthèse; Première partie: Application de la gestion axée sur les résultats dans les organismes des Nations Unies; Deuxième partie: Délégation de pouvoirs et responsabilisation; Troisième partie: Suivi du comportement professionnel et contrats» (JIU/REP/2004/5, 6, 7 et 8).

<sup>25</sup> Assemblée générale, résolution 60/257.

<sup>26</sup> CEB/2005/HLCM/R.6.

<sup>27</sup> JIU/REP/2004/6, condition 4.

41. De nouvelles activités transsectorielles sont prévues pour la prochaine période financière, avec l'approbation des organes directeurs. Le Quinzième Congrès a noté que le Conseil exécutif avait approuvé l'alignement de la structure des programmes de l'OMM sur le Plan stratégique, de façon à orienter de manière plus efficace la mise au point du budget-programme.<sup>28</sup> En adoptant le Plan stratégique pour la période 2008-2011, le Congrès a prié le Conseil exécutif, les conseils régionaux, les commissions techniques et le Secrétaire général de se conformer aux orientations et priorités établies dans le Plan stratégique et d'organiser la structure et les activités de leurs programmes en fonction des grands objectifs et des résultats escomptés.<sup>29</sup> Le Congrès a décidé que l'alignement de tous les programmes de l'OMM sur le Plan stratégique pour la période 2008-2011 débiterait après le Quinzième Congrès. Il a demandé au Conseil exécutif de jouer un rôle de premier plan dans ce processus et de charger les présidents des commissions techniques de suivre ce dernier et de faire rapport chaque année à ce sujet.<sup>30</sup> Étant donné les avis divergents des hauts fonctionnaires de l'OMM sur les changements apportés à la structure des programmes, et les charges de travail actuelles, l'Inspecteur est d'avis qu'un examen externe de la structure des programmes et de la structure des départements faciliterait une restructuration conforme à la GAR.

42. L'Inspecteur estime indispensable de rationaliser et de remanier la structure des programmes de l'OMM si l'on veut affermir l'orientation stratégique de l'Organisation et améliorer son efficacité. Comme les commissions techniques sont étroitement alignées sur la structure actuelle des programmes, il faudrait revoir parallèlement leur mandat et leurs attributions, afin de déterminer les approches transsectorielles et les possibilités de rationalisation. Il conviendrait, au minimum, d'organiser des réunions conjointes des commissions techniques apparentées. L'application des recommandations ci-après devrait améliorer la gestion en augmentant l'efficacité de la planification stratégique, de la programmation et de la budgétisation au sein de l'OMM.

#### **Recommandation 7**

**La structure des programmes de l'OMM devrait être rationalisée de manière à correspondre au Plan stratégique de l'OMM. À cet égard, le Conseil exécutif devrait prier le Secrétaire général de commander une étude indépendante sur cette question et de la lui présenter.**

#### **Recommandation 8**

**Les commissions techniques devraient mettre sur pied un groupe de travail intercommissions chargé de revoir et de rationaliser la structure actuelle en fonction des conclusions de l'étude indépendante mentionnée à la recommandation 7.**

---

<sup>28</sup> Résolution 6.2/1 (Cg-XV).

<sup>29</sup> Ibid.

<sup>30</sup> Cg-XV/PINK 6.2, appendice A, paragraphe 6.2.9.

### III. COOPÉRATION AU DÉVELOPPEMENT ET ACTIVITÉS RÉGIONALES

#### A. Évaluation des besoins nationaux et régionaux

43. Les conseils régionaux, ainsi que les commissions techniques, ont un rôle clé à jouer au niveau des programmes et de la planification à long terme de l'OMM.<sup>31</sup> À cet égard, les conseils régionaux ont récemment commencé à préparer des plans stratégiques régionaux destinés à renforcer les services météorologiques dans leurs Régions respectives; les bureaux régionaux de l'OMM sont chargés d'assurer le suivi de la mise en œuvre de ces plans.<sup>32</sup> L'Inspecteur pense que la planification stratégique régionale actuelle présente des lacunes et dépend trop des apports ponctuels de certains pays; une approche plus systématique serait bénéfique en la matière. Chaque conseil régional devrait créer un groupe spécial chargé de procéder à des évaluations approfondies de chaque pays qui entreraient dans l'évaluation systématique des besoins régionaux et serviraient à établir le plan stratégique régional.

44. Dans le cadre du Programme régional, le Secrétariat de l'OMM devrait aider les conseils régionaux à préparer les évaluations des besoins nationaux et régionaux. Les activités menées par le Secrétariat au titre du Programme de l'OMM en faveur des pays les moins avancés seraient également utiles, en particulier le projet de base de données regroupant des informations sur chaque pays qui a été lancé par l'OMM en vue de promouvoir les synergies entre les Membres, le Secrétariat, les partenaires, les organismes de financement et d'autres acteurs.<sup>33</sup> Selon l'Inspecteur, il est primordial que le Secrétariat accélère la collecte d'informations nationales détaillées afin d'enrichir cette base de données et d'en faire un outil efficace pour l'évaluation des besoins nationaux, notamment pour la planification des programmes destinés aux pays les moins avancés.

45. L'affinement des évaluations des besoins nationaux et régionaux améliorerait la contribution des conseils régionaux à la préparation du Plan stratégique et du budget-programme de l'OMM, ainsi qu'aux travaux des commissions techniques. Cela faciliterait également la préparation dans les Régions de projets transnationaux de grande portée qui pourraient être intégrés dans les programmes de l'OMM et utilisés pour la mobilisation des ressources. Afin de suivre les progrès accomplis dans la satisfaction des besoins nationaux et régionaux, le Secrétariat devrait mettre en place un mécanisme de rétro-information continue qui aiderait à mesurer les résultats atteints. Ce mécanisme pourrait fonctionner en cascade, de l'échelle nationale à l'échelle régionale et de l'échelle régionale à l'échelle mondiale. L'application des recommandations ci-après devrait améliorer la gestion en augmentant l'efficacité du Programme régional de l'OMM.

#### **Recommandation 9**

**Le Conseil exécutif devrait prier le Secrétaire général d'amorcer, en coopération avec les conseils régionaux et les pays, des évaluations approfondies des besoins nationaux et régionaux, mettant l'accent sur les pays les moins avancés, qui entreraient dans les plans stratégiques régionaux, le Plan stratégique de l'OMM et le budget-programme. Le Conseil exécutif devrait inviter les pays Membres à offrir leur collaboration et leur soutien.**

<sup>31</sup> Les règles 173 et 190 du Règlement général de l'OMM précisent que l'ordre du jour d'une session des conseils régionaux et des commissions techniques, respectivement, comprend normalement l'examen de ces deux aspects.

<sup>32</sup> Note de service de l'OMM N° 37/2006, annexe 1.

<sup>33</sup> Cg-XV/Rep. 7.3, appendice, paragraphe 15.

### **Recommandation 10**

**Le Secrétaire général devrait mettre en place un mécanisme de rétro-information à l'échelle des pays et des Régions afin de mesurer plus aisément les résultats atteints.**

#### **B. Bureaux de l'OMM dans les Régions**

46. Le Programme régional et le Département de la coopération technique ont fusionné en 2006 pour former le Département de la coopération au développement et des activités régionales (DCR). À la suite d'une enquête menée auprès des différentes parties intéressées, les fonctions et la structure du nouveau département ont été rationalisées et simplifiées dans le souci d'améliorer les services dispensés aux Membres. Afin que les bureaux de l'OMM établis dans les Régions soient mieux intégrés au Secrétariat, il a été décidé que leurs directeurs seraient basés au siège et tenus de se rendre régulièrement dans les pays Membres placés sous leur responsabilité. On espérait ainsi les associer davantage aux activités de mobilisation des ressources et de sensibilisation conduites à l'échelle de l'Organisation.<sup>34</sup>

47. Ces réformes sont opportunes, mais l'Inspecteur est d'avis qu'elles ne vont pas assez loin. Il a relevé des lacunes dans le fonctionnement des bureaux de l'OMM dans les Régions, dont il faudrait s'occuper. Par exemple, l'absence de plans d'activités ou d'indicateurs de performance détaillés donne à penser que les activités de ces bureaux sont coupées de la planification stratégique, la programmation et la budgétisation de l'Organisation. Par ailleurs, les bureaux des Régions ne transmettent pas au siège, de manière systématique et régulière, d'informations sur leurs activités, leurs réalisations, leur performance ou les enseignements tirés. Dans une certaine mesure, du fait de leur taille, ils limitent leur champ d'action à celui d'un bureau de liaison et manquent de responsabilités concrètes en matière d'élaboration et de mise en œuvre de projets.

48. L'enquête du CCI a montré que 30 pour cent du personnel de l'OMM estimait que les bureaux de l'OMM dans les Régions étaient utiles pour réaliser les objectifs et les résultats escomptés de l'Organisation, alors que 23 pour cent pensaient qu'ils étaient plus ou moins utiles. Toutefois, selon l'Inspecteur, l'OMM n'exploite pas de manière optimale les possibilités offertes par ces bureaux et leur valeur ajoutée pour l'Organisation est, à ce jour, discutable.

49. Dans le cadre de la nouvelle stratégie relative à la coopération au développement et aux activités régionales, les bureaux extérieurs de l'OMM pourraient être mieux utilisés. Outre le renforcement souhaité de leur vocation au niveau de la sensibilisation et de la mobilisation des ressources, ces bureaux pourraient participer activement à l'évaluation des Services météorologiques et hydrologiques nationaux (SMHN) et des besoins régionaux. À partir de ces évaluations, ils devraient amorcer l'élaboration de projets, notamment des initiatives multinationales et régionales en faveur du développement régional. Ils seraient aussi chargés de suivre la mise en œuvre et de communiquer les améliorations survenues dans les pays et Régions. L'application des recommandations ci-après devrait améliorer la gestion grâce à un meilleur fonctionnement des bureaux de l'OMM dans les Régions.

---

<sup>34</sup> Note de service de l'OMM N° 37/2006, paragraphe 4.

### **Recommandation 11**

**Le Secrétaire général devrait veiller à ce que chaque bureau extérieur de l'OMM prépare un plan annuel détaillé, dont les activités et indicateurs de performance soient alignés sur le Plan stratégique et le budget-programme, et communique au siège des rapports trimestriels à ce sujet. Les rapports devraient préciser les activités entreprises et prévues, les objectifs et les résultats atteints, ainsi que les améliorations survenues dans les pays et les Régions relativement aux résultats escomptés de l'OMM.**

### **Recommandation 12**

**Le Secrétaire général devrait veiller à ce que les bureaux extérieurs de l'OMM participent activement à la préparation des évaluations nationales et régionales, préparent des rapports de suivi sur toutes les questions intéressant les pays ou les Régions, amorcent l'élaboration et la mise en œuvre de projets et entreprennent des activités de mobilisation des ressources.**

## **C. Mobilisation des ressources**

50. Le Programme de coopération technique (PCOT) a pour fonction de combler le fossé qui existe entre les SMHN des pays développés et ceux des pays en développement en les aidant à se doter d'une infrastructure et de services d'une grande valeur pour la société et l'économie. Il y parvient notamment en mobilisant des ressources auprès d'instances nationales et internationales.<sup>35</sup> Le Quinzième Congrès a réaffirmé que le Programme de coopération technique était une activité essentielle et hautement prioritaire de l'Organisation pour la mise en œuvre de ses programmes scientifiques et techniques.<sup>36</sup>

51. Le Programme régional (PR) facilite l'élaboration et l'exécution de politiques et de stratégies propres à affermir le rôle et le fonctionnement des SMHN et des centres pertinents, afin qu'ils puissent contribuer plus largement au développement durable de leurs pays et Régions respectifs. Il recoupe les autres grands programmes de l'OMM dans leurs aspects régionaux, lesquels s'intéressent aux priorités des Régions et aux besoins particuliers des Membres. Il soutient les travaux des six conseils régionaux et de leurs organes subsidiaires, en organisant diverses activités et en mobilisant des ressources.<sup>37</sup>

52. L'Inspecteur, quoique sensible à l'importance que revêtent le PCOT et le PR pour le renforcement des capacités à l'échelle nationale et régionale, pense que ces programmes ne reposent pas sur une évaluation systématique de la situation, mais plutôt sur les demandes particulières des pays ou des Régions. Une approche axée sur l'évaluation approfondie des besoins, proposée dans la recommandation 9, permettrait au Secrétariat et aux conseils régionaux de mieux déterminer les besoins réels et les possibilités de mener des projets régionaux de grande portée. Le PCOT et le PR seraient ainsi en mesure d'apporter le maximum d'avantages dans l'optique du développement. L'OMM pourrait aussi mettre en œuvre une stratégie efficace de mobilisation des ressources et encourager les donateurs à accroître leur financement.

---

<sup>35</sup> Plan opérationnel du Secrétariat de l'OMM 2008-2011, Cg-XV/Doc. 6.2(2), paragraphe 2.7.1.

<sup>36</sup> Cg-XV/PINK 3.7, appendice A, paragraphe 3.7.2.

<sup>37</sup> Plan opérationnel du Secrétariat, op. cit., paragraphe 2.8.1.

53. La plus grande partie des ressources extrabudgétaires proviennent généralement du Programme de coopération volontaire (PCV), un sous-programme du PCOT. Ce dernier sert à financer des projets d'envergure relativement réduite et les fonds ont été assez constants. L'Organisation cherche actuellement à lancer de nouvelles activités et des projets de plus grande taille qui nécessiteront d'autres sources de financement, telles la Banque mondiale et l'Union européenne. La création récente du Service de mobilisation des ressources du DCR constitue une première étape utile, mais le Secrétaire général devra élaborer sans tarder une stratégie officielle afin d'aider à garantir le financement. C'est indispensable vu les contraintes imposées par les budgets à croissance nominale nulle, l'augmentation des besoins et la vive compétition pour des ressources extrabudgétaires destinées à appuyer les activités de développement et autres. Cette stratégie devrait préciser les responsabilités au sein du Secrétariat, énoncer des lignes directrices pour les communications avec les donateurs, déterminer les champs d'activités et objectifs principaux et établir des projections. L'application des recommandations ci-après devrait permettre à l'OMM de mieux répondre aux besoins de ses Membres.

#### **Recommandation 13**

**Le Secrétaire général devrait préparer une stratégie de mobilisation des ressources et la soumettre au Conseil exécutif.**

#### **Recommandation 14**

**Le Secrétaire général devrait aider les pays et/ou les Régions à préparer des projets régionaux ou multinationaux de grande portée, en fonction des évaluations des besoins présents dans les Régions.**

### **D. Diffusion des meilleures pratiques**

54. Les avancées scientifiques et technologiques en météorologie et en hydrologie offrent la possibilité d'élever le niveau de vie de l'ensemble de la population du globe, que ce soit par l'augmentation de la production et du rendement agricoles, l'amélioration des soins de santé préventifs, la mise en place de systèmes d'alerte précoce destinés à sauver des vies ou une foule d'autres avantages qui ont été abondamment décrits par l'OMM. Dans le contexte actuel d'évolution technologique rapide, l'OMM occupe une position privilégiée pour suivre les progrès accomplis sur le plan des techniques et des méthodes, tant dans les pays développés que dans les pays en développement, et a l'obligation de répertorier et de diffuser les meilleures pratiques. Le Secrétariat devrait, dans la mesure du possible, mettre à profit les informations recueillies pour lancer des projets dans les pays et les Régions en développement.

#### IV. QUESTIONS GÉNÉRALES RELATIVES À LA GESTION

##### A. Cadre réglementaire

55. L'OMM a introduit depuis 2004 de nombreux changements dans sa structure et ses procédures qui n'apparaissent pas clairement dans les règlements et les règles qui régissent son fonctionnement. Le Recueil d'instructions est périmé et nombre des modifications apportées ont fait l'objet de simples notes de service et circulaires. En conséquence, le cadre réglementaire demeure morcelé et difficile à appréhender. L'Organisation manque notamment de politiques et procédures officielles concernant les services et les opérations.

56. Dans son rapport d'activité 2006, l'IOO a indiqué que le cadre réglementaire de l'OMM était un secteur de contrôle qui demandait encore toute l'attention de la direction.<sup>38</sup> Toutefois, dans les entrevues conduites en vue du présent rapport, beaucoup de fonctionnaires du Secrétariat ont souligné que la mise à jour des instruments administratifs n'était pas l'une de leurs priorités ou était difficile en raison des contraintes budgétaires.

**Tableau 2**

##### **Cadre réglementaire: perceptions du personnel de l'OMM**

(pourcentage des réponses)

Questions	Réponses			
	Oui	Plus ou moins	Non	Ne sait pas
Trouvez-vous que les règlements, les règles et les autres instruments administratifs sont assez nombreux et clairs pour être appliqués efficacement?	29,8	<b>34,0</b>	<b>34,0</b>	2,1
Selon vous, les règlements, les règles et les autres instruments administratifs sont-ils faciles d'accès?	<b>44,1</b>	31,2	24,7	0,0
Pensez-vous que les responsabilités et procédures respectives des départements sont claires et bien établies?	8,5	34,0	<b>52,1</b>	5,3
Trouvez-vous que le degré de coordination et de coopération entre les départements est adéquat?	6,9	34,7	<b>58,4</b>	0,0
Les procédures de l'OMM se rapportant aux finances et aux achats sont-elles claires et faciles à appliquer?	9,6	23,4	<b>54,3</b>	12,8
Les tâches administratives sont-elles accomplies de manière efficace et dans les délais prescrits au sein de l'OMM?	14,0	36,6	<b>48,4</b>	1,1

Source: Enquête du CCI auprès du personnel de l'OMM.

57. Il est indispensable, dans toute organisation, de détenir des documents écrits sur les procédures internes et le déroulement des tâches et de répartir clairement les responsabilités entre les départements afin de garantir l'efficacité du fonctionnement, du contrôle interne et du processus de reddition de comptes. L'OMM devrait se doter d'un ensemble de procédures internes, de lignes directrices et d'instructions relatives aux méthodes de travail, aux responsabilités des départements et au déroulement des opérations. Selon l'Inspecteur, c'est particulièrement vrai dans le cas de la préparation du budget. On peut avoir une idée de la façon

<sup>38</sup> Cg-XV/Doc. 10.1(6), appendice B, paragraphe 91.

dont le personnel voit ces questions au tableau 2 ci-dessus. Alors que quelque 30 pour cent des répondants croient que les règlements, les règles et autres instruments administratifs sont assez nombreux et clairs pour être appliqués efficacement, 34 pour cent sont d'avis contraire. Quant aux procédures se rapportant aux finances et aux achats, la majorité des répondants (54 pour cent) pensent qu'elles ne sont ni claires, ni faciles à appliquer.

58. S'agissant des questions transsectorielles, des ambiguïtés au niveau de la répartition des responsabilités, de la coordination et des méthodes de travail suscitent des tensions et peuvent provoquer des conflits entre les départements et au sein de ceux-ci, mettant en péril le bon fonctionnement et l'efficacité de l'Organisation. La majorité des répondants estiment que les responsabilités et procédures respectives des départements ne sont ni claires, ni bien établies et que le niveau de coordination et de coopération entre les départements n'est pas adéquat. Soulignons par ailleurs qu'environ 48 pour cent des personnes interrogées affirment que les tâches administratives ne sont pas accomplies de manière efficace et dans les délais prescrits, ce qui correspond, au moins en partie, aux lacunes relevées dans le cadre réglementaire. L'application des recommandations ci-après devrait améliorer la gestion grâce au renforcement des contrôles et du respect des règles établies.

#### **Recommandation 15**

**Le Secrétaire général devrait veiller à mettre en place un cadre réglementaire uniforme et clair en actualisant tous les instruments administratifs, en les mettant régulièrement à jour et en les diffusant sur le réseau Intranet de l'OMM.**

#### **Recommandation 16**

**Le Secrétaire général devrait préparer un ensemble complet de procédures internes, de lignes directrices et d'instructions énonçant les responsabilités de chaque département, les méthodes de travail et le déroulement des opérations, et les diffuser sur le réseau Intranet de l'OMM.**

#### **Recommandation 17**

**Le Secrétaire général devrait établir un groupe spécial, placé sous sa présidence, qui serait chargé de déceler et de résoudre les problèmes de coordination et de coopération entre les départements.**

## **B. Réunions**

59. La nature scientifique et technique des activités de l'OMM, sa structure de gestion complexe et ses longs processus décisionnels obligent à prévoir dans le budget la tenue d'un grand nombre de réunions. Les ressources ordinaires affectées à cette fin représentaient 17,6 pour cent du budget total de la période financière 2004-2007 et 15,8 pour cent du budget de 2008-2011.<sup>39</sup> L'Organisation prévoit aussi des fonds pour les voyages de tiers se rendant aux réunions, qui correspondaient à quelque 7,7 pour cent du budget ordinaire total des périodes

---

<sup>39</sup> Ces chiffres sont tirés des ressources inscrites au budget pour le Département des conférences et des services d'impression et de distribution et le Département des services linguistiques et des publications; ils englobent donc certains coûts qui ne sont pas directement liés aux réunions, comme les frais afférents aux publications (EC-LVIII/Doc. 5.2(1), annexe B, tableau 6).



2004-2007 et 2008-2011.<sup>40</sup> Sur les 366 réunions proposées au cours de la quinzième période financière, pratiquement la moitié sont des réunions d'experts, de groupes d'experts, de groupes de travail et de groupes d'étude (tableau 3 ci-après).

**Tableau 3**

**Réunions proposées au cours de la quinzième période financière (2008-2011)**

Organes constituants et commissions techniques	22
Réunions de coordination de la mise en œuvre	16
Groupes d'experts, groupes de travail, groupes d'étude et réunions d'experts	179
Colloques, conférences techniques, cycles d'études, ateliers et cours de formation	101
Groupes de travail, groupes d'étude et réunions d'experts financés par le FCRC	48
<b>Total</b>	<b>366</b>

Source: EC-LVIII/Doc. 5.2(1), annexe A.

60. Tout en reconnaissant l'importance des réunions pour le bon fonctionnement de l'Organisation, l'Inspecteur s'interroge sur le nombre de réunions prévues et leur productivité. Au cours des entrevues, certains représentants des Membres ont déclaré que certaines réunions prenaient trop de temps et ne donnaient pas assez de résultats, et notamment, qu'un Congrès de quatre semaines était trop long. Dans les travaux des commissions techniques, on a fait état de chevauchements dans les tâches consacrées aux questions transsectorielles et noté que l'on pourrait rationaliser et simplifier les procédures, ce qui permettrait de réduire le nombre de réunions. Selon l'Inspecteur, on peut douter de la productivité de certains groupes de travail, en particulier ceux qui relèvent des conseils régionaux. Afin d'améliorer la situation, certains conseils régionaux ont créé des groupes de gestion chargés d'examiner les méthodes de travail et de suivre les résultats obtenus.

61. L'Inspecteur pense que l'OMM devrait mesurer l'efficacité des réunions et chercher à réduire les dépenses correspondantes, dans le but de libérer des ressources pour les programmes, notamment pour le renforcement des capacités au titre du Programme de coopération technique. Il faudrait entreprendre d'urgence un examen systématique du calendrier des réunions proposé pour la quinzième période financière, afin de déterminer les améliorations à apporter. Par exemple, organiser conjointement des réunions de groupes de travail pourrait créer des synergies, augmenter la productivité et diminuer les coûts. L'Organisation devrait tirer pleinement parti des technologies de l'information, comme le réseau Internet et les vidéoconférences. L'application de la recommandation ci-après devrait améliorer la gestion en réduisant le coût global des services destinés aux réunions et en accroissant la productivité.

**Recommandation 18**

**Le Conseil exécutif devrait prier le Secrétaire général de soumettre à son attention une stratégie à long terme visant à réduire le coût des réunions internationales. Cette stratégie devrait renfermer des propositions destinées à accroître l'efficacité des réunions, à diminuer leur nombre et à raccourcir leur durée, y compris par la réduction du nombre de groupes de travail.**

<sup>40</sup> Ibid., tableau 9.

## C. Questions budgétaires

### Virements de crédits budgétaires

62. En vertu du Règlement financier, des virements de crédits d'un titre à l'autre peuvent être autorisés par le Conseil exécutif, sous réserve que le montant total de ces virements ne dépasse pas 3 (trois) pour cent du montant maximal des dépenses autorisées pour la période financière; en outre, des virements de crédits d'un chapitre à l'autre du budget peuvent être effectués par le Secrétaire général, sous réserve de confirmation par le Conseil exécutif.<sup>41</sup> En adoptant le budget-programme de 2006-2007, le Conseil exécutif a autorisé le Secrétaire général à procéder à des virements d'un titre à l'autre<sup>42</sup> du budget pour l'exercice biennal, afin de mettre plus efficacement en œuvre les programmes conformément à l'article 4.2 du Règlement financier.<sup>43</sup>

63. L'Inspecteur pense qu'autoriser des virements pouvant atteindre 3 pour cent du montant maximal des dépenses de la période financière donne à la direction trop de possibilités de déplacer les ressources d'un programme à l'autre. Fixer cette limite en pourcentage du montant maximal des dépenses pour une période de quatre ans plutôt que pour un exercice biennal fait courir le risque d'un manque de transparence et de responsabilisation dans la mise en œuvre du budget-programme approuvé. Le Secrétaire général pourrait être moins enclin à préparer des budgets réalistes, ce qui pourrait entraîner une incohérence entre les programmes prévus et les programmes effectivement mis en œuvre, et limiter le contrôle exercé par les Membres.

64. En pratique, les virements entre les titres sont autorisés rétroactivement par le Président de l'OMM agissant pour le compte du Conseil exécutif.<sup>44</sup> Du point de vue de l'Inspecteur, ce type de procédure est inutile. Alliée à la hauteur du plafond permis, l'autorisation rétroactive peut faire craindre que de sérieux écarts n'apparaissent par rapport au budget-programme approuvé, sans que le Conseil exécutif en ait été avisé ou y ait consenti.

65. L'Inspecteur admet qu'il puisse exister un décalage entre les crédits budgétaires initiaux et les besoins réels de l'Organisation, qui évoluent au fil d'une période financière de quatre ans, situation qui peut justifier la souplesse accordée par les règlements actuels. Toutefois, si l'on passait à une budgétisation biennale, comme cela est proposé dans la recommandation 4, cette flexibilité aurait beaucoup moins de raison d'être. L'application des recommandations ci-après devrait accroître l'efficacité du processus budgétaire.

#### **Recommandation 19**

**Le Conseil exécutif devrait modifier le plafond des virements de crédits d'un titre à l'autre du budget, de manière à le faire passer d'un pourcentage du montant maximal des dépenses autorisées pour la période financière de quatre ans à un pourcentage du titre correspondant dans le budget biennal.**

#### **Recommandation 20**

**Le Conseil exécutif devrait autoriser le Secrétaire général à effectuer des virements de crédits d'un titre à l'autre du budget n'excédant pas 5 pour cent du montant le plus bas des crédits alloués. Le Secrétaire général devrait obtenir l'approbation du Président avant de procéder à tout virement excédant ce plafond et communiquer au Comité consultatif pour les questions financières les motifs de tels virements et leur incidence sur le budget-programme.**

<sup>41</sup> Articles 4.2 et 7.7 du Règlement financier de l'OMM.

<sup>42</sup> En vertu de la nouvelle BAR, les résultats escomptés correspondent aux titres du budget.

<sup>43</sup> Résolution 13 (EC-LVII).

<sup>44</sup> Instruction 5.3 du Recueil d'instructions de l'OMM.

## Facteur de vacance

66. Au cours de toute période budgétaire, des économies sont réalisées en raison des délais qui surviennent lorsque l'on crée de nouveaux postes ou que l'on cherche à pourvoir à des postes vacants. Il est possible d'estimer les économies associées à ce taux ou facteur de vacance et, par conséquent, de réduire d'autant les frais de personnel projetés, libérant ainsi des ressources pour d'autres activités inscrites aux programmes. Dans le budget-programme de 2000-2003, un facteur de vacance de 15 pour cent a été appliqué, mais le Conseil exécutif a noté, à sa cinquante-troisième session, que l'hypothèse d'un facteur de vacance élevé, qui ne correspond pas au roulement de personnel, a une incidence sur le budget des programmes et peut entraver la mise en œuvre des activités prévues.<sup>45</sup> Dans le cas du budget-programme de 2004-2007, on a retenu un taux de 3 pour cent, comme il est d'usage au sein d'autres organisations du système des Nations Unies.<sup>46</sup> On a toutefois ramené ce taux à zéro pour l'exercice biennal 2006-2007.<sup>47</sup> L'Inspecteur a appris qu'un facteur de vacance nul a également été appliqué dans le budget-programme de 2008-2011.

67. Avec un facteur de vacance nul, les délais de recrutement génèrent des économies qui donnent au Secrétaire général un jeu supplémentaire dans l'affectation des ressources, ce qui peut ne pas correspondre au budget-programme approuvé par les Membres. L'Inspecteur est d'avis que le budget-programme devrait être fondé sur des hypothèses réalistes. Il faudrait suivre en permanence les taux de vacance de manière à ce que le facteur appliqué à un budget donné soit lié aux données d'expérience. En outre, un facteur de vacance réaliste augmenterait l'exactitude des comptes rendus des dépenses et rendrait le suivi et les évaluations plus utiles. L'application de la recommandation ci-après devrait améliorer la gestion grâce à un processus budgétaire plus efficace.

### Recommandation 21

**Le Conseil exécutif devrait prier le Secrétaire général de préparer des projets de budget-programme fondés sur un facteur de vacance réaliste.**

## Dépenses d'appui

68. La politique actuelle en matière de dépenses d'appui aux programmes figure dans une résolution adoptée en 2004 par le Conseil exécutif, qui fixe les taux suivants:

- Taux de 13 pour cent pour les projets de coopération technique, y compris ceux du PCV, projets pour lesquels l'on pourrait, dans plusieurs cas, se montrer plus souple;
- Taux de 7 pour cent pour les fonds d'affectation spéciale destinés à financer les activités normatives, qui fournissent un complément pour les programmes inscrits au budget ordinaire;
- Taux de 12 pour cent pour les dépenses d'appui concernant la gestion des fonds pour les administrateurs auxiliaires;
- Taux pour des projets du Programme des Nations Unies pour le développement correspondant à ceux fixés par son Conseil d'administration.<sup>48</sup>

Le fait d'avoir des taux différents peut représenter un risque pour l'Organisation car, si les donateurs négociaient des taux encore plus bas, il pourrait être nécessaire de financer les activités extrabudgétaires à partir des ressources ordinaires.

---

<sup>45</sup> Cg-XIV/Doc. 8(1), annexe B, paragraphes 20-22.

<sup>46</sup> Ibid.

<sup>47</sup> EC-LVII/Doc. 5(1), annexe A, paragraphe 11.

<sup>48</sup> Résolution 19 (EC-LVI).

69. En 2006, le Conseil exécutif s'est rangé à l'avis du Groupe consultatif d'experts en coopération technique selon lequel il faudrait recouvrer les frais directs, tels les coûts de développement des projets et les frais raisonnables de mise en œuvre. Il est convenu qu'il fallait revoir la politique de l'OMM en matière de dépenses d'appui aux programmes, et notamment le niveau des frais généraux, afin d'adopter une politique de recouvrement direct des frais<sup>49</sup>. Soulignons à ce propos que le Groupe de travail du réseau finances et budget du CCS a conclu que les règles de récupération des coûts devraient s'appliquer à la fois aux dépenses d'appui aux programmes et aux dépenses directes et que les deux types de dépenses devraient être pleinement récupérées sur les projets financiers au titre des fonds extrabudgétaires.<sup>50</sup> Ce Groupe de travail œuvre actuellement à l'harmonisation des politiques de recouvrement des dépenses d'appui dans le système des Nations Unies. Dans son rapport récent sur les contributions volontaires, le CCI a recommandé que les chefs de secrétariat accélèrent ces travaux.<sup>51</sup>

#### **D. Systèmes d'information**

70. L'Inspecteur admet que l'OMM a pris des mesures énergiques dans le domaine des systèmes d'information, notamment par la création du Comité consultatif pour la stratégie relative aux systèmes d'information (ISSAC) et la mise au point d'une stratégie en matière de technologies de l'information et de gestion de l'information pour le Secrétariat. En 2006, le projet de gestion intégrée des ressources a été mis en œuvre, à l'aide du logiciel Oracle E-Business (IRM/Oracle), en deux phases: systèmes financiers et système de gestion des ressources humaines.

71. Au cours des entrevues avec le personnel, l'Inspecteur a relevé de nombreuses plaintes concernant le système IRM/Oracle, notamment du fait qu'il exigeait beaucoup de temps, créait une certaine confusion et n'était pas convivial. Il a noté une nette réticence à utiliser ce système, au point de déroger aux procédures établies, mettant ainsi à mal le contrôle interne. Ces observations se reflètent dans les réponses données lors de l'enquête auprès du personnel (tableau 4 ci-après).

72. L'Inspecteur s'est particulièrement inquiété du fait que près de 40 pour cent du personnel ne pensait pas que la mise en place du système IRM/Oracle permettrait à leur service de mieux fonctionner globalement. Quelque 39 pour cent des répondants ont affirmé qu'il fallait préparer des lignes directrices détaillées sur l'utilisation du nouveau système et 53 pour cent qu'ils n'avaient pas reçu de formation suffisante. L'enquête a aussi révélé que c'était le personnel des services organiques/techniques qui éprouvait le plus de difficultés; toute stratégie de formation devrait donc tenir compte des besoins propres aux différents groupes. Soulignons aussi que certains cadres n'ont pu assister aux séances de formation en raison de leur emploi du temps trop chargé.

---

<sup>49</sup> Ibid.

<sup>50</sup> CEB/2005/5, paragraphes 48-54.

<sup>51</sup> JIU/REP/2007/1, recommandation 4.

**Tableau 4**

**Système IRM/Oracle: perceptions du personnel de l'OMM**

(pourcentage des réponses)

Questions	Réponses			
	Oui	Plus ou moins	Non	Ne sait pas
Existe-t-il un manuel ou des directives qui expliquent clairement comment utiliser le système Oracle?	12,5	28,1	<b>38,5</b>	20,8
Pensez-vous avoir reçu une formation suffisante sur le nouveau système Oracle?	10,6	25,5	<b>53,2</b>	10,6
Quand un problème survient avec le système Oracle, dans le cadre de votre travail, savez-vous où obtenir de l'aide?	<b>44,1</b>	22,6	23,7	9,7
Est-ce que la mise en place du système d'information Oracle permettra à votre service de mieux fonctionner globalement?	18,5	17,4	<b>39,1</b>	25,0

Source: Enquête du CCI auprès du personnel de l'OMM.

73. L'IOO a entrepris une vérification complète du nouveau système et a formulé un certain nombre de recommandations sur des points précis. L'Inspecteur souscrit aux conclusions présentées, mais il pense que les cadres supérieurs devraient jouer un rôle plus actif à cet égard et qu'il leur incombe de démontrer les avantages du nouveau système à l'ensemble du personnel. Il note également que l'IOO procédera à un examen du système ERP/Oracle après sa mise en place, en faisant appel à un contractant externe, initiative dont il félicite le Secrétaire général. L'application des recommandations ci-après devrait accroître l'efficacité du système IRM/Oracle.

**Recommandation 22**

**Le Secrétaire général devrait veiller de toute urgence à ce que l'ensemble des usagers disposent de directives et d'instructions expliquant clairement comment se servir du nouveau système IRM/Oracle.**

**Recommandation 23**

**Le Secrétaire général devrait prendre de toute urgence les dispositions voulues pour que tous les usagers du nouveau système IRM/Oracle reçoivent une formation adéquate.**

## V. GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

### A. Stratégie, politiques et pratiques

74. L'Inspecteur a appris que le Secrétariat de l'OMM avait créé un groupe spécial chargé d'examiner la stratégie de gestion des ressources humaines et de la faire concorder avec le nouveau Plan stratégique de l'Organisation. Ce processus devrait être accéléré, au vu surtout des réponses données par le personnel de l'OMM aux questions sur le sujet (tableau 5).

**Tableau 5**

#### Gestion des ressources humaines: perceptions du personnel de l'OMM

(pourcentage des réponses)

Questions	Réponses			
	Oui	Plus ou moins	Non	Ne sait pas
L'OMM détient-elle des politiques et procédures écrites et précises sur la gestion des ressources humaines?	<b>33,3</b>	29,2	29,2	8,3
En général, les politiques de l'OMM en matière de ressources humaines sont-elles appliquées de manière cohérente et juste?	17,7	27,1	<b>38,5</b>	16,7
En général, la politique de recrutement de l'OMM est-elle transparente?	14,6	31,3	<b>42,7</b>	11,5
Dans votre service, les promotions sont-elles fondées sur des critères objectifs liés au rendement?	17,7	19,8	<b>42,7</b>	19,8
L'OMM récompense-t-elle comme il convient les membres du personnel qui font preuve d'une efficacité remarquable dans l'accomplissement de leurs tâches?	5,2	13,5	<b>62,5</b>	18,8
Les lacunes sur le plan du rendement sont-elles décelées et corrigées de manière convenable?	4,2	15,6	<b>58,3</b>	21,9
Le personnel de l'OMM dispose-t-il de mécanismes efficaces pour résoudre les conflits et présenter des doléances?	20,8	<b>32,3</b>	24,0	22,9
Les conflits sont-ils résolus de manière ouverte et équitable?	11,6	16,8	<b>36,8</b>	34,7

Source: Enquête du CCI auprès du personnel de l'OMM.

75. Le personnel en général est loin d'avoir une opinion favorable de la façon dont les ressources humaines sont gérées, ce qui est susceptible de nuire au fonctionnement de l'Organisation. Selon l'Inspecteur, la direction de l'OMM devrait consulter davantage les représentants du personnel afin de répondre aux préoccupations touchant à la transparence du recrutement, à l'équité des promotions et à la gestion du rendement. Il est essentiel d'améliorer les conditions de travail si l'on veut accroître l'engagement du personnel et, par le fait même, la productivité globale de l'Organisation.

## B. Composition du Secrétariat: questions importantes

### Proportion d'hommes et de femmes

76. Au cours de la dernière décennie, l'OMM a cherché à promouvoir l'égalité des chances pour les femmes en météorologie et en hydrologie par le biais de conférences internationales (1997 et 2003), de deux enquêtes mondiales et d'une réunion d'experts en 2007 qui a abouti à la rédaction de la Stratégie de l'OMM pour l'égalité entre les hommes et les femmes, laquelle a été approuvée par le Quinzième Congrès.<sup>52</sup> Le Congrès a prié le Conseil exécutif d'établir un groupe d'experts consultatif chargé de superviser les activités de l'OMM dans ce domaine. Il a également prié le Secrétaire général de créer, dans le cadre du budget 2008-2011, un poste d'expert en matière d'égalité des sexes dont le titulaire serait chargé de faciliter l'application de la Stratégie par le Secrétariat, les pays Membres, les commissions techniques et les conseils régionaux et d'évaluer régulièrement les progrès accomplis dans ce domaine.

**Tableau 6**

**Proportion d'hommes et de femmes au sein du Secrétariat de l'OMM:  
Postes d'administrateur et de rang supérieur**

(pourcentage du total)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005
<b>Postes d'administrateur et de rang supérieur</b>						
<b>Femmes</b>	25,0	25,7	23,7	25,4	26,4	27,7
<b>Hommes</b>	75,0	74,3	76,3	74,6	73,6	72,3
<b>Échelons P-5 et supérieurs</b>						
<b>Femmes</b>	11,1	12,7	16,1	19,2	19,6	22,6
<b>Hommes</b>	88,9	87,3	83,9	80,8	80,4	77,4

Source: Données de l'OMM.

77. L'Inspecteur loue les efforts visant à élaborer une politique globale et un cadre d'action pour l'égalité entre les hommes et les femmes, mais trouve les progrès insuffisants quant à la représentation des deux sexes dans les postes d'administrateur et de rang supérieur au sein du Secrétariat de l'OMM. En 2005, seulement 27,7 pour cent de ces postes étaient occupés par des femmes et, aux échelons P-5 et supérieurs, ce chiffre tombait à 22,6 pour cent (tableau 6 ci-dessus). Les légères améliorations observées de 2003 à 2005 indiquent une évolution très lente vers la parité, s'il s'agit bien d'une tendance. Les progrès semblent plus nets aux échelons P-5 et supérieurs, mais les résultats obtenus en 2005 étaient encore très éloignés de l'objectif d'égalité fixé par l'Assemblée générale en 1997.<sup>53</sup> L'OMM est très en retard dans ce domaine par rapport à la plupart des organisations du système des Nations Unies.<sup>54</sup>

<sup>52</sup> Cg-XV/PINK 7.5.

<sup>53</sup> L'Assemblée générale a réaffirmé que l'objectif était d'atteindre la parité entre les sexes d'ici à l'an 2000 dans toutes les catégories de postes du système des Nations Unies, en particulier à la classe D-1 et aux classes supérieures (résolution 52/96 de l'Assemblée générale du 12 décembre 1997).

<sup>54</sup> Au 31 décembre 2004, l'OMM occupait le 25<sup>e</sup> rang parmi les 31 organisations des Nations Unies pour ce qui est de la proportion de femmes aux postes d'administrateur et de rang supérieur; 26 pour cent des administrateurs de l'OMM étaient des femmes, par rapport à 37 pour cent en moyenne dans l'ensemble des organisations du système (CEB/2005/HLCM/29, tableau 11c).

78. Dans l'enquête menée par le CCI auprès du personnel de l'OMM, 62 pour cent des répondants de sexe masculin contre seulement 38 pour cent des répondants de sexe féminin ont affirmé que les hommes et les femmes bénéficiaient d'un traitement égal. De plus, 71 pour cent des hommes contre seulement 34 pour cent des femmes avaient le sentiment que l'Organisation encourageait l'avancement des femmes. Les chiffres présentés dans le tableau 6 donnent à penser que la perception des femmes est plus proche de la réalité.

79. Les données fournies par l'OMM sur le recrutement au sein du Secrétariat montrent que, chaque année depuis 2000, beaucoup plus d'hommes que de femmes ont été recrutés aux postes d'administrateur et de rang supérieur. Au cours de la période 2000-2005, 28 pour cent seulement des 75 personnes recrutées dans ces catégories professionnelles étaient des femmes, 24 pour cent aux échelons P-5 et supérieurs. Si la situation persiste, l'Organisation a peu de chance d'améliorer rapidement la représentation des deux sexes au sein du Secrétariat. Selon l'Inspecteur, l'absence de politique propre au Secrétariat, d'instructions écrites et d'objectifs assortis de délais contribue au problème.

80. L'Inspecteur a appris que la proportion d'hommes et de femmes aux postes d'administrateur et de rang supérieur correspondait en partie à la situation dans les SMHN, qui constituent un bassin important de recrutement pour l'OMM. Afin de corriger la situation à plus long terme, l'Organisation devrait encourager le recrutement et le perfectionnement professionnel des femmes au sein des SMHN, en accordant aux femmes possédant des qualifications égales la priorité dans son programme de bourses et dans les autres activités de formation. L'application de la recommandation ci-après devrait améliorer la gestion en permettant à l'OMM de mieux s'acquitter de ses obligations en matière d'égalité entre les sexes.

#### **Recommandation 24**

**Le Secrétaire général devrait lancer une politique énergique en faveur de la représentation équitable des deux sexes au sein du Secrétariat, dans le but d'accroître la proportion de femmes aux postes d'administrateur et de rang supérieur, notamment dans la haute direction. Au titre de cette politique, les Membres devraient être encouragés à présenter davantage de candidats de sexe féminin aux programmes de bourses et de formation.**

#### **Représentation géographique**

81. L'Inspecteur a appris qu'il n'existait aucune politique officielle en matière de représentation géographique et que la haute direction estimait inutile d'établir des quotas précis dans un secrétariat doté de moins de 150 postes d'administrateur et de rang supérieur. La fixation d'objectifs régionaux a fait l'objet de quelques délibérations internes, mais rien de plus. En 2005-2006, près de la moitié du personnel occupant des postes d'administrateur et de rang supérieur était originaire d'Europe, tendance qui s'accroît (tableau 7). La proportion de personnel africain a décliné au cours de la période visée, comme c'était le cas pour le Pacifique Sud-Ouest jusqu'en 2005. Une autre source montre que certains pays sont représentés par un nombre important de leurs ressortissants, tandis que d'autres ne le sont pas du tout.<sup>55</sup>

---

<sup>55</sup> CEB/2005/HLCM/29, tableau 12.



**Tableau 7**

**Représentation géographique au sein du Secrétariat de l'OMM:  
Postes d'administrateur et de rang supérieur**

*(fin d'année, pourcentage du total)*

	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006<sup>a</sup></b>
<b>Afrique</b>	21,8	21,4	19,6	19,3	15,7
<b>Asie</b>	11,8	12,8	13,4	11,8	13,2
<b>Amérique du Sud</b>	6,7	6,8	7,2	6,7	6,6
<b>Amérique du Nord, Amérique centrale et Caraïbes</b>	10,9	10,3	10,7	9,3	10,8
<b>Pacifique Sud-Ouest</b>	7,6	6,0	4,5	4,2	5,8
<b>Europe</b>	<b>41,2</b>	<b>42,7</b>	<b>44,6</b>	<b>48,7</b>	<b>47,9</b>

Source: Données de l'OMM.

<sup>a</sup> Fin novembre et à l'exception du personnel des services linguistiques en novembre 2006.

82. L'Inspecteur convient qu'il ne serait pas opportun de fixer des fourchettes par pays, étant donné le nombre réduit de postes au Secrétariat. Il croit en revanche que le Secrétaire général devrait établir, à titre indicatif, des fourchettes acceptables par Région. L'application de la recommandation ci-après devrait améliorer la gestion en favorisant une représentation géographique équitable au sein de l'OMM.

**Recommandation 25**

**Le Secrétaire général devrait lancer une politique énergique en faveur d'un équilibre géographique au sein du Secrétariat, dans le but d'accroître la proportion de membres du personnel provenant de Régions sous-représentées, en favorisant le recrutement de candidats originaires de pays qui ne sont pas représentés.**

## VI. CONTRÔLE

### A. Contrôle interne

83. Suite à la fraude découverte en 2003 au sein du Secrétariat de l'OMM, le Bureau du contrôle interne (IOO) a été créé dans le but d'offrir des services complets de contrôle. Le Bureau a mené des vérifications approfondies et formulé des recommandations détaillées dans de nombreux secteurs, dont la gestion de trésorerie, les bourses, les services d'achats, la paie, le projet IRM/Oracle, les publications et l'impression, la gestion des voyages et la budgétisation axée sur les résultats. Les résultats des vérifications ont été présentés au CCI dans le cadre de la présente étude. L'Inspecteur félicite l'IOO de la haute tenue du travail qu'il a accompli dans un court laps de temps et de ses recommandations constructives. Une analyse de l'application des recommandations formulées a toutefois montré que l'on pourrait accélérer le processus et l'Inspecteur prie la haute direction de cerner les causes de cette lenteur et de prendre les mesures qui s'imposent.<sup>56</sup>

84. Dans son récent rapport sur les lacunes des mécanismes de contrôle au sein du système des Nations Unies, le CCI recommandait qu'en matière de communication d'informations, les services de contrôle interne des organisations devraient être tenus, au minimum, de soumettre des rapports au chef de secrétariat et à l'organe de contrôle de l'organisation, avec un accès sans entrave à ce dernier, y compris en cas de désaccord avec le chef de secrétariat.<sup>57</sup> L'Institut des vérificateurs internes croit fermement que, pour établir le degré d'indépendance nécessaire, le chef du contrôle interne devrait faire rapport, sur le plan fonctionnel, au comité de vérification et, sur le plan administratif, au chef de l'organisation. L'Inspecteur a appris avec inquiétude que le Comité de vérification des comptes de l'OMM n'était pas favorable à la proposition voulant que l'IOO relève directement du Comité, considérant que cela pourrait présenter un risque pour l'indépendance du contrôle interne au sein de l'Organisation.

85. L'Inspecteur estime également qu'il n'est pas bon pour la fonction de contrôle que la direction fournisse des services de secrétariat au Comité de vérification des comptes, comme c'est actuellement le cas, étant donné le conflit d'intérêt évident. En l'absence d'un secrétariat expressément chargé de cette tâche, ces services devraient être assurés par l'IOO, qui jouit d'une indépendance suffisante vis-à-vis de la direction. L'application de la recommandation ci-après devrait améliorer la gestion en renforçant l'efficacité du contrôle au sein de l'OMM.

#### **Recommandation 26**

**Le Secrétaire général devrait veiller à ce que l'IOO se charge des services de secrétariat destinés au Comité de vérification des comptes.**

### B. Service de la déontologie

86. À la suite du cas de fraude, l'Organisation a examiné de plus près les normes de déontologie au sein du Secrétariat et a diffusé en 2006 un Code d'éthique officiel élaboré par un groupe de travail, avec la participation du personnel. Ce dernier devait en outre participer à un atelier sur ces nouvelles normes. L'enquête menée par le CCI auprès du personnel comportait plusieurs questions sur les valeurs véhiculées au sein de l'Organisation. Les réponses obtenues sont récapitulées dans le tableau 8. On peut s'inquiéter du fait que 30 pour cent des membres du

<sup>56</sup> Cg-XV/Doc. 10.1(6), paragraphe 11.

<sup>57</sup> JIU/REP/2006/2, recommandation 11.

personnel aient été témoin, au cours des derniers mois, de conduites qui contrevenaient selon eux au Code d'éthique de l'OMM et que près du tiers des effectifs estimait qu'il n'y avait pas de confiance au sein du personnel. Soulignons également que les femmes ont donné des réponses plus défavorables que les hommes à ce sujet.

**Tableau 8**

**Valeurs: perceptions du personnel de l'OMM**

*(pourcentage des réponses)*

Questions	Réponses			
	Oui	Plus ou moins	Non	Ne sait pas
Les différences culturelles sont-elles respectées au sein de l'OMM?	<b>53,1</b>	36,5	4,2	6,3
Si vous étiez témoin d'un cas de harcèlement ou de discrimination au sein de votre service, seriez-vous prêt à le signaler?	<b>47,4</b>	15,8	25,3	11,6
Au cours des derniers mois, avez-vous été témoin de conduites qui, selon vous, contreviennent au Code d'éthique de l'OMM?	30,2	7,3	<b>51,0</b>	11,5
En général, les membres du personnel se font-ils confiance au sein de l'OMM?	11,6	<b>46,3</b>	32,6	9,5

Source: Enquête du CCI auprès du personnel de l'OMM.

87. Le Code d'éthique comprend une section sur les conflits d'intérêt qui enjoint les fonctionnaires occupant des postes supérieurs et tous ceux qui exercent des responsabilités dans le domaine des achats et de la gestion des avoirs financiers de faire des déclarations de situation financière au moins une fois par année. Il n'existe toutefois pas de mécanisme chargé d'examiner ces déclarations ou de veiller à l'application du Code d'éthique. Dans son récent rapport sur les lacunes des mécanismes de contrôle, le CCI a recommandé que chaque organisation crée un service de la déontologie, les organisations de taille plus modeste comme l'OMM pouvant éventuellement établir un poste à double fonction.<sup>58</sup> L'Inspecteur est d'avis que le Secrétaire général devrait affecter cette charge à un poste existant, sur la base d'une double fonction. On pourrait également envisager de mettre sur pied un comité à cet effet. La création d'un service de la déontologie, selon les meilleures pratiques, améliorerait la mise en œuvre du Code d'éthique. L'application de la recommandation ci-après devrait renforcer la responsabilisation au sein du Secrétariat de l'OMM.

**Recommandation 27**

**Le Secrétaire général devrait créer un service de la déontologie afin de favoriser et de superviser l'application du Code d'éthique de l'OMM.**

<sup>58</sup> Ibid., recommandation 15.

## VII. ENQUÊTE AUPRÈS DU PERSONNEL: AUTRES CONCLUSIONS INTÉRESSANTES

88. Selon l'Inspecteur, l'enquête en ligne menée auprès du personnel de l'OMM a fourni des renseignements utiles sur de nombreux aspects de l'Organisation. Une bonne partie des conclusions clés figurent dans les chapitres précédents, d'autres sont présentées ci-après.

**Tableau 9**

### Autres perceptions du personnel de l'OMM

(pourcentage des réponses)

Questions	Réponses			
	Oui	Plus ou moins	Non	Ne sait pas
Êtes-vous traité avec considération au travail?	<b>61,1</b>	27,8	9,3	1,9
Êtes-vous satisfait de votre emploi?	<b>47,8</b>	37,0	15,2	0,0
Êtes-vous optimiste quant à l'avenir de l'OMM?	<b>35,9</b>	30,4	32,6	1,1
La direction de l'OMM prêche-t-elle par l'exemple?	14,0	30,0	<b>45,0</b>	11,0
Avez-vous confiance en la haute direction de l'OMM (Secrétaire général, Sous-Secrétaire général et Secrétaire général adjoint)?	33,3	<b>39,2</b>	25,5	2,0
Avez-vous confiance en votre directeur de département?	<b>46,4</b>	28,9	23,7	1,0
Avez-vous confiance en votre supérieur hiérarchique?	<b>57,1</b>	23,8	19,1	0,0
La direction de l'OMM encourage-t-elle les discussions franches?	16,5	<b>41,8</b>	35,9	5,8
Les questions importantes sont-elles communiquées par les voies officielles?	<b>40,7</b>	<b>40,7</b>	15,7	2,8
Recevez-vous suffisamment d'information sur ce qui se passe au sein de votre service ou bureau?	<b>42,6</b>	33,3	24,1	0,0
Êtes-vous satisfait du soutien que vous procure votre supérieur hiérarchique pour atteindre vos objectifs de travail?	<b>50,5</b>	28,6	21,0	0,0

Source: Enquête du CCI auprès du personnel de l'OMM.

89. Les réponses données aux trois premières questions du tableau ci-dessus montrent que le personnel est plutôt satisfait de travailler à l'OMM, suggérant un certain sentiment de fierté d'appartenir à cette organisation. En revanche, 45 pour cent des répondants sont d'avis que la direction de l'OMM ne prêche pas par l'exemple, environ 25 pour cent n'ont pas confiance en la haute direction et quelque 42 pour cent pensent que la direction n'encourage pas les discussions franches. Ces réponses, combinées à celles visant les politiques de gestion des ressources humaines, soulèvent des questions quant à la culture institutionnelle de l'Organisation, sur le plan

de l'intégrité, la transparence, la confiance et la coopération. Cela peut traduire une fracture et un manque de communication entre la haute direction, ses politiques et le reste des effectifs. Il est toutefois encourageant de constater que la confiance accordée aux directeurs de département et, en particulier, aux supérieurs hiérarchiques est relativement élevée et que le personnel trouve que l'information circule bien.

90. Les résultats généraux de l'enquête seront transmis à la direction de l'OMM et aux représentants du personnel en vue de poursuivre l'évaluation, les consultations et le suivi des mesures prises pour améliorer la situation. L'engagement actif du personnel ayant une incidence directe sur le fonctionnement de l'Organisation, il conviendrait de mener régulièrement des enquêtes de ce genre afin de déterminer les secteurs dans lesquels la direction devrait intervenir et mesurer les progrès accomplis en fonction des résultats antérieurs.



