

## 53<sup>e</sup> CONSEIL DIRECTEUR

### 66<sup>e</sup> SESSION DU COMITÉ RÉGIONAL DE L'OMS POUR LES AMÉRIQUES

Washington, D.C., ÉUA, du 29 septembre au 3 octobre 2014

---

Point 8.3 de l'ordre du jour provisoire

CD53/INF/3  
18 août 2014  
Original: anglais

#### **ALLOCATION STRATÉGIQUE DE L'ESPACE BUDGÉTAIRE DE L'OMS Méthodologie relative à l'allocation stratégique de l'espace budgétaire**

1. La version préliminaire du document portant sur la méthodologie relative à l'allocation stratégique de l'espace budgétaire de l'Organisation mondiale de la Santé (OMS) est présentée aux États Membres des Amériques afin de solliciter leurs conseils et leurs suggestions. Cette méthodologie, en cours d'élaboration, servira d'outil pour déterminer les allocations budgétaires selon les besoins, les données probantes, la justice et l'équité, dans le cadre de l'approche de gestion fondée sur les résultats ; il y aura une obligation de rendre compte, une transparence, des rôles et des fonctions clairs aux trois niveaux de l'Organisation. La méthodologie s'appliquera à l'allocation des contributions, tant fixes que volontaires, au service de l'approche intégrée de budget programme en vigueur au sein de l'Organisation.

2. La 134<sup>e</sup> session du Conseil exécutif, tenue en janvier 2014, a entériné la proposition présentée par le Directeur général visant à créer un groupe de travail sur l'allocation stratégique des ressources, rebaptisée plus tard allocation stratégique de l'espace budgétaire. Chaque région est représentée au sein du groupe de travail ; le Mexique représente la Région des Amériques. Ce groupe de travail s'est réuni deux fois, d'abord en février puis en avril 2014, et se réunira probablement de nouveau en novembre 2014. Le Secrétariat de l'OMS présentera la version préliminaire d'une proposition portant sur la nouvelle allocation stratégique de l'espace budgétaire au Comité du programme, du budget et de l'administration en janvier 2015.

3. L'essentiel du travail réalisé à ce jour a consisté en une répartition du travail accompli par l'Organisation en quatre secteurs opérationnels : *a*) fonctions et activités de coopération technique qui comportent des avantages directs au niveau des pays, *b*) fonctions de soutien au niveau mondial et régional exécutées par le Siège et par les bureaux régionaux au profit des États Membres, *c*) fonctions administratives et de gestion telles que la direction, la gouvernance, les services communs et l'infrastructure nécessaires pour faire fonctionner l'Organisation, *d*) réponse aux flambées épidémiques

---

et aux crises. On a élaboré des critères relatifs à l'allocation de l'espace budgétaire pour chacun de ces secteurs opérationnels.

4. Les critères d'allocation relatifs aux fonctions et aux activités de coopération technique dans les pays comprendraient ce qui suit, sans nécessairement s'y limiter : *a)* indice du développement humain et couverture vaccinale, *b)* inégalités en matière de santé, *c)* années de vie corrigées de l'incapacité pour cause de maladies, *d)* naissances assistées par un personnel de santé qualifié, *e)* capacité de mettre en œuvre le Règlement sanitaire international de 2005. On pourrait ensuite pondérer l'allocation qui en résulte par facteur démographique et l'agréger au niveau régional.

5. Les critères d'allocation des ressources relatifs aux fonctions de soutien au niveau mondial et régional pourraient se fonder sur ce qui suit : *a)* les tendances actuelles et historiques, *b)* la nécessité d'une amélioration continue du rendement, *c)* les priorités de santé mondiales et régionales, *d)* l'avantage compétitif dont jouit l'OMS, *e)* les engagements pris à l'échelle de l'Organisation.

6. Les critères d'allocation relatifs aux fonctions administratives et de gestion font partie de l'examen en cours de la façon dont sont financées l'administration et la gestion, examen visant à aligner les coûts des fonctions administratives sur la prestation de programmes grâce à des mesures d'efficacité tangibles.

7. Les membres du groupe de travail s'entendent généralement pour dire que cette méthodologie ne s'applique peut-être pas au secteur opérationnel relatif à la réponse aux flambées épidémiques et aux crises.

8. Le groupe de travail a reconnu la complexité de cette méthodologie, ainsi que son interdépendance vis-à-vis d'autres initiatives en cours, dont l'approche ascendante relative à l'établissement des coûts des extrants et des livrables, ainsi que l'examen du financement des fonctions administratives et de gestion. Ces initiatives en cours devraient inspirer la méthodologie en question et s'inspirer de celles-ci, afin que cette dernière soit applicable à tous les niveaux de l'Organisation.

### **Mesure à prendre par le Conseil directeur**

9. Le Conseil directeur est invité à formuler des commentaires et à offrir des suggestions en ce qui concerne la méthodologie relative à l'allocation stratégique de l'espace budgétaire et le groupe de travail.

Annexe



Réunions des comités régionaux

---

### *Allocation stratégique des volants budgétaires*

À la Soixante-Sixième Assemblée mondiale de la Santé, en mai 2013, les États Membres ont prié le Directeur général de proposer, pour examen par la Soixante-Septième Assemblée mondiale de la Santé, en consultation avec les États Membres, une nouvelle méthodologie d'allocation stratégique des ressources à l'OMS, qui commencera à être appliquée pour le budget programme 2016-2017.

À sa cent trente-quatrième session, en janvier 2014, le Conseil exécutif a approuvé la proposition du Directeur général de créer un groupe de travail sur l'allocation stratégique des ressources chargé de donner des indications au Secrétariat afin d'élaborer plus avant la proposition concernant une nouvelle méthodologie d'allocation stratégique des ressources.

Depuis lors, un groupe de travail, composé de six États Membres (représentant les six Régions de l'OMS), a été créé afin de donner des indications au Secrétariat pour qu'il élabore une proposition concernant une nouvelle méthodologie d'allocation stratégique des ressources.

La Soixante-Septième Assemblée mondiale de la Santé a examiné le rapport de la vingtième réunion du Comité du Programme, du Budget et de l'Administration du Conseil exécutif, qui figure dans le document A67/9. Au cours des débats, les recommandations du Comité ont été favorablement accueillies. Celles-ci tendent à approuver la feuille de route qui présente la voie à suivre proposée et à modifier le nom du groupe de travail concerné, qui s'appelle donc désormais Groupe de travail sur l'allocation stratégique des volants budgétaires. À sa cent trente-cinquième session, le Conseil exécutif, suivant une recommandation du Comité du Programme, du Budget et de l'Administration, a adopté la décision EB135(1) par laquelle il a décidé de maintenir la composition actuelle du groupe de travail.

Les comités régionaux sont invités à examiner le document de travail ci-joint et à donner davantage d'indications en vue de l'élaboration d'une proposition concernant une nouvelle méthodologie d'allocation stratégique des ressources.

# Allocation stratégique des volants budgétaires<sup>1</sup>

1. À la Soixante-Sixième Assemblée mondiale de la Santé, en mai 2013, les États Membres ont prié le Directeur général de proposer, pour examen par la Soixante-Septième Assemblée mondiale de la Santé, en consultation avec les États Membres, une nouvelle méthodologie d'allocation stratégique des volants budgétaires à l'OMS, qui commencera à être appliquée pour le budget programme 2016-2017.<sup>2</sup>

2. À sa cent trente-quatrième session, le Conseil exécutif a approuvé la proposition du Directeur général de créer un groupe de travail sur l'allocation stratégique des volants budgétaires chargé de donner des indications au Secrétariat afin d'élaborer plus avant la proposition concernant une nouvelle méthodologie d'allocation stratégique des volants budgétaires.<sup>3</sup>

3. Le groupe de travail a été créé conformément à la décision du Conseil exécutif. Il est composé de six membres du Comité du Programme, du Budget et de l'Administration (désignés par la Belgique, le Cameroun, l'Égypte, la Malaisie, les Maldives et le Mexique). Le 17 février 2014, le groupe de travail a tenu sa première réunion par téléconférence et a convenu de son mandat. Il a pour principaux objectifs de donner des indications au Secrétariat afin d'élaborer plus avant la proposition concernant une nouvelle méthodologie d'allocation stratégique des volants budgétaires et de faciliter l'examen de la proposition définitive lors de la réunion prolongée du Comité du Programme, du Budget et de l'Administration.

4. Le groupe de travail a également convenu de ses méthodes de travail et a mis au point un questionnaire pour aider les membres à demander des indications et des orientations aux autres États Membres et, en fonction des réponses à ce questionnaire et des débats qui suivront, à donner des indications au Secrétariat afin d'élaborer plus avant un projet de proposition. À la mi-avril 2014, tous les membres du groupe de travail avaient répondu au questionnaire.

5. Les 23 et 24 avril 2014, le groupe de travail s'est réuni pour examiner les réponses au questionnaire et donner au Secrétariat les premières indications sur la portée, les principes et les critères d'une nouvelle méthodologie d'allocation stratégique des volants budgétaires. Il ressortait clairement des réponses au questionnaire que les membres du groupe n'avaient pas tous le même point de vue ou la même conception de ce que pourraient être la portée, les principes fondamentaux et les éléments d'une allocation stratégique des volants budgétaires. Cette réunion a donc permis aux membres du groupe d'adopter une approche commune concernant certains principes fondamentaux et critères, le processus de planification et de budgétisation, et certains termes clés.

6. Au cours de la réunion, les participants ont également admis que la mise au point d'une nouvelle méthodologie d'allocation des ressources à l'OMS était assez complexe et dépendait de nombreuses autres réformes en cours, par exemple celles concernant la planification ascendante, le recensement et le calcul du coût des produits et prestations, le rôle et les fonctions des trois niveaux de l'Organisation, et l'examen du financement des coûts de l'administration et de la gestion. Les membres ont souligné que la nouvelle méthodologie d'allocation stratégique des volants budgétaires devait absolument être viable et applicable aux trois niveaux de l'Organisation. Ils ont également

---

<sup>1</sup> Conformément à la recommandation formulée par le Comité du Programme, du Budget et de l'Administration du Conseil exécutif à sa vingtième réunion, l'expression « allocation stratégique des ressources » a systématiquement été remplacée par celle de « allocation stratégique des volants budgétaires ».

<sup>2</sup> Voir la décision WHA66(9).

<sup>3</sup> Voir la décision EB134(4).

signalé que l'élaboration de la méthodologie d'allocation stratégique des volants budgétaires devait s'appuyer sur les travaux entrepris dans le cadre de ces initiatives, et vice versa. Ils ont donc convenu qu'une nouvelle méthodologie d'allocation stratégique des volants budgétaires ne serait peut-être pas élaborée avant la finalisation du budget programme 2016-2017. Le groupe de travail a également souligné que le Secrétariat devait continuer à appliquer certains des principes fondamentaux, tels que la planification ascendante, le calcul réaliste des coûts et le rôle et les fonctions de l'Organisation à ses trois niveaux lors de la préparation du projet de budget programme 2016-2017.

7. À l'issue de la réunion, le groupe de travail a demandé au Secrétariat de préparer un document à l'intention des membres du Comité du Programme, du Budget et de l'Administration, pour examen en mai 2014. Ce document présente donc la portée, les principes directeurs et les critères dont ont débattu les membres du groupe de travail en ce qui concerne la répartition des ressources dans chaque segment opérationnel.

## **PORTÉE**

8. La méthodologie d'allocation stratégique des volants budgétaires devrait servir à allouer les contributions fixées et les contributions volontaires de manière intégrée, à l'appui du plan de travail et du budget (du budget programme) de l'Organisation.

## **PRINCIPES DIRECTEURS**

9. On pourrait se fonder sur les principes généraux suivants pour mettre au point et appliquer une nouvelle méthodologie d'allocation stratégique des volants budgétaires :

- **la prise en compte des besoins et des données factuelles** : l'allocation stratégique des volants budgétaires vise à apporter un soutien aux pays dont les besoins sont les plus grands et devrait être fondée sur des données épidémiologiques, y compris sur les résultats de la recherche, sur des données validées par la science et sur des valeurs de référence objectivement mesurables ;
- **la gestion axée sur les résultats** : l'allocation stratégique des volants budgétaires doit inclure une planification ascendante solide et un calcul réaliste des coûts des produits et des prestations, conformément aux priorités fixées dans le programme général de travail et en déterminant comment et où allouer au mieux les ressources afin d'obtenir un effet important et rentable par rapport aux sommes investies ;
- **la justice et l'équité** : l'allocation stratégique des volants budgétaires entre les différentes zones géographiques ou les différents segments fonctionnels devrait être effectuée selon des critères objectifs, communément acceptés et appliqués de façon cohérente ;
- **la responsabilisation et la transparence** : elles doivent être au cœur de la planification, de l'allocation des ressources et du compte rendu de l'utilisation de ces ressources ;
- **la définition claire des rôles et des fonctions** : elle facilitera, aux trois niveaux de l'Organisation, la prise de décisions quant à la répartition des tâches et des ressources et renforcera la responsabilisation ;
- **l'amélioration des résultats** : elle devrait être considérée comme favorisant une meilleure allocation des volants budgétaires afin d'obtenir les résultats et les produits escomptés.

## **CRITÈRES PAR SEGMENT OPÉRATIONNEL**

10. Aux fins de l'élaboration d'une méthodologie d'allocation stratégique des volants budgétaires, les activités de l'OMS ont été divisées en quatre segments opérationnels.<sup>1</sup> Des critères et des approches provisoires concernant l'allocation stratégique des volants budgétaires sont proposés pour chaque segment opérationnel afin d'en débattre et de les examiner plus avant.

### **Segment 1 : Coopération technique avec chaque pays**

11. Ce segment se rapporte aux fonctions exécutées et aux activités menées dans les pays, et dont ces derniers bénéficient directement. Il peut s'agir de renforcement des capacités, d'appui technique, de l'organisation d'un dialogue sur les politiques, de l'adaptation de lignes directrices ou du renforcement de systèmes de collecte, d'analyse et de diffusion de données. Afin d'allouer des ressources stratégiquement en faveur de ce segment, on propose de déterminer le profil de chaque pays en tenant compte des critères suivants :

- indice de développement humain + couverture vaccinale (calculée par exemple en fonction de la dernière dose de vaccin antidiphtérique-anticoquelucheux-antitétanique + indicateurs indirects relatifs aux catégories techniques figurant dans le programme général de travail (par exemple années de vie ajustées sur l'incapacité perdues en raison de maladies transmissibles et de maladies non transmissibles, proportion d'accouchements pratiqués par du personnel qualifié, capacité à mettre en œuvre le Règlement sanitaire international (2005)) ;
- pondération par un facteur population ;
- agrégation au niveau régional.

12. Ceci permettra de répartir les ressources dans les six Régions de l'OMS sur la base du total des sommes allouées aux pays dans chaque Région. L'allocation des volants budgétaires à l'appui de la coopération technique dans les pays sera ensuite basée sur la planification ascendante, en tenant compte :

- des besoins et des priorités de chaque pays ;
- de l'alignement avec la stratégie de coopération avec le pays et le plan national d'investissement ;
- des avantages comparés de l'OMS ;
- de l'alignement avec les priorités définies dans le programme général de travail.

13. C'est une façon objective et transparente de déterminer l'allocation des volants budgétaires, qui est également conforme au principe consistant à aligner l'allocation des ressources sur les besoins, les priorités et les résultats définis dans le programme général de travail et à la planification ascendante. Cela signifie donc que les ressources allouées à un bureau de pays ne correspondent pas forcément à l'allocation qui a été déterminée uniquement sur la base de paramètres sanitaires et de développement.

---

<sup>1</sup> Voir le document EB134/10.

## **Segment 2 : Production de biens mondiaux et régionaux**

14. Ce segment couvre les fonctions et les programmes exécutés au Siège et dans les bureaux régionaux de l’OMS, tels qu’indiqués à l’article 2 de la Constitution de l’Organisation mondiale de la Santé, au bénéfice de l’ensemble des États Membres et de l’Organisation. Il peut s’agir, par exemple, de l’établissement par l’OMS de normes, de politiques et de lignes directrices, de la formulation d’analyses, et de la gestion et de la diffusion d’informations sanitaires.

15. Ce segment comporte deux catégories de programmes ou de fonctions : i) les fonctions obligatoires et les engagements à long terme (par exemple la Commission du Codex Alimentarius) et ii) les autres fonctions et activités qui répondent davantage à des besoins et à de nouvelles priorités. Il faudra donc adopter deux approches différentes pour allouer des volants budgétaires dans ce segment.

16. Pour les fonctions obligatoires ou les engagements à long terme, l’allocation des volants budgétaires doit être basée sur les pratiques actuelles et passées, en tenant compte de l’amélioration continue de l’efficacité et de la rentabilité. Pour les autres fonctions ou priorités, l’allocation des volants budgétaires sera basée sur l’évaluation et le recensement des besoins et priorités sanitaires aux niveaux mondial et régional, en tenant compte des critères suivants :

- les priorités définies dans le programme général de travail ;
- les besoins et les priorités des pays ;
- les résolutions adoptées par les organes directeurs de l’OMS ;
- les avantages comparés de l’OMS ;
- le rôle et les fonctions des trois niveaux de l’Organisation (en prenant en considération l’efficacité et l’efficacités) ;
- le calcul réaliste des coûts des produits et des prestations ;
- une approche conforme à la gestion de projets.

## **Segment 3 : Administration et gestion**

17. Ce segment se rapporte aux fonctions nécessaires à la bonne marche de l’Organisation. Les coûts de l’administration et de la gestion peuvent être classés dans deux catégories générales :

- administration générale et gouvernance, comprenant l’ensemble des services institutionnels et des fonctions d’appui (leadership, administration et gouvernance) ;
- infrastructure et appui administratif, comprenant les frais de fonctionnement, les frais de maintenance, les dépenses pour les technologies de l’information et la sécurité, ainsi que les autres services d’appui administratif. La plupart de ces coûts figurent dans la catégorie 6 du programme général de travail, mais certains sont inscrits dans les catégories techniques 1 à 5.

18. Une étude et un débat sont en cours avec les États Membres sur la budgétisation et le financement des coûts de l’administration et de la gestion. Cette étude porte sur la meilleure façon de faire correspondre les coûts de l’administration et de la gestion à l’exécution des programmes, de financer ces coûts et d’appliquer, dans ce cadre, des mesures en faveur de la rentabilité. Admettant que l’approche actuelle est fondée sur des pratiques historiques et qu’une grande partie des coûts sont

fixes, notamment pour l'administration générale et la gouvernance (par exemple le coût des réunions des organes directeurs et des structures de gouvernance ou le coût du personnel de la direction générale), le groupe de travail a souligné qu'il fallait absolument tenir compte des critères suivants pour allouer les volants budgétaires relatifs à l'administration et à la gestion :

- les conditions minimales à remplir pour assurer le fonctionnement efficace de l'Organisation, conformément à sa Constitution et à son cadre de contrôle ;
- la rentabilité et l'efficacité, conformément aux recommandations relatives à la vérification des comptes.

#### **Segment 4 : Interventions dans les situations d'urgence**

19. Ce segment opérationnel couvre les interventions en cas de flambée et de crise et l'éradication de la poliomyélite. Comme les interventions en cas de flambée et de crise répondent à des événements imprévisibles, les ressources nécessaires sont habituellement importantes mais difficiles à prévoir au moment de l'établissement du budget. L'éradication de la poliomyélite est actuellement considérée comme une urgence programmatique pour la santé publique mondiale et une certaine souplesse s'impose donc pour pouvoir augmenter rapidement le budget et répondre ainsi aux besoins du programme.

20. Étant donné que les interventions dans les situations d'urgence dépendent de l'événement qui a lieu et de l'endroit où il se produit, la nouvelle méthodologie mise au point pour les segments 1 à 3 ne s'appliquera pas forcément à ce segment. Il est proposé que ce segment fasse l'objet d'un nouveau débat et d'un nouvel examen dans le cadre du groupe de travail.

#### **VOIE À SUIVRE**

21. Afin d'achever l'élaboration d'une proposition de méthodologie d'allocation stratégique des volants budgétaires s'appuyant sur d'autres initiatives essentielles de réforme, les étapes et le calendrier suivants sont proposés :

- présentation du document révisé aux comités régionaux afin qu'ils donnent des indications et de nouvelles orientations – septembre-octobre 2014 ;
- en parallèle, mise au point par le Secrétariat de différents modèles en appliquant les principes et les critères – à partir de juin 2014 ;
- organisation d'une réunion du groupe de travail pour examiner les modèles mis au point et donner des indications au Secrétariat – après les sessions des comités régionaux ;
- communication aux États Membres d'informations actualisées sur le projet de proposition – mi-décembre ;
- présentation par le Secrétariat au Comité du Programme, du Budget et de l'Administration d'un projet de proposition sur la nouvelle allocation stratégique des volants budgétaires – janvier 2015.

= = =