

Le Programme de Transformation

**PROMOTION DE L'EFFICACITÉ, DE  
LA RESPONSABILISATION ET DE  
L'OPTIMISATION DES RESSOURCES :**  
Les Indicateurs de Performance Essentiels  
dans le Domaine de la Gestion

Juillet 2019



Organisation  
mondiale de la Santé

BUREAU RÉGIONAL DE L'**Afrique**

**Series**

**Le Programme de Transformation**  
**Série 5 – Promotion de l'efficacité, de la responsabilisation et de l'optimisation des ressources :**  
**les indicateurs de performance essentiels dans le domaine de la gestion**

ISBN 978-929031322-9

© Organisation mondiale de la Santé, Bureau régional de l'Afrique 2019

Certains droits réservés. La présente publication est disponible sous la licence Creative Commons Attribution – Pas d'utilisation commerciale – Partage dans les mêmes conditions 3.0 IGO (CC BY-NC-SA 3.0 IGO) ; <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/igo>.

Aux termes de cette licence, vous pouvez copier, distribuer et adapter l'œuvre à des fins non commerciales, pour autant que l'œuvre soit citée de manière appropriée, comme il est indiqué cidessous. Dans l'utilisation qui sera faite de l'œuvre, quelle qu'elle soit, il ne devra pas être suggéré que l'OMS approuve une organisation, des produits ou des services particuliers. L'utilisation de l'emblème de l'OMS est interdite. Si vous adaptez cette œuvre, vous êtes tenu de diffuser toute nouvelle œuvre sous la même licence Creative Commons ou sous une licence équivalente. Si vous traduisez cette œuvre, il vous est demandé d'ajouter la clause de non responsabilité suivante à la citation suggérée : « La présente traduction n'a pas été établie par l'Organisation mondiale de la Santé (OMS). L'OMS ne saurait être tenue pour responsable du contenu ou de l'exactitude de la présente traduction. L'édition originale anglaise est l'édition authentique qui fait foi ».

Toute médiation relative à un différend survenu dans le cadre de la licence sera menée conformément au Règlement de médiation de l'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle.

Citation suggérée. Le Programme de Transformation Série 5 – Promotion de l'efficacité, de la responsabilisation et de l'optimisation des ressources : les indicateurs de performance essentiels dans le domaine de la gestion. Licence : CC BY-NC-SA 3.0 IGO.

Catalogage à la source. Disponible à l'adresse <http://apps.who.int/iris>.

Ventes, droits et licences. Pour acheter les publications de l'OMS, voir <http://apps.who.int/bookorders>. Pour soumettre une demande en vue d'un usage

commercial ou une demande concernant les droits et licences, voir <http://www.who.int/about/licensing>.

Matériel attribué à des tiers. Si vous souhaitez réutiliser du matériel figurant dans la présente œuvre qui est attribué à un tiers, tel que des tableaux, figures ou images, il vous appartient de déterminer si une permission doit être obtenue pour un tel usage et d'obtenir cette permission du titulaire du droit d'auteur. L'utilisateur s'expose seul au risque de plaintes résultant d'une infraction au droit d'auteur dont est titulaire un tiers sur un élément de la présente œuvre.

Clause générale de non responsabilité. Les appellations employées dans la présente publication et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part de l'OMS aucune prise de position quant au statut juridique des pays, territoires, villes ou zones, ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites. Les traits discontinus formés d'une succession de points ou de tirets sur les cartes représentent des frontières approximatives dont le tracé peut ne pas avoir fait l'objet d'un accord définitif.

La mention de firmes et de produits commerciaux ne signifie pas que ces firmes et ces produits commerciaux sont agréés ou recommandés par l'OMS, de préférence à d'autres de nature analogue. Sauf erreur ou omission, une majuscule initiale indique qu'il s'agit d'un nom déposé.

L'Organisation mondiale de la Santé a pris toutes les précautions raisonnables pour vérifier les informations contenues dans la présente publication. Toutefois, le matériel publié est diffusé sans aucune garantie, expresse ou implicite. La responsabilité de l'interprétation et de l'utilisation dudit matériel incombe au lecteur. En aucun cas, l'OMS ne saurait être tenue responsable des préjudices subis du fait de son utilisation.

Conception et Imprimé en Congo



# TABLE DES MATIÈRES

<b>AVANT-PROPOS</b>	<b>iii</b>
<b>1. CONTEXTE GÉNÉRAL</b>	<b>1</b>
<b>2. MISE EN ŒUVRE DU PROJET DE RENFORCEMENT DE LA RESPONSABILISATION ET DES CONTRÔLES INTERNES</b>	<b>3</b>
<b>3. PRINCIPALES RÉALISATIONS DU PROJET DE RENFORCEMENT DE LA RESPONSABILISATION ET DES CONTRÔLES INTERNES</b>	<b>13</b>
<b>4. PERSPECTIVES D'AVENIR</b>	<b>17</b>



## AVANT-PROPOS

*Le Programme de transformation du Secrétariat de l'Organisation mondiale de la Santé dans la Région africaine 2015-2020* vise l'émergence de « l'OMS que souhaitent l'ensemble du personnel et les partenaires ». Au cours des cinq dernières années, l'OMS a déployé des efforts concertés dans la Région africaine afin de se muer en une organisation clairvoyante, proactive, capable de répondre aux attentes, axée sur les résultats, transparente, responsable et dotée des ressources appropriées. Les États Membres, les partenaires de développement, les donateurs et autres parties prenantes se tiennent aux côtés de l'OMS pour faire avancer ce programme. Et je leur en suis sincèrement reconnaissante.

La mise en œuvre du Programme de transformation a débuté en 2015 et a coïncidé avec l'adoption, au niveau mondial, des objectifs de développement durable, dont le troisième consiste à assurer des vies saines et promouvoir le bien-être pour tous à tous les âges. Le Secrétariat de l'OMS dans la Région africaine a saisi cette occasion pour institutionnaliser le Programme de transformation en élaborant le document intitulé *Le Programme de transformation de la santé en Afrique 2015-2020 : une vision pour la couverture sanitaire universelle*. Ce document fait office de cadre stratégique pour orienter la contribution de l'OMS à la plateforme de développement durable en Afrique. Ledit cadre vise à garantir l'accès universel à un ensemble de services de santé essentiels dans tous les États Membres de la Région et à réaliser ainsi la couverture sanitaire universelle en se heurtant le moins possible aux obstacles financiers, géographiques et sociaux à la prestation de services.

À ce jour, nous pouvons constater l'impact du Programme de transformation dans trois domaines clés :

- 1) **Amélioration de la sécurité sanitaire** grâce à une capacité accrue des pays et des régions à détecter rapidement les menaces de santé publique et à y apporter une réponse efficace. Bon nombre des flambées épidémiques auxquelles nous avons été confrontés ont été rapidement maîtrisées.
- 2) **Progression des États Membres vers la couverture sanitaire** universelle grâce aux mesures prises pour renforcer les systèmes de santé. L'amélioration de l'accès à des interventions sanitaires efficaces par rapport au coût entraîne de meilleurs résultats sanitaires dans les États Membres.
- 3) **Émergence d'une culture institutionnelle fondée sur des valeurs**, où la question du harcèlement est abordée ouvertement et où le cadre de travail est empreint de respect. Nous observons des changements fondamentaux dans nos méthodes de travail, notre mode de réflexion et notre approche de la collaboration avec les autres, de même qu'une responsabilisation, une efficacité et une transparence accrues et des résultats tangibles dans les pays.

*La collection sur le Programme de transformation vise à faire connaître les principales réalisations de cette initiative à travers six volumes qui traitent respectivement des thèmes suivants :*

- **Le Programme de transformation, série 1** : Intensificar a abordagem centrada nos países para um maior impacto na saúde;
- **Le Programme de transformation, série 2** : Reforçar as parcerias para a cobertura universal de saúde;
- **Le Programme de transformation, série 3** : Melhoria da capacidade para combater as epidemias na Região Africana da OMS - lições retiradas dos surtos de febre-amarela de 2016 em Angola e na República Democrática do Congo;

- **Le Programme de transformation, série 4** : Progressos continuados no sentido da erradicação da poliomielite na Região Africana da OMS;
- **Le Programme de transformation, série 5** : Promover a eficiência, a responsabilização e o uso adequado dos recursos - a história dos principais indicadores do desempenho da gestão; e
- **Le Programme de transformation, série 6** : Avançar para um foco mais acentuado na qualidade e nos resultados - a história dos principais indicadores do desempenho programático.

Au moment où nous célébrons les acquis, je tiens à exprimer ma gratitude aux parties prenantes à notre Organisation – notamment les États Membres, les partenaires de développement, les donateurs, les fondations et autres acteurs – qui ont su joindre le geste à la parole. Nous devons maintenant consolider, préserver et accroître ces acquis durant l'année à venir et au-delà.

J'ai bon espoir que les réalisations soulignées dans cette série de publications nous inciteront tous à nous employer sans relâche à faire en sorte que toutes les populations de la Région africaine et au-delà aient des vies saines, et à promouvoir leur bien-être, en parvenant à assurer la couverture sanitaire universelle, en apportant une réponse adéquate aux situations d'urgence sanitaire et en promouvant une meilleure santé.

**Dr<sup>e</sup> Matshidiso Moeti**

Directrice régionale pour l'Afrique  
Organisation mondiale de la Santé  
Juillet 2019



# 1. CONTEXTE GÉNÉRAL

Les États Membres et les partenaires ont invité l'OMS à renforcer la responsabilisation, le respect des règles et règlements et les contrôles internes. En 2014, le Comité consultatif indépendant d'experts de la surveillance, un sous-comité du Comité du programme, du budget et de l'administration du Conseil exécutif de l'OMS, évoquait une « culture de tolérance concernant le non-respect des réglementations » au sein de l'OMS<sup>1</sup>. Cette observation était fondée dans la Région africaine, où au moins 50 % des audits réalisés étaient jugés insatisfaisants et seulement 50 % des contrôles internes éprouvés étaient considérés comme efficaces.

Des initiatives visant à renforcer la responsabilisation et les contrôles internes ont été lancées ces dernières années au niveau du Siège, des Régions et des pays. Il s'agit notamment du cadre de contrôle interne en novembre 2013, du lancement de missions de vérification du respect des règles et règlements dans les bureaux de pays de l'OMS en 2013, et de la délégation de pouvoirs aux gestionnaires de centres budgétaires en 2014. Ces initiatives nécessitaient toutefois coordination et cohérence. À titre d'exemple, une approche cohérente à l'échelle régionale faisait défaut aux services d'assurance qualité, de suivi et de respect des règles et règlements, tandis que le cadre de contrôle interne n'était pas appliqué efficacement au niveau des pays.

Lorsqu'elle a pris ses fonctions de Directeur régional de l'OMS pour l'Afrique le 1er février 2015, la Dre Moeti a fait de la transformation des fonctions d'appui dans la Région en opérations stratégiques répondant aux attentes et visant à améliorer les contrôles internes et le respect des règlements l'un des piliers du Programme de transformation. Les réalisations attendues sur ce front étaient : « alignement du financement et de l'allocation des ressources sur les priorités » et « responsabilisation gestionnaire, transparence et maîtrise des risques ».

<sup>1</sup> EBPBAC22/3, Rapport du Comité consultatif indépendant d'experts de la surveillance.

Le Programme de transformation a été lancé dans le but de traduire dans les faits l'engagement de la Directrice régionale à transformer le Secrétariat en une organisation régionale de la santé clairvoyante, proactive, capable de répondre aux attentes, axée sur les résultats, transparente, responsable et dotée des ressources appropriées pour s'acquitter de sa mission. Les quatre axes prioritaires du Programme de transformation étaient les suivants : des valeurs prônant la production de résultats ; une orientation technique intelligente ; des opérations stratégiques répondant aux attentes ; une communication et des partenariats efficaces.

À cette fin, une mesure audacieuse a été prise pour améliorer de manière globale les contrôles internes et la responsabilisation. Elle consistait à lancer le projet de renforcement de la responsabilité et des contrôles internes.

## 2. MISE EN ŒUVRE DU PROJET DE RENFORCEMENT DE LA RESPONSABILISATION ET DES CONTRÔLES INTERNES

Le projet de renforcement de la responsabilisation et des contrôles internes a été lancé par la Directrice régionale de l'OMS à la mi-2015 afin d'améliorer la responsabilisation, la transparence et la gestion des risques. Les quatre objectifs de ce projet sont les suivants : 1) rendre les contrôles internes plus adaptés et plus efficaces ; 2) améliorer la responsabilisation, la transparence et le respect des règles et règlements ; 3) améliorer la performance de chaque membre du personnel et des centres budgétaires ; et 4) mesurer, surveiller et faire rapport sur les progrès. Le projet visait à regrouper toutes les initiatives mondiales, régionales et locales en une seule initiative dotée d'une structure de gouvernance appropriée, à laquelle participeraient et contribueraient tous les membres du personnel concernés de l'OMS à tous les niveaux de l'Organisation. Sa mise en œuvre a évolué au fil du temps, tirant parti des expériences et des retours d'information venant de l'ensemble de l'Organisation et au-delà.

Au sein du cadre du projet de renforcement de la responsabilisation et des contrôles internes, le Comité de la conformité et de la gestion des risques du Bureau régional, composé de l'équipe de direction et présidé par la Directrice régionale, a été créé en avril 2016. Il a pour mandat de fournir une orientation stratégique au projet et d'aider la Directrice régionale à adopter une approche stratégique, transparente et efficace de la gestion des risques et du respect des règles et règlements.

Le Comité de la conformité et de la gestion des risques a défini les cinq principaux axes d'intervention du projet comme suit : 1) amélioration de l'échange d'informations ; 2) définition claire des attentes et suivi et évaluation robustes ; 3) formation ciblée et appui direct aux pays ; 4) meilleure collaboration avec les États Membres ; et 5) amélioration de la gouvernance et de la surveillance.

**Amélioration de l'échange d'informations** : un site intranet dédié au projet de renforcement de la responsabilisation et des contrôles internes a été lancé en août 2015 afin de servir de portail unique d'accès aux informations sur les règles, procédures et meilleures pratiques de l'OMS dans la Région. Depuis lors, 626 documents de politique, modes opératoires normalisés et listes de vérification pour le contrôle interne ont été publiés sur ce site et des documents clés ont été traduits dans les langues de travail de la Région. En outre, des espaces de collaboration ont été créés pour faciliter l'échange d'informations en temps voulu, notamment celles relatives aux meilleures pratiques, au sein des différents réseaux fonctionnels de la Région. Les failles du contrôle systémique à l'échelle de la Région ont été recensées et portées à la connaissance des bureaux de pays de l'OMS dans le but de guider leurs interventions.

**Définition claire des attentes et suivi solide** : les 12 premiers indicateurs de performance essentiels dans le domaine de la gestion pour les bureaux de pays ont été présentés en 2015. En 2016, le nombre d'indicateurs de performance essentiels a été porté à 23 et la Région a commencé à associer l'évaluation de la performance des centres budgétaires, des gestionnaires de centre budgétaire et du personnel affecté aux fonctions d'appui à la réalisation des indicateurs de performance essentiels à l'aide du système de gestion et de développement des services du personnel (PMDS). Les indicateurs de performance essentiels dans le domaine de la gestion budgétaire et financière ont été mis au point pour mettre à profit les données du Système mondial de gestion (GSM) de l'OMS. Ce système permet de réaliser chaque mois un audit clair et accessible des résultats des indicateurs de performance essentiels.

L'établissement de rapports et la transparence concernant les progrès ont été améliorés grâce à l'élaboration de trois « tableaux de bord », qui intègrent des fonctionnalités d'analyse des tendances et facilitent l'identification des interventions ciblées. Des rapports de retours d'informations trimestriels détaillés sont également communiqués à tous les centres budgétaires. Afin de saluer les performances du personnel et des bureaux de pays, en octobre 2017, lors d'une réunion régionale des chefs de l'administration des bureaux de pays, les centres budgétaires les plus performants ont été officiellement honorés lors d'une cérémonie de remise des prix.

**Formation ciblée et appui direct aux pays** : des programmes de formation ciblés ont été élaborés sur la base de données provenant du suivi des résultats des indicateurs de performance essentiels, des résultats d'audit et d'autres examens des centres budgétaires afin de remédier aux faiblesses recensées dans la Région et dans des domaines de travail spécifiques. À titre d'exemple, de nombreuses demandes d'achat ont été rejetées en raison des inexactitudes qu'elles comportaient. Une formation a été organisée à l'intention des membres du personnel concernés afin d'examiner les raisons du rejet et les moyens d'améliorer les demandes d'achat. Cette formation a permis d'améliorer la qualité des demandes et de réduire le nombre de rejets. Dans le passé, ces informations n'étaient pas facilement disponibles, aussi les programmes de formation n'étaient-ils pas nécessairement conçus pour s'attaquer aux causes profondes des performances peu satisfaisantes. Les programmes de formation sont dispensés soit en présentiel soit par le biais de plateformes électroniques d'apprentissage, lorsque cela est possible.

Pour s'assurer que tous les nouveaux membres du personnel disposent des outils et connaissances nécessaires pour s'acquitter efficacement de leurs fonctions, un programme d'initiation obligatoire a été élaboré et mis en place pour toutes les nouvelles recrues. Tous les membres du personnel administratif du Bureau régional ont été formés à la suite de la restructuration du groupe Administration.

Le personnel des bureaux de pays a été formé à la prévention de la fraude et à l'éthique. En conséquence, les signaux d'alerte, les irrégularités financières et les inconduites du personnel sont systématiquement portés à l'attention du Bureau des services de contrôle interne du Siège de l'OMS.

L'unité de la conformité coordonne les missions multifonctionnelles afin de mener des examens de la gestion et de l'administration des programmes, introduits en 2015, en vue de prêter assistance aux nouveaux représentants de l'OMS. Ces examens couvrent notamment le leadership, la reddition de comptes, l'administration et la gestion des programmes ; et la communication. L'objectif est de réaliser un examen dans les six mois qui suivent le changement de direction d'un bureau de pays. Les objectifs de l'examen quant à eux sont les suivants : 1) déterminer, en collaboration avec le représentant de l'OMS, les membres du personnel du bureau de pays et les partenaires, les moyens possibles d'améliorer la gestion du programme et les fonctions d'appui du bureau de pays, et 2) recenser les failles systémiques du dispositif de contrôle et les bonnes pratiques. La méthode utilisée englobe un examen documentaire détaillé, des questionnaires d'auto-évaluation, une réunion introductive avec tout le personnel, des entretiens structurés et des discussions de groupe avec des membres du personnel et des agents des ministères de la Santé, et une conférence pour convenir des recommandations et des actions à mener à tous les niveaux de l'Organisation.

Des examens de la conformité et de la gestion et de l'administration des programmes ont jusqu'à présent été entrepris dans 20 bureaux de pays<sup>2</sup>. Les examens contribuent à améliorer le positionnement stratégique de l'Organisation au niveau des pays, déterminer les domaines d'intervention qui correspondent aux priorités et besoins nationaux, et améliorer la gestion des programmes (planification, suivi, gestion des connaissances et mobilisation des ressources).

<sup>2</sup> Examens de la gestion et de l'administration des programmes réalisés au Burundi, au Cameroun, en Éthiopie, en Gambie, en Guinée équatoriale, au Mali, en Mauritanie, au Nigéria, en Ouganda, en République centrafricaine, en République démocratique du Congo, au Sénégal, au Soudan du Sud, au Tchad, au Togo, en Zambie et au Zimbabwe.  
Examens de la conformité aux règlements réalisés au Burundi, au Libéria, à Madagascar, en République centrafricaine, en République démocratique du Congo, en Sierra Leone et au Togo.

Les examens servent d'expérience d'apprentissage pour le personnel des bureaux de pays, les ministères de la Santé et les partenaires. Les constatations et meilleures pratiques qui s'en dégagent sont diffusées au cours des réunions régionales du programme et communiquées à d'autres pays. Les problèmes institutionnels sont portés à l'attention du Comité de la conformité et de la gestion des risques du Bureau régional.

**Meilleure collaboration avec les États Membres :** la Région africaine de l'OMS fournit aux gouvernements les fonds les plus importants pour la mise en œuvre d'activités au moyen d'un mécanisme appelé coopération financière directe. Un cadre d'évaluation de ce mécanisme axé sur les risques – le cadre de responsabilisation et d'assurance de la coopération financière directe – a été élaboré en 2016 et approuvé par le Comité régional de la conformité et de la gestion des risques en 2017. Ce cadre vise à garantir que les fonds destinés à ladite coopération soient utilisés à bon escient et que les bénéficiaires disposent des moyens de contrôle nécessaires pour assurer le respect des exigences en matière de suivi et d'établissement de rapports. Ce cadre a été utilisé par l'équipe d'assurance chargée de la coopération financière directe – une équipe dédiée de spécialistes internationaux – pour organiser des missions dans les pays en se fondant sur un processus d'établissement des profils de risques, et pour effectuer des contrôles ponctuels des pièces justificatives auprès des ministères de la Santé afin d'améliorer la conformité et de renforcer la responsabilisation à l'égard des fonds destinés à la coopération financière directe. À la fin de juin 2019, vingt-cinq missions d'examen de pays avaient été effectuées. Les premiers résultats de ces missions sont déjà visibles. En Éthiopie, il ressort d'une mission de suivi effectuée par l'équipe que le taux de justification des pièces justificatives financières est passé à 90 % en février 2019, contre 10 % en décembre 2017. De même, au Tchad, une mission de suivi effectuée en avril 2019 a fait état d'un taux de justification de 73 %, contre 23 % en avril 2018.



L'amélioration de l'environnement du contrôle interne au niveau des pays passe par la collaboration entre le Secrétariat et les États Membres. Le manuel intitulé *Understanding WHO Business Rules* a été élaboré et lancé en 2017. Il vise à sensibiliser les membres du personnel des ministères de la Santé aux règles et procédures de l'OMS et à améliorer le respect des règles et règlements dans les domaines de la coopération financière directe, des achats et des voyages. Ce manuel a été distribué à tous les ministères de la Santé de la Région et une formation a été organisée par les bureaux de pays de l'OMS à l'intention des interlocuteurs nationaux. Des informations actualisées sur l'audit et la conformité sont également communiquées chaque année aux États Membres lors des réunions du Comité régional. Les règlements et statistiques relatifs à la coopération financière directe sont par ailleurs inclus dans les notes d'information à l'intention des ministres de la Santé nouvellement nommés.

**Amélioration de la gouvernance et de la surveillance** : dans le cadre d'un examen des fonctions de conformité et d'assurance qualité du Bureau régional, l'unité chargée de la conformité a été transférée du Bureau de la Directrice régionale au groupe Administration. Ce transfert a ouvert la voie à une approche plus coordonnée et cohérente du renforcement de l'environnement du contrôle tout en mettant à contribution au maximum le peu de ressources disponibles. Le Comité consultatif indépendant d'experts de la surveillance a mentionné cette initiative comme faisant partie des meilleures pratiques et a encouragé des actions similaires dans d'autres bureaux régionaux.

En novembre 2015, le Siège de l'OMS a introduit une politique de gestion des risques institutionnels, et en septembre 2017, la création de comités locaux de la conformité et de la gestion des risques dans tous les centres budgétaires de la Région est devenue obligatoire. Cette démarche permet d'assurer une surveillance adéquate à tous les niveaux de la Région. En mars 2018, un comité de la conformité et de la gestion des risques a également été mis sur pied au sein du groupe Administration pour surveiller

les indicateurs de performance essentiels dans le domaine de la gestion et hiérarchiser et coordonner le soutien à apporter aux centres budgétaires en fonction de l'analyse des tendances. La gestion des risques dans la Région s'est améliorée depuis l'introduction des comités locaux de la conformité et de la gestion des risques. Un outil de gestion électronique des risques a également été mis au point, qui englobe un registre en ligne des risques et des flux de travail électroniques. Les centres budgétaires mettent désormais à jour régulièrement leurs registres de risques et plans d'atténuation de ces derniers, les résultats étant par la suite communiqués au Comité de la conformité et de la gestion des risques.

Le groupe Administration a mis en place un cadre solide pour assurer une coordination efficace du soutien administratif au sein du Bureau régional et des 47 bureaux de pays. Les processus figurant dans le cadre de coordination comprennent trois étapes : 1) la détermination du soutien requis ; 2) la définition des priorités, la mise en œuvre et le suivi ; et 3) l'évaluation de l'impact.

- **Détermination du soutien dont ont besoin les centres budgétaires** : se fondant sur le « tableau de bord » des indicateurs de performance essentiels et les rapports d'audit, les membres du personnel responsables des fonctions d'appui recensent les bureaux de pays qui ont besoin d'un soutien d'urgence. Ce soutien peut être fourni à distance ou dans le cadre d'une mission effectuée dans le pays concerné. Les interventions prévues sont examinées lors de réunions mensuelles avec le directeur du groupe de responsabilité sectorielle et une décision finale est prise. Cette démarche garantit la cohérence des approches et permet de traiter les problèmes transversaux de manière globale. Une fois approuvées, les missions de soutien sont enregistrées dans l'outil Coordination SharePoint.

- **Définition des priorités et suivi de la mise en œuvre des mesures essentielles convenues** : au cours des réunions mensuelles, les participants examinent les demandes en attente des bureaux de pays et les principaux risques liés aux projets en cours. À la fin de chaque réunion, le bureau de la gestion de projets (PMO) du groupe Administration enregistre les mesures essentielles dans l'outil Coordination SharePoint du groupe Administration. Les points focaux sont responsables de la mise à jour de SharePoint une fois que les mesures essentielles ont été appliquées. De même, lorsqu'une mission auprès d'un bureau de pays prend fin, l'équipe du bureau de la gestion de projets (PMO) place les informations pertinentes sur SharePoint afin de faciliter l'évaluation de la corrélation entre la mission et la réalisation des indicateurs de performance essentiels du bureau de pays. Le groupe Administration organise également des réunions régulières entre les unités (unité chargée des achats, unité chargée de l'administration et unité informatique) et des réunions avec l'équipe administrative du Programme de gestion des situations d'urgence sanitaire pour assurer la synchronisation des activités.
- **Évaluation de la contribution du Bureau régional** : cette dernière étape aide les centres budgétaires à évaluer l'impact du soutien apporté à leurs activités – missions, formations, achats de services et gestion du personnel, entre autres. Le suivi du « tableau de bord » des indicateurs de performance essentiels et des rapports trimestriels publiés par l'équipe chargée de la conformité facilite l'information du Comité de la conformité et de la gestion des risques et des représentants de l'OMS au sujet de la performance des bureaux de pays par rapport aux indicateurs de performance essentiels dans le domaine de la gestion, et attire leur attention sur des questions qui requièrent leur action.

**Mise en place d'un système en ligne d'appel d'offres** : le système d'appel d'offres en ligne a été lancé en novembre 2015 pour permettre l'achat de biens dans le Bureau régional, et le Portail mondial pour les fournisseurs des organismes des Nations Unies a été introduit en février 2016 pour publier des appels à propositions pour l'achat de services de grande valeur. Ces processus améliorés d'appel d'offres concurrentiels garantissent que les offres retenues proposent la meilleure combinaison de spécifications techniques, de qualité et de prix.

**Prise de mesures de réduction des coûts dans le cadre des services de traduction, d'interprétation et d'impression** : en ce qui concerne les services de traduction, d'interprétation et d'impression, une nouvelle méthode de sélection des interprètes, associant un(e) interprète senior à des interprètes juniors, a été adoptée en juillet 2018. Cette mesure devrait permettre d'économiser environ US\$ 1 000 par réunion de cinq jours, et assurera la constitution de la prochaine génération d'interprètes dans la Région. En outre, l'unité concernée procède à l'identification et à l'élaboration d'une liste d'interprètes professionnels basés dans les 47 pays de la Région.

**Instauration d'un environnement de travail « sans papier »** : une procédure d'approbation automatisée a été introduite en 2018 au sein des groupes Administration et Systèmes et services de santé. Des flux de travail en ligne ont été créés en ayant recours à divers nouveaux formulaires électroniques, et une plateforme de flux de travail a été déployée pour établir et diffuser des notes de service et des rapports d'adjudication soumis à approbation.



### 3. PRINCIPALES RÉALISATIONS DU PROJET DE RENFORCEMENT DE LA RESPONSABILISATION ET DES CONTRÔLES INTERNES

Les réalisations du projet de renforcement de la responsabilisation et des contrôles internes sont le fruit d'une approche intégrée et à plusieurs volets du partage d'informations, d'attentes clairement définies à travers des indicateurs de performance essentiels, d'une formation ciblée, de la concertation avec les États Membres et de l'échange d'expériences. Des progrès considérables sont constatés dans les domaines du respect des règles et règlements et de l'assurance qualité, des contrôles internes, de la comptabilité relative à la coopération financière directe et de l'optimisation des ressources.

**Conformité et assurance qualité améliorées** : les améliorations en matière de responsabilisation et de contrôles internes réalisées dans le cadre du projet de renforcement de la responsabilisation et des contrôles internes transparaissent dans les résultats des audits réalisés dans la Région, qui constituent des indicateurs indépendants de l'amélioration de la performance. Entre février 2015 et avril 2019, vingt-trois audits internes et 14 audits externes ont été réalisés, donnant lieu à 1 017 recommandations. Pour ces audits, neuf rapports d'audit interne et douze rapports d'audit externe avaient été clôturés à la satisfaction des auditeurs en fin avril 2019. En outre, douze rapports d'audit publiés avant 2015 ont également été clôturés au cours de la même période. De 2016 à 2018, aucun rapport d'audit interne n'a été jugé insatisfaisant.



Tous les rapports ont été jugés entièrement ou partiellement satisfaisants, avec des améliorations à apporter. Ainsi, alors que plus de 50 % des audits réalisés avant 2016 présentaient des résultats insatisfaisants (la plus faible note d'audit possible), depuis 2016, aucun audit n'a été publié avec des résultats insatisfaisants.

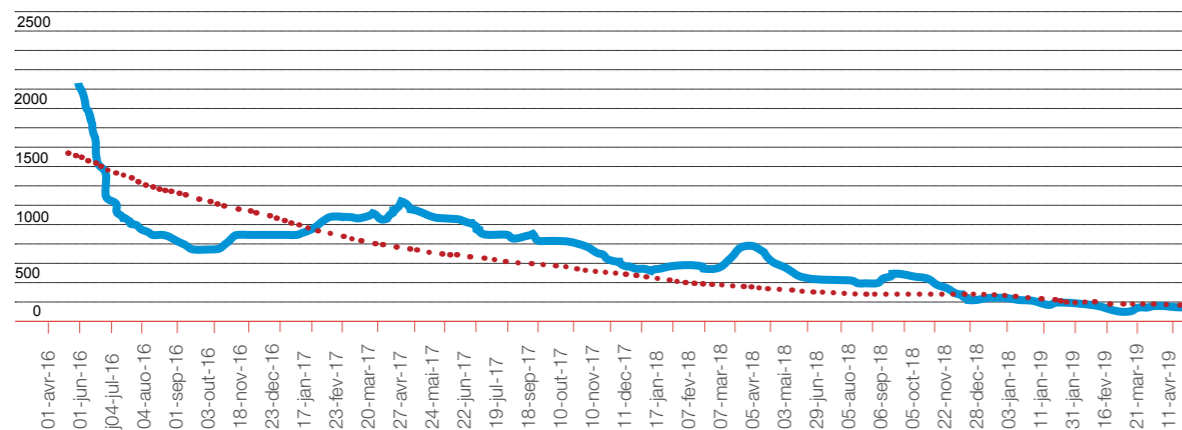
**Renforcement des contrôles internes** : l'utilisation des indicateurs de performance essentiels dans le domaine de la gestion est largement acceptée dans la Région comme contribuant au renforcement de l'environnement de contrôle interne et est reconnue comme

une pratique de référence au sein de l'Organisation. Le Bureau des services de contrôle interne a indiqué que l'efficacité globale des contrôles internes dans la Région africaine était passée de 50 % en 2015 à 74 % entre 2016 et 2018, sur la base des bureaux ayant fait l'objet d'un audit au cours de cette période. Le Bureau des services de contrôle interne utilise une approche fondée sur les risques pour sélectionner les bureaux de pays à auditer, ce qui en fait un bon indicateur de substitution de la performance régionale. Sur les six principaux bureaux évalués, la Région est passée de la dernière à la quatrième place et affiche la deuxième plus importante progression, à savoir 24 %.

**Comptabilité des fonds de la coopération financière directe améliorée** : le nombre de rapports sur la coopération financière directe en souffrance a été réduit de 98 % entre avril 2016 et avril 2019. Le Bureau régional de l'OMS pour l'Afrique a réduit le montant des fonds de coopération financière directe non justifiés de US\$ 78 millions (89 %), lesquels ont été ramenés de US\$ 87,3 millions au 1er avril 2016 à US\$ 11,9 millions au 30 avril 2018 (figure 1). L'établissement de rapports sur la coopération financière directe a été nettement améliorée, le nombre de rapports présentés tardivement ayant été ramené de 1 907 en avril 2016 à 46 au 30 avril 2019. Lors d'une réunion tenue en octobre 2018, les cadres administratifs de la Région se sont engagés à atteindre l'objectif de « zéro rapport sur la coopération financière directe en souffrance en fin 2019 ».

**Meilleure optimisation des ressources** : l'introduction de mesures de réduction des coûts dans le cadre des services de traduction, d'interprétation et d'impression a entraîné d'importantes économies. Par exemple, l'association d'un interprète senior et d'interprètes juniors a permis de réaliser des économies de US\$ 16 000 ; le recrutement d'un plus grand nombre d'interprètes locaux a permis d'économiser US\$ 204 320 ; et l'établissement d'un nouveau barème de rémunération pour les services de traduction a permis d'économiser US\$ 64 000 en juin 2019. Depuis la prise de ces initiatives en octobre 2018 jusqu'au 30 juin 2019, l'OMS dans la Région africaine a réalisé des économies se chiffrant à US\$ 296 248 sur les services d'interprétation et de traduction.

Figure 1 : Évolution des rapports sur la coopération financière directe en souffrance



Avec l'introduction de l'environnement de travail sans papier, dans les groupes Administrations et Systèmes et services de santé, 1 086 notes de services et rapports d'adjudication ont été approuvés électroniquement entre juin et décembre 2018, entraînant une réduction de 12,8 % des coûts d'impression ramenés de US\$ 192 201 en 2017 à US\$ 170 388 en 2018.

Les achats de biens et services représentent un quart des dépenses de la Région africaine. Les audits internes et externes ont mis en évidence l'importance de la responsabilisation et du respect des politiques dans les processus d'achat. De même, les États Membres, les donateurs et autres parties prenantes, y compris le grand public, attendent de l'OMS qu'elle optimise l'emploi des ressources. Le Bureau régional a étudié des moyens novateurs de réaliser des économies et d'affecter les fonds et les ressources de manière efficiente, suivant une approche axée sur l'optimisation. En 2017, un échantillon de 19 transactions a été évalué du point de vue de l'optimisation des ressources. Il a été constaté que des économies avaient été réalisées à hauteur de US 1,4 million. Elles ont atteint US\$5,1 millions en 2018.

## 4. PERSPECTIVES D'AVENIR

Le projet de renforcement de la responsabilisation et des contrôles internes vise principalement à améliorer la responsabilisation, la transparence et le respect des règlements, d'améliorer la performance de chaque membre du personnel et des équipes, et de mettre en œuvre les mécanismes permettant de mesurer, surveiller et faire rapport sur les progrès et les tendances. La mise en œuvre du cadre d'indicateurs de performance essentiels et la communication régulière d'informations sur les indicateurs de performance essentiels dans le domaine de la gestion à la direction par le biais du Comité de la conformité et de la gestion des risques, y compris sur la gestion régulière du programme, les examens administratifs et les examens de conformité, améliorent la gestion des bureaux de pays de l'OMS. L'utilisation améliorée des technologies et outils disponibles – notamment le GSM, les tableaux de bord de veille stratégique, le Portail mondial pour les fournisseurs des organismes des Nations Unies pour les achats de grande envergure et les tableaux de bord de performance, entre autres – a entraîné une plus grande optimisation des fonds dans l'achat de biens et services. Le projet de renforcement de la responsabilisation et des contrôles internes a débouché sur des améliorations mesurables de la responsabilisation et sur une efficacité accrue des contrôles internes pour l'OMS au sein de la Région africaine.

Des défis persistants dans la mise en œuvre de ce projet menacent de compromettre ses acquis. Il s'agit notamment de l'obsolescence de l'environnement informatique, des problèmes de réseau et de la sécurité insuffisante des bureaux. Attirer les bonnes personnes pour pourvoir les postes vacants et trouver la bonne adéquation entre les compétences et les fonctions constituent des défis plus généraux de longue date qui ont une incidence sur l'évolution de ce projet.



Les centres budgétaires ont eu du mal à réaliser certains indicateurs de performance essentiels, tels que celui mesurant la clôture des dotations dans les trois mois suivant la date d'échéance. Cet indicateur de performance essentiel est lié à la communication de rapports aux donateurs et à la libération des charges financières. Il y a également lieu de mieux aligner les résultats des auto-évaluations des contrôles internes sur ceux du registre mondial des risques de l'OMS, des conclusions des rapports d'audit et des examens de la conformité. Il est également nécessaire que les gestionnaires aient une compréhension objective de certains indicateurs de performance essentiels.

Bien que des progrès importants aient été accomplis sur la communication des rapports sur la coopération financière directe qui étaient en souffrance, certains pays continuent d'éprouver des difficultés concernant l'établissement de rapports. Pour s'attaquer aux problèmes liés à la coopération financière directe, plusieurs bureaux de pays sont passés de l'utilisation de ce mécanisme à la mise en œuvre directe, qui expose l'Organisation à des risques plus importants, étant donné que la plupart des bureaux de pays ne disposent pas d'un personnel suffisant pour diriger la mise en œuvre des activités.

Pour surmonter les difficultés et tirer parti des réalisations accomplies jusqu'ici, la priorité consiste à continuer à : renforcer les ressources humaines à tous les niveaux, mettre à niveau les technologies de l'information et l'infrastructure réseau et améliorer les locaux des bureaux, et améliorer la transparence, l'efficacité, la qualité et la responsabilisation dans les processus de l'OMS, y compris les achats et la prestation de services. Les efforts seront redoublés pour faire en sorte que le personnel se conforme aux règles et règlements de l'OMS afin de promouvoir une utilisation efficiente des ressources pour obtenir des résultats et garantir la qualité et l'optimisation des ressources.

Une formation ciblée du personnel et une culture de communication franche et de respect entre tous les membres du personnel aideront à renforcer l'engagement et à vaincre la résistance au changement. Des efforts accrus de mobilisation des ressources et des mesures de réduction des coûts, notamment de nouvelles initiatives de recouvrement des coûts, contribueront également à combler le déficit de financement.

Un catalogue des services du groupe Administration assortis des délais d'exécution des processus et services sera établi et l'Initiative verte et l'initiative pour un environnement de travail sans papier seront poursuivies au-delà de leur phase d'expérimentation. Les indicateurs de performance essentiels dans le domaine de la gestion, y compris les rapports trimestriels, seront élargis à tous les groupes organiques, programmes et unités du Bureau régional, et un comité du programme sera mis sur pied pour examiner la mise en œuvre technique et financière du travail de tous les groupes organiques, programmes et unités du Bureau régional. Des études périodiques de l'optimisation des ressources dans les domaines administratifs qui sont au service des programmes techniques seront menées.

L'amélioration de l'environnement du contrôle interne au niveau des pays passe par la collaboration entre le Secrétariat et les États Membres. En conséquence, le Secrétariat continuera à communiquer les informations sur les progrès réalisés en matière d'audit et de conformité aux États Membres lors des sessions annuelles du Comité régional.

Le Secrétariat espère que ces efforts amélioreront la qualité du travail de l'OMS. L'amélioration du ciblage et de la gestion des ressources favorisera une meilleure optimisation des ressources. Ces efforts contribueront également à optimiser les contributions de l'OMS à l'obtention de meilleurs résultats sanitaires pour les populations de la Région africaine.



BUREAU RÉGIONAL DE L'

Afrique

**Organisation  
mondiale de la Santé**



Organisation  
mondiale de la Santé

BUREAU RÉGIONAL DE L' **Afrique**

Cité du Djoué | P.O. Box 06 | Brazzaville | Congo  
Tel | 242 770 0202  
Website | [www.afro.who.int](http://www.afro.who.int)