



PUBLIC MANAGEMENT PROGRAMME

RAPPORT DE STAGE

Organisation mondiale de la Santé

MEGAL Pascale

Conseiller

Ministère des Affaires sociales, Santé publique et Environnement

AVRIL / MAI 2002

ELEMENTS DE CONTEXTE

1948 , une grande organisation naît...

- Créée le 7 avril 1948¹, l'Organisation mondiale de la Santé est une agence spécialisée des Nations Unies (*famille onusienne*) qui, selon sa Constitution, « a pour but d'amener tous les peuples au niveau de santé le plus élevé et pour principale fonction d'agir en tant qu'autorité directrice et coordinatrice des travaux internationaux dans le domaine de la santé ».
En un demi-siècle d'activités, les priorités n'ont d'ailleurs cessé d'évoluer (cf. panorama repris en page suivante).
- L'OMS se compose d'Etats membres souverains (60 au départ ; 191 aujourd'hui), qui s'associent entre eux et avec d'autres parties (ONG, associations, ...) pour atteindre ce but de Santé pour tous² (cf. énormes différences entre la situation sanitaire et socio-économique des pays en développement - PAUVRETE - et celle des pays développés - ABONDANCE -).
- Comme l'indique aussi sa Constitution, l'OMS exerce essentiellement son action à travers la coopération qui s'établit entre ses Etats membres. Son fonctionnement (*governance*) est assuré par trois organes : l'Assemblée mondiale de la Santé, le Conseil exécutif et le Secrétariat.
Le but n'est pas ici d'entrer en détail dans le fonctionnement de ces organes, et ce d'autant plus qu'une documentation complète, en ce compris l'ensemble des documents de travail, est disponible sur le site³.

¹ La première conférence internationale de Santé publique remonte en fait à 1851 et portait sur la signature d'une convention relative à la mise en quarantaine des cas de choléra (grande épidémie de 1830), de peste et de fièvre jaune, celle-ci obéissant principalement à des préoccupations d'ordre commercial. Il y eut ensuite la création en 1864 de la Croix-Rouge, en 1907 de l'Office international d'Hygiène publique et après la Première Guerre mondiale, de l'Organisation d'Hygiène sous les auspices de la Société des Nations. Mais, en 1943, quand les Alliés décidèrent de créer l'Administration des Nations Unies pour les secours et la reconstruction, ces deux derniers organes furent dissous et remplacés, sur proposition de la Chine et du Brésil, par une nouvelle organisation mondiale de santé au sein du système des Nations Unies. Reflétant l'humeur de l'après-guerre, Brock Chisholm, premier DG (canadien) de l'OMS déclarait : « Certains groupes ne pourront plus compter survivre au prix de la vie d'autres groupes. C'est la race humaine tout entière qui survivra ou qui périra ». [Source : documentation réalisée à l'occasion du 50^e anniversaire de l'OMS].

La date du 7 avril est aujourd'hui consacrée comme Journée mondiale de la Santé.

² C'est le nom d'un des programmes de base, étant entendu que dès sa Constitution, l'OMS avait défini la santé dans son acception la plus large : « La santé est un état de complet bien-être physique, mental et social, et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité ».

³ [Http://www.who.int](http://www.who.int)

Je retiendrai seulement ici les grandes lignes, et principalement la manière dont le fonctionnement de ces organes influe et/ou dépend de la nouvelle structure insufflée au sein de l'Organisation.

Il faut préciser qu'en raison des règlements immuables, les organes directeurs sont une des seules denrées à ne pas avoir été bouleversés par la réforme, bien que la position du département Governance ait été modifiée (il ne se trouve plus au niveau du Directeur général mais fait partie du groupe Relations extérieures)

Soit dit en passant, pour avoir suivi de près la mise en place du grand rendez-vous annuel de mai (Assemblée mondiale de la Santé 2002⁴) et avoir discuté longuement avec des membres du département Governance, j'ai pu me rendre compte qu'au-delà de tous les changements intervenus au sein de l'Organisation, il subsiste une machinerie extrêmement bien huilée capable, en moins de 24 h, de procurer aux 191 délégations des documents reprenant les modifications presque au fil des heures.

Tout ceci pour montrer que le professionnalisme des équipes a certainement aidé à maintenir un équilibre tout au long de la réforme et garantit, aujourd'hui encore, une diffusion externe de documents de référence de haute qualité.

▪ L'Assemblée mondiale de la Santé

L'Assemblée mondiale est l'organe suprême de l'Organisation. Elle réunit en session annuelle les délégués de tous les Etats membres. Sa principale fonction est d'arrêter la politique de l'Organisation. Elle a également pour tâche de nommer le Directeur général⁵, de contrôler la politique financière de l'institution, d'examiner et d'approuver le projet de budget-programme⁶ biennal et d'étudier et approuver les rapports d'activités du Conseil exécutif et du Directeur général. Elle guide aussi le Conseil en matière d'études et recherches futures.

▪ Le Conseil exécutif⁷

Le Conseil exécutif, qui se réunit deux fois par an, se compose de 32 membres (élus pour trois ans), désignés par les Etats membres eux-mêmes. Le Conseil a pour principale fonction de préparer le travail de l'Assemblée et d'appliquer les décisions et directives qu'elle a arrêtées. Il est également chargé de soumettre, pour examen et approbation, un programme général de travail s'étendant sur une période déterminée. Le Conseil exerce son pouvoir au nom de tous les Etats membres.

⁴ Tous les travaux de cette Assemblée sont détaillés sur le site. Une synthèse de l'allocation de Mme Brundtland est reprise en annexe.

⁵ Le mandat du DG est de 5 ans. Celui de Mme Brundtland arrivera donc à échéance en 2003, ce qui signifie qu'une partie de ses activités de 2002 sont aussi consacrées à sa « campagne électorale » (top secret !).

⁶ Sans entrer dans le détail, il faut savoir qu'un des axes importants de la réforme de 1998 a porté sur une nouvelle conception du budget (budget unique englobant à la fois les contributions obligatoires et les contributions volontaires ; budget découpé en zones d'activités, ...).

⁷ Afin d'utiliser au mieux la base de connaissances que constitue le Conseil et de lui permettre de fonctionner efficacement, rationnellement et en toute transparence, un groupe de travail intergouvernemental est actuellement en train d'opérer un examen des méthodes de travail du Conseil en vue de les améliorer.

▪ Le Secrétariat

Le Secrétariat englobe tout le personnel (technique et administratif) employé par l'OMS, dans le monde entier (siège, 6 bureaux régionaux, bureaux de pays⁸). Le Directeur général, qui est le plus haut fonctionnaire de l'Organisation, nomme le personnel du Secrétariat, conformément au règlement établi par l'Assemblée et sur base d'une répartition géographique aussi large que possible.

Le Secrétariat a pour rôle d'aider et d'appuyer les Etats membres dans l'action nationale et internationale qu'ils mènent en faveur de la santé, de faciliter la coopération technique tant entre eux qu'avec les équipes de l'OMS.

Le Secrétariat de l'OMS représente environ 3 500 professionnels de santé et autres spécialistes, ainsi que le personnel d'appui.

- Depuis 50 ans de bons et loyaux services, l'OMS a donc multiplié les campagnes énergiques d'éradication des maladies, a soutenu la formation de coalitions mondiales relatives à la santé, a décidé de développer une stratégie de Santé pour tous où l'accent est mis à la fois sur les structures et sur les personnes, a énoncé une série de normes et recommandations, ... tout cela avec pour objectif de faire en sorte que populations et communautés soient en bonne santé et que la santé humaine soit une fois pour toutes considérée comme un droit fondamental pour tous et par tous. Au cours de la deuxième moitié du 20^e siècle, une évolution sans précédent a certes eu lieu. Pourtant, aujourd'hui encore, plus d'un cinquième de l'humanité reste privée de ce droit... et la situation risque encore de s'aggraver sous le poids de la mondialisation (considérée par d'aucuns comme le principal futur enjeu de l'Organisation).
- Vu l'ampleur de la tâche, il est clair que l'OMS ne peut agir seule ! Se référant à la réforme des Nations Unies qui vise à faire en sorte que ses organisations répondent mieux aux besoins des Etats membres et privilégient l'efficacité par l'action concertée et les partenariats (y compris avec le secteur privé), Mme Brundtland a dès son arrivée fait reposer sa stratégie sur une conception plus dynamique et moins bureaucratique de la gestion. Reste à voir si les orientations stratégiques et les fonctions essentielles retenues par la nouvelle DG ont répondu ont favorisé cette action concerté, ainsi que le nécessaire échange d'informations qui la sous-tend.

⁸ Le terme de décentralisation est principalement utilisé dans ce rapport pour désigner la structure éclatée en groupes organiques. Si le temps l'avait permis, ce concept de décentralisation aurait dû être étendu aux réseaux établis avec les différentes entités régionales et locales de l'OMS.

1998, l'année de tous les changements...

- L'année 1998 restera à coup sûr dans les annales de l'OMS comme celle du passage d'un vent nouveau :

- d'une part, l'Organisation est placée sous le signe du bilan durant toute cette année du 50^e anniversaire ;
- d'autre part, dès le mois de mars de cette même année, se met en place une équipe de transition chargée de préparer les décisions clés qui permettront au nouveau Directeur général, le Dr. Gro Harlem Brundtland, de « créer la différence »⁹, dès le 1^{er} juillet 1998.

- Et de bouleversement, il en est effectivement question... On pourrait même évoquer un raz-de-marée, qui va toucher l'ensemble de la structure organisationnelle de l'institution. Mais, tous ces réaménagements qui, au premier abord, ont été perçus comme retentissants, peuvent s'expliquer à différents niveaux.

- Dès 1997, le Secrétaire général des Nations Unies¹⁰ a lui-même présenté un vaste train de mesures, entre autre budgétaires et administratives, dont la principale caractéristique est de viser à une réduction de la fragmentation des activités et à une plus étroite collaboration avec les agences spécialisées en vue d'une plus grande efficacité.
- Le monde traverse une crise mondiale, entre autres exacerbée par le conflit au Kosovo, où toute la communauté internationale exprime des attentes et des exigences claires quant au rôle joué par l'Organisation mondiale de la Santé.
- Le « strong leadership » de la nouvelle DG¹¹ (qui a occupé, pendant plus de 10 ans, le poste de Premier Ministre au sein du gouvernement norvégien et qui s'est forgé une réputation sur la scène internationale en développant le concept politique global de développement durable au Somme de la Terre, à Rio) va faire sortir l'OMS de sa coquille technico-médicale pour revêtir un habit hautement stratégique¹². Cette attitude n'est certes pas toujours dépourvue d'intérêts personnels (image de marque dans la grande maison onusienne) mais aura en tout cas comme résultat de propulser l'OMS au rang des grandes agences, dont l'écho se fait entendre bien au-delà du monde médical professionnel (cf. diffusion médiatique).

- D'un point de vue théorique, les réformes proposées par Mme Brundtland apparaissent aussi comme très innovatrices. On y lit en effet la volonté de se pencher sur le propre fonctionnement de son institution avec l'ambition de bâtir - par le biais

⁹ Ce fut la formule choisie par le DG, lors de la prise de ses nouvelles fonctions.

¹⁰ Un document de l'Assemblée générale des Nations Unies (A51/950) est consacré à cette problématique : « Rénover l'Organisation des Nations Unies : un programme de réforme... ».

¹¹ Curriculum vitae en annexe.

¹² Une des critiques souvent entendue parmi les membres du personnel concerne justement la prédominance accordée aux aspects politiques et stratégiques, au détriment parfois de l'expertise technique.

d'une réforme administrative - les fondations d'une meilleure gestion et d'une meilleure communication.

Or il s'agit là d'une attitude que l'on peut qualifier de prospective et qui consiste à inscrire dans la structure les évolutions mêmes du domaine que l'on traite.

De manière globale, la réforme opérée au sein de l'OMS, en juillet 1998, coïncide avec le développement même du concept de Santé publique :

- la Santé publique est un tout à considérer en rapport avec ses nombreux déterminants, d'où l'approche transversale de certains programmes ;
- de par ses impacts tant humains que socio-économiques, la Santé publique est un enjeu pour la société tout entière et se doit d'occuper une place centrale dans tous les domaines d'activités, d'où l'intensification des partenariats ;
- la Santé publique revêt, par essence, un caractère international qui nécessite de réels processus de collaboration, d'où la redynamisation des réseaux d'experts et d'institutions.

- Comment tous ces beaux concepts vont-ils passer du papier à la réalité ?
Le propos n'est pas ici d'entrer dans tous les détails d'une réforme qui va du budget à la structure, en passant par une politique du personnel relookée. Mais de s'arrêter sur les grandes étapes de communication qui ont entouré ces changements et qui vont « guider » les membres du personnel vers l'instauration de la sacro-sainte structure organique.
Il est d'ailleurs à noter que chacune de ces étapes a fait l'objet d'un document de référence¹³, largement diffusé et qui visait à donner à la réforme un caractère informatif transparent.

1°) *Projet de contrat* du Directeur général, présenté au Conseil exécutif de janvier 1998.

2°) 1^{er} mars 1998 : mise en chantier de *l'équipe de transition*¹⁴, sous la baguette du conseiller personnel de Mme Brundtland, l'Ambassadeur Støre, anciennement conseiller diplomatique du Premier Ministre norvégien. L'équipe se compose de quatre collaborateurs de staff et d'une dizaine de « satellites » qui sont, en quelque sorte, les pré-clusters et qui couvrent les thématiques telles que le budget, la problématique in-house (structure), les relations avec les partenaires extérieurs (key players), la communication interne et externe (image de l'organisation, démedicalisation du langage, ...), les projets prioritaires (Roll-back Malaria, Un Monde sans Tabac, ...). Certains thèmes comme l'éthique ou les procédures d'évaluation sont institués dans des groupes qui recoupent l'ensemble des satellites. Il faut savoir en outre que pour renforcer le travail de l'équipe de transition, des experts (internes) ont été rattachés à cette équipe

¹³ Vu le volume que représentent ces documents, il a été impossible de les joindre en annexe. Seuls quelques passages sont reproduits.

¹⁴ Aujourd'hui, plusieurs membres de cette équipe de transition ont quitté l'institution ; certains sont restés attachés au DG mais la plupart sont retournés dans les groupes organiques.

pendant des périodes déterminées (en plus de leurs fonctions principales).

3°) *Consultation des membres du personnel* via une adresse e-mail où tout un chacun peut exprimer ses commentaires et suggestions à l'équipe de transition. Cette équipe travaille également en étroite collaboration avec les associations représentatives du personnel.

4°) *Le point sur la transition*. Quelques semaines avant l'entrée en fonction de Mme Brundtland (21/7/1998), l'équipe de transition soumet pour avis au personnel un avant-projet de structure organique. Il s'ensuit une note explicative diffusée à l'ensemble du personnel et reprenant les tenants et aboutissants de la réforme (organigramme, tableau des groupes et fonctions essentielles, liste des unités et programmes affectés à chacun des groupes). Il y est aussi question d'« apaiser les craintes »¹⁵.

5°) La volonté de transparence va perdurer après la date du 21 juillet, avec la diffusion d'une série de rapports sur le processus de changement entamé par le Directeur général : « *Bilan de cent jours de changement* » ; « *Bilan de dix mois de changement* »¹⁶.

L'équipe de transition va par ailleurs tenter de continuer à communiquer en permanence, via l'Intranet¹⁷, sur les grands changements et autres modifications qui affectent directement le personnel.

6°) Depuis son entrée en fonction, le DG saisit également chaque occasion de rencontres telles que le Conseil exécutif, l'Assemblée ou d'autres manifestations internationales pour exprimer haut et fort¹⁸ ce qui a été accompli et ce vers quoi elle s'oriente. Cette pratique peut paraître relever du pur et simple formalisme mais constitue néanmoins, pour les membres du personnel, une sorte de tribune à partir de laquelle ils peuvent se situer dans leurs tâches quotidiennes.

Toutes ces étapes constituent en quelque sorte les prémices de la future manière d'appréhender les relais d'information (approche essentiellement Top-
--

¹⁵ Il est textuellement mentionné : « Si l'unité à laquelle vous appartenez ne se trouve pas sur la liste, cela ne signifie pas que vous perdez votre poste. Tous les domaines d'activités seront affectés à l'un des groupes organiques. [...] Tous les membres du personnel continueront d'exercer les mêmes fonctions. [...] Les directeurs exécutifs auront jusqu'au 1^{er} novembre pour formuler des recommandations sur l'organisation finale de leur groupe. »

¹⁶ Ces documents, qui aujourd'hui encore font référence, ont servi de base à la partie Organisation de ce rapport.

¹⁷ Aujourd'hui, le principal outil utilisé est la « cluster note » qui est diffusée chaque fois qu'intervient un changement de structure, de personnel, de programme à l'intérieur d'un groupe organique.

¹⁸ Une lecture en diagonale des différentes allocutions de Mme Brundtland laisse apparaître un discours parsemé d'expressions « guerrières » (ex. être présent sur le front, gagner la bataille, l'assaut final contre la maladie) et de formules chocs (ex. Halte à la Tuberculose, Un Monde sans Tabac) destinées à créer le changement et marquer les esprits.

Down, du bureau du DG vers les groupes). Elles reflètent également le caractère des outils (notes de référence, voie électronique, ...) qui seront privilégiés pour la diffusion de l'information interne.

?

ORGANISATION STRUCTURELLE

« Il y aura des changements. Un changement d'orientation. Un changement dans la façon dont nous organisons notre travail. Un changement dans la façon dont nous agissons. Un changement dans la façon dont nous travaillons comme une équipe. » (Dr. Gro Harlem Brundtland, 21 juillet 1998)

- Avant de décrire la structure telle qu'elle se présente aujourd'hui et d'en examiner quelques aspects principaux, il faut s'arrêter sur les orientations stratégiques qui constituent, comme cela a été vu dans la présentation de la réforme, les fondations de cette structure.

Plan stratégique de Mme Brundtland

- Pour parvenir à atteindre l'objectif tel que décrit dans la Constitution même de l'OMS (cf. contexte), le DG propose d'organiser les travaux techniques selon quatre orientations stratégiques faisant office de cadre général et étant entendu que ces quatre axes sont interreliés.

Première orientation : réduire la mortalité, la morbidité et les incapacités, surtout dans les populations pauvres et marginalisées ;

Deuxième orientation : promouvoir des modes de vie sains et réduire les facteurs de risque pour la santé liés à l'environnement, au contexte économique et social et aux comportements ;

Troisième orientation : mettre en place des systèmes de santé qui améliorent les résultats sanitaires de manière équitable, répondent aux attentes légitimes de la population et soient financièrement équitables ;

Quatrième orientation : concevoir une politique de base et créer un cadre institutionnel dans le secteur de la santé, et faire en sorte que les questions de santé soient dûment prises en compte dans les politiques sociales, économiques et en matière d'environnement et de développement.

- Pour faire écho à ces quatre orientations, il est demandé au Secrétariat de l'OMS de privilégier six fonctions essentielles.
 - définir une politique et une action de sensibilisation cohérentes, conformes à l'éthique et fondées sur des données probantes ;
 - gérer l'information en évaluant les tendances et en comparant les résultats, ainsi que définir le programme de recherche-développement et encourager les travaux dans ce domaine ;
 - se faire l'agent du changement par un appui technique et théorique, de façon à stimuler l'action et la coopération et à renforcer durablement les capacités nationales et inter pays ;
 - négocier des partenariats nationaux et mondiaux, et les soutenir ;
 - fixer et valider des normes et critères, les appliquer et en surveiller l'application ; encourager la mise au point et l'essai de technologies, d'outils et de principes directeurs nouveaux en matière de lutte contre la maladie, réduction des risques, gestion des soins de santé et prestation de services.

- Par ailleurs, pour donner vie à ce cadre stratégique et atteindre ainsi les résultats escomptés (action de santé internationale), le DG a jugé bon d'indiquer les priorités d'actions communes à toute l'Organisation (ex. tabagisme, santé maternelle, salubrité des aliments, etc). Ces priorités spécifiques constituent aussi le cadre du budget-programme et doivent obligatoirement s'accompagner, au sein même de l'institution, d'un réel investissement dans le changement.

- D'emblée, le ton est donné : « One WHO ! »¹⁹. Plus question de distinguer des fonctions normatives réservées au Siège et une coopération technique davantage tournée vers les bureaux régionaux et les bureaux de pays. Tout le monde travaille dans le même sens et avec le même cadre, et ce afin de planifier les domaines où l'OMS possède un avantage et combler les domaines lacunaires. Ainsi, par exemple, certains bureaux de pays peuvent jouer le rôle de chef de file dans l'élaboration de lignes directrices (mise en avant des « meilleures pratiques ») ; d'un autre côté, il faut renforcer la coopération technique en tant que concept générique (action de sensibilisation, création de partenariats, mesures de recherche-développement, conseils stratégiques et politiques, ...).

- Quid de la structure organique ?

Partant du principe selon lequel la structure doit refléter les tâches principales de l'Organisation - ce qui garantira aussi des relations plus transparentes vers l'extérieur -, les quatre axes stratégiques définis ci-dessus ont été déclinés en 9 groupes organiques (lesquels regroupent les 50 divisions et programmes antérieurs²⁰ et seront ensuite réduits à 8 clusters et 32 départements), chaque groupe répondant à une ou plusieurs mêmes fonctions essentielles (voir organigramme en page suivante).

¹⁹ Dans l'histoire de l'OMS, il y a eu en effet une tendance à scinder d'un côté le Siège où étaient édictées les normes et de l'autre, les bureaux où se faisait le vrai travail de coopération technique, un peu « la tête et les membres ». Mme Brundtland est arrivée avec son message d'unification, qui s'est traduit à tous les niveaux opérationnels (budget, plan stratégique, structure).

On verra toutefois qu'après 4 ans de réforme, le message a tendance à s'effriter, à commencer par le Siège où, selon plusieurs témoignages, les huit clusters ont parfois tendance à devenir huit OMS !

²⁰ Auparavant, l'OMS fonctionnait avec une structure classique composée d'un DG, de neuf sous-directeurs et de directeurs de divisions et programmes, ce qui apparaît au simple coup d'œil comme une structure beaucoup plus pesante et plus complexe (cf. organigramme en page suivante).

Exemples de composition de cluster :

Axe « Soutenir l'action de santé »

↓

2 groupes : Bases factuelles et information à l'appui des politiques
 Technologie de la santé et médicaments

↓

Fonctions essentielles :

- Etablir une base de données pour le développement du secteur de santé en faisant la synthèse des données en provenance de toute l'Organisation
- Examiner les « Best Practices »
- Fixer des normes et des règles en matière de technologies

Axe « Appui interne - Ouverture »

↓

2 groupes : Administration
 Affaires extérieures et organes directeurs

↓

Fonctions essentielles :

- Renforcer les liens entre le Secrétariat et les organes directeurs
- Mettre en place et élargir les alliances avec les Etats membres, les organisations du système des Nations Unies, le secteur privé, les ONG, etc.
- Mettre en place un cadre commun de ressources et de méthodes de gestion compatibles avec la stratégie et les structures de l'OMS

Par ailleurs, ces groupes organiques sont chapeautés par un top composé du DG (+ bureau), du Cabinet, du Conseil des directeurs régionaux. Les tâches de ces différentes cellules directrices sont clairement exposées dans les documents précités (*Bilan des cent jours, Bilan des dix mois*).

- Dans cette construction, plusieurs aspects ont retenu mon attention comme possibles modèles d'inspiration pour nos propres institutions.
1. Volonté de désengorger le top mais d'en faire une direction forte, à connotation hautement stratégique, où l'esprit de corps est renforcé. Je retiendrai particulièrement le rôle pilote du Cabinet dans les **projets intergroupes**, réunissant plusieurs groupes organiques ainsi que des partenaires extérieurs.

« Les projets du Cabinet s'intéresseront à de grandes questions de portée générale, concernant plusieurs groupes organiques, impliquant les Régions, les bureaux de pays, les Etats membres et, ce sera plus la règle que l'exception, des partenaires extérieurs : d'autres organismes des Nations Unies, des ONG et le secteur privé. [...] Bref, une nouvelle méthode de travail : l'abandon des structures verticales. [...] pour une image et une visibilité renforcée. » (Dr. Gro Harlem Brundtland, 21 juillet 1998)

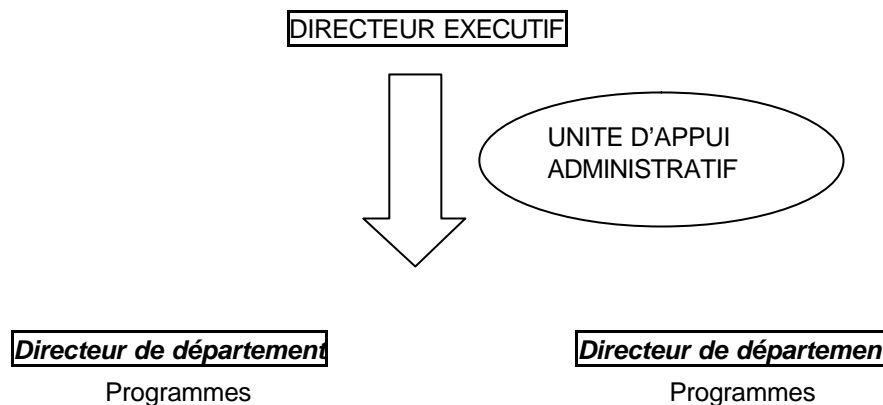
Certes, lorsque l'on examine l'évolution des organigrammes, on remarque que ces projets du cabinet (sorte d' « électrons libres », en dehors de tout groupe organique) rejoignent peu à peu les clusters. Toutefois, dans la dernière version, datant de mars 2002, on voit réapparaître, au niveau du bureau du DG, une Unité Stratégie, « chargée de faire la synthèse de l'expérience et de la stratégie institutionnelle [...] et de suivre les nouveaux dossiers tels que la Commission Macroéconomie et Santé, les préparatifs du Sommet sur le développement durable, etc. » Bref, une position à garder à l'œil, en vue de la future campagne électorale !

2. Choix d'un **nouveau profil d'équipes**, où l'accent est mis sur le « sang neuf »²¹ et les femmes²². On perçoit aussi quelque peu la volonté de s'orienter vers des équipes pluridisciplinaires, bien que le corps médical conserve une certaine prédominance.
3. **Ouverture de l'institution vers l'extérieur**, que ce soit au niveau de l'appui aux pays qu'en terme de nouveaux partenaires. C'est là un paramètre qui n'a pu être développé dans le cadre du stage, en raison d'un timing déjà très chargé. J'ai toutefois jugé bon de soumettre, en annexe, deux modèles qui ont été diffusés au moment de la réforme et qui méritent certainement un commentaire et une réflexion de la part des participants au PUMP.

²¹ Du point de vue des ressources humaines, c'est un des constats qui m'a largement été transmis : « On souhaitait écartier les anciens ! » (incitants financiers, mobilité et rotation exacerbées, ...).

²² Il ne faut pas oublier que Mme Brundtland est la première femme à avoir pris le leadership de l'Organisation !

4. Innovation dans les méthodes de gestion, avec la création des **Unités d'Appui administratif** (MSU - Management Support Units).



Dans l'organigramme de chaque groupe organique apparaît en effet une cellule de soutien au directeur exécutif. Cette cellule a pour buts de :

- rapprocher les services de gestion de la mise en œuvre technique ;
- renforcer la cohérence et la synergie des fonctions administratives : personnel, budget et finances, information du public ;
- décentraliser les fonctions de gestion vers des unités intégrées aux groupes organiques ;
- fournir un soutien efficace à la réforme de l'Organisation.

Bien que le concept s'inspire largement des pratiques privées des années 70 (« small is beautiful », management basé sur les petites entités), le MSU constitue un formidable terrain d'investigation pour l'examen des relais (d'information) entre les groupes organiques. Il représente par ailleurs un modèle du genre pour ce qui est du soutien managérial au directeur exécutif.

Encore faut-il examiner de plus près les réalités sur le terrain ! La méthodologie adoptée a été l'examen du fonctionnement de trois types de groupes organiques :

- le groupe home (car c'est un des seuls à couvrir encore une activité globale) ;
- un groupe technique (où se combinent un support central et un support au niveau des départements) ;
- le cas spécifique du groupe Administration (censé par ailleurs coordonner les MSU dans toute l'institution).

Je retiens des nombreux entretiens avec les MSU manager et le personnel, les constats suivants.

⇒ De manière globale, le personnel a apprécié le fait d'avoir rapproché physiquement les fonctions administratives (allègement des procédures concernant les dépenses et le personnel) et de pouvoir bénéficier d'unités orientées vers les services et fournissant des avis et solutions personnalisés.

⇒ Les effectifs MSU ont, pour leur part, exprimé une certaine insatisfaction quant à la manière dont leurs unités avaient été créées et dont les fonctions d'appui pouvaient être exercées.

Ces éléments opérationnels²³ sont intéressants à lister dans le cadre d'une future amélioration du système et d'une reprise en tant que bonne pratique.

◆ Stratégie de décentralisation

La création des MSU s'est faite en quelque sorte « ex nihilo »²⁴, après avoir regroupé l'ensemble des personnes impliquées auparavant dans les services centraux administratifs et avoir ensuite scindé entre une partie destinée aux MSU et une partie pour l'administration centrale. On s'est donc retrouvé en présence de profils très divergents, y compris au niveau des MSU manager, qui ont dû, en situation, apprendre à travailler avec les équipes des groupes.

Par ailleurs, aucun mécanisme de concertation entre les MSU des différents groupes n'avait été prévu à la base. Seules la bonne volonté et l'énergie des MSU manager ont permis cette concertation qui, au début, a pris la forme... d'une réunion tous les soirs ! Aujourd'hui, les MSU manager se réunissent une fois par semaine (+ groupes thématiques comme le personnel, la planification, etc).

²³ Quelque six mois seulement après la mise en place des MSU, un audit externe a été lancé pour mesurer l'efficacité d'un tel système - ce qui n'a pas toujours été bien perçu de la part des MSU qui commençaient seulement à s'organiser. En janvier 2000, un bilan complet du travail des MSU a été présenté au Conseil exécutif (cf. document EB/105/17 add. 2 repris en annexe). Aujourd'hui, un nouvel audit (interne) est en cours mais porte presque exclusivement sur des questions de détail liées aux mécanismes financiers et budgétaires.

²⁴ Dans la théorie des systèmes, une transition peut avoir lieu selon trois modes :

- la transition parallèle : on met en place le nouveau système, tout en maintenant l'ancien et l'on crée ensuite les ponts (pour finir par abandonner l'ancien système) ;
- la transition en phases : on ne franchit une étape que lorsque l'on a terminé la précédente ;
- la transition big bang : ce qui suppose que l'on dispose déjà des règles, des méthodes, des procédures, des moyens techniques pour éviter une dichotomie entre un ancien système en train de péricliter et un nouveau système non encore fonctionnel.

◆ Valeur ajoutée

Si les domaines du budget et des finances²⁵ donnent des résultats assez positifs, en raison de l'existence de procédures et règlements très stricts, il n'en va pas du tout de même avec les ressources humaines²⁶ qui posent effectivement un sérieux problème d'équité. Puisque le recrutement²⁷ est laissé à l'appréciation du groupe, comment faire en sorte, par exemple, qu'une secrétaire ne soit pas amenée à passer une batterie d'examens dans un groupe, alors que dans un autre, elle peut être engagée sur simple interview ?

Par ailleurs, la valeur ajoutée apportée par le système des MSU n'est pas toujours clairement ressentie par les programmes techniques, qui estiment parfois que le MSU ne comprend pas les besoins et attentes spécifiques liés à ces programmes.

◆ Responsabilité et légitimité

Etant donné le lien direct et étroit entre le Directeur exécutif et le MSU manager²⁸, il est clair que tous les MSU n'ont pas le même poids au sein de leur groupe. Cela se complique peut-être encore plus dans les groupes techniques où l'on observe une duplication des rôles dans les départements (personnes qui remplissent certaines tâches identiques aux MSU mais qui n'y sont pas liées directement). Cette situation est certes parfois justifiée par la spécificité des programmes mais nécessite, de nouveau, toute une série de mécanismes de concertation (réunions hebdomadaires, système électronique d'échange d'informations, ...).

Par ailleurs, il est difficile d'établir un équilibre entre les fonctions de contrôle que les MSU considèrent comme étant leur responsabilité centrale et la nécessité d'indépendance liée à certains programmes. D'autre part, si le MSU est tenu de faire rapport au Directeur exécutif, il n'a pas la même obligations vis-à-vis des usagers pour lesquels il travaille.

◆ Méthodes des travail

²⁶ Il semblerait que l'on s'oriente clairement vers une recentralisation de certaines tâches liées au personnel (classification/reclassification des grades, profils de poste, recrutement du personnel administratif, ...) mais c'est encore en chantier...

²⁷ En raison de la réforme qui a obligé tout un chacun à repostuler, parfois même pour son propre poste, le recrutement est un sujet extrêmement sensible au sein de l'Organisation. Or les MSU sont libres dans le recrutement jusqu'au rang de directeur (services centraux).

²⁸ D'aucuns parlent de « position schizophrénique », sans cesse en train de concilier les intérêts du groupe, les souhaits du directeur exécutif et les demandes exprimées par le groupe des MSU ! Il faut sans cesse se rappeler que le MSU a d'abord un rôle d'administrateur (lien avec son groupe), avant d'être un appui technique (lien avec le Directeur exécutif).

L'initiative des MSU est, au départ, fortement liée au budget (volonté de clarifier les dépenses vis-à-vis des donateurs en vue de rééquilibrer la balance entre contributions obligatoires et contributions volontaires). Mais aujourd'hui, le MSU a une tâche qui s'élargit de jour en jour et qui couvre non seulement le budget et le personnel mais aussi tout ce qui a trait à la mobilisation des ressources et à l'information (y compris les nouvelles technologies). D'où la nécessité grandissante d'un soutien de la part de l'administration centrale. Les services centraux, vidés de leur substance au début de la réforme, n'ont pas pu assurer le rôle de référence qui aurait dû être le leur et que les groupes réclament aujourd'hui à grands cris. (ex. renforcement du rôle du MSU-support, au sein de l'administration centrale)

Pour ce qui est du cas spécifique du MSU/GMG (groupe Administration centrale), il n'a pas en réalité un rôle différent des autres MSU sauf qu'il chapeaute un des plus grand groupe (± 300 personnes, toutes au Siège) et qu'il ne gère pas une unité technique mais dispense plutôt un appui d'ordre administratif lié aux tâches des services centraux (ex. transfert de fonds, préparation du budget, création de postes, ...). A la question de savoir comment éviter le rôle de tampon entre les services généraux et le groupe des MSU, il apparaît que cela constitue plutôt une position privilégiée de relais informel entre les services centraux et le groupe des MSU.

En bref, on a assisté à un démontage littéral de la structure de l'OMS, avec en contrepartie un certain climat d'insécurité et parfois une perte de la mémoire institutionnelle. Si, aujourd'hui encore, les changements sont permanents, le personnel semble avoir retrouvé ses marques et s'accommoder de ces groupes organiques qui, il faut bien le dire, simplifient parfois la vie (transparence vis-à-vis de l'extérieur, support administratif précieux et simplification des procédures, etc).

Le grand travers à éviter dans ce genre de structure concerne avant tout la rupture des liens entre les groupes qui, s'il y a dérapage, risquent bien vite de se transformer en « petits empires », où le Directeur exécutif a tout pouvoir et où l'équité n'est plus garantie. Or ces liens permettent également de contrecarrer les disparités liées à la personnalité du directeur exécutif, laquelle rejaillit directement sur la qualité du travail de l'équipe.

Centralisation/décentralisation²⁹ demeurent les deux maîtres-mots du débat... Mais, en tout cas, quelle que soit la formule adoptée, on prônera pour une « couverture » centrale forte (politique, recommandations, recours,...).

RELAIS (D'INFORMATION)³⁰

²⁹ C'est certainement une des leçons qui interviendra dans notre discussion fédérale sur les liens entre SPF horizontaux et verticaux et SPP.

³⁰ Cf. remarque p.5.

-
- Je tiens à préciser d'emblée que dans le cadre de l'examen de ces relais (d'information), des limites ont été posées en ce qui concerne d'une part les aspects techniques (nouvelles technologies) et d'autre part, certains systèmes (ex. Intranet, bases factuelles, ...) qui, en raison de leur étendue, pourraient faire l'objet à eux seuls d'un stage spécifique. Cela dit, j'ai tenté dans ce chapitre d'inventorier le plus de maillons possible de la chaîne d'information, au sein de la structure en groupe organique.
 - Un des arguments en faveur d'une structure organique consiste à avancer que ce type de structure permet un plus grand flux (rapide et direct) des informations. Or, lorsque l'on examine l'organigramme, tel qu'il se présente aujourd'hui, on suppose que pour garder une certaine cohésion entre toutes les pièces de l'institution, il faut (re)construire des ponts (cf. image de l'Atomium où « les tubes symbolisent les forces de liaison qui permettent de coexister »).
 - Mais comment s'organise donc concrètement la circulation de l'information dans la structure en groupes organiques ?

1. Plusieurs **mouvements** se superposent :

- la circulation des informations entre les clusters et à l'intérieur des clusters
 - rôle des chargés de communication – *Communications officers*
 - rôle des Directeurs exécutifs
- la circulation des informations entre le DG et les clusters
 - rôle du Cabinet, dont font partie les Directeurs exécutifs
 - rôle de la cellule Communication du DG - *DG/COM*
- la circulation des informations vers l'extérieur
 - rôle de DG/COM qui réalise un travail de benchmarking relatif aux médias
 - rôle du groupe Relations extérieures, à travers les rencontres bilatérales avec les pays, les *Meeting Interested Parties (MIP's)*³¹, ...
 - rôle de l'équipe de gestion de la diffusion des documents (création d'une mailing-list de ± 3 000 adresses, actuellement en révision).

³¹ Les Réunions des Parties intéressées ont lieu une fois par an pour une présentation technique des programmes réalisés et envisagés, en vue d'inciter les Etats membres à investir dans tel ou tel domaine d'action.

2. Outre ces flux et les outils y afférents, on observe également, depuis le début de la réforme, un mouvement de **décentralisation progressive des acteurs** de la communication, même si du point de vue du contenu, le **message** demeure clairement **centralisé au niveau du top**. Cette décentralisation s'est opérée en plusieurs phases.

- Passage d'une équipe d'information (dans l'ancien système, environ quarante personnes étaient en charge des contacts presse, publications, ... , dont des attachés de presse, travaillant chacun sur des unités de programmes spécifiques) à un **bureau du porte-parole** (composé d'environ cinq personnes, il se trouvait situé au niveau du groupe des Relations extérieures et il lui était adjoint un conseiller personnel en communication, au niveau du bureau du DG).
- Passage du bureau du porte-parole à un **bureau de communication restreint** (il résulte en fait de la fusion entre le bureau du porte-parole et le conseiller, qui en devient le manager ; deux personnes du bureau du porte-parole ont rejoint le bureau de communication et les trois autres ont été transférées dans les groupes organiques ; le bureau de communication se situe directement au niveau du DG et remplit deux fonctions essentielles : - le contact avec les médias, - la communication de la ligne stratégique en matière d'information au sein de l'Organisation).
- Depuis février 2002, recommandation du DG relative à la désignation d'un chargé de communication au sein de chaque groupe, et parfois même au niveau des départements, en fonction de l'étendue des programmes.
- Action de coordination (concertation hebdomadaire) de l'unité centrale à destination des chargés de communication décentralisés. Si, jusqu'à présent, DG/COM s'est beaucoup axé sur les projets et actions envisagés (ex. grande campagne médiatique), il y a une volonté actuelle de renforcer la vision stratégique.

En somme, on assiste à une professionnalisation de la communication, laquelle s'appuie sur :

- d'une part, un centre nerveux fort, au niveau du top et chargé d'émettre les stratégies, les procédures, les messages et les consignes ;
- d'autre part, un réseau de chargés de communication au sein des groupes organiques aptes à capter les événements susceptibles d'intéresser les partenaires et à relayer les projets vers le top.

Cette évolution présente l'avantage d'une information plus en prise avec le travail des groupes et plus cohérente à travers la structure. Par contre, elle repose sur un complet « cadenasement » de la part du top et requiert, ici aussi, la mise en place de mécanismes de concertation (ex. réunions hebdomadaires des acteurs de la communication, ...).

Par ailleurs, le caractère indépendant des groupes fait que, même si le DG ne cesse d'encourager les Directeurs exécutifs à investir une partie de leur budget

dans l'information, il n'y a pas de réelle contrainte et la représentativité des relais d'information est fonction de la sensibilité de chaque directeur (disparité entre les clusters). A titre de remarque, on observe un autre cas de figure dans des organismes comme l'Unicef ou la FAO, dans lesquels les unités d'information ont été renforcées à tous les échelons.

3. En matière de **communication interne**, les outils traditionnels et électroniques³² (ex. importance des *cluster notes*) fonctionnent certes très bien. On observe toutefois une absence de vraie stratégie en la matière et certains blocages, comme par exemple, pour la diffusion d'un journal d'entreprise³³.

4. La **couverture médiatique** de l'Organisation ne cesse de croître, en raison d'une volonté d'ouverture du DG (pas seulement d'ailleurs vers la presse spécialisée) et d'implication des réseaux de journalistes³⁴ dans le travail de l'Organisation.

Par ailleurs, pour répondre au concept d'une Organisation unique, une relation forte et permanente a été construite avec les autres réseaux de communicateurs (bureaux régionaux et bureaux de pays, quelques bureaux de liaison à New York, Washington, Londres). Une session spéciale a d'ailleurs lieu tous les ans pour l'ensemble des acteurs de la communication au sein de l'OMS.

5. Quelques **outils** n'ont pas eu le temps d'être examinés plus avant mais paraissent assez **innovateurs**... pour s'en inspirer.

◇ Développement du concept de CLEARING-HOUSE comme outil de gestion au sein des départements : il s'agit d'un outil destiné à structurer le flot d'informations susceptibles d'intéresser les départements et de produire, sur cette base, un travail d'expertise (sélection des experts, modèles de bonne pratique, modèles de décision politique, etc.).

◇ Travail intensif du groupe BASES FACTUELLES, outil de base d'une politique axée sur des faits scientifiquement prouvés et des chiffres (ex. analyse des systèmes de santé et des modes de financement ; outils de gestion des données de santé ; ...), plutôt que sur des priorités individuelles. Le travail de ce groupe est utile pour la

³² Les groupes font une utilisation très performante de l'e-mail et de l'intranet. D'aucuns affirment d'ailleurs que la gestion de l'e-mail couvre une bonne partie du travail de secrétariat. A titre d'exemple de cette utilisation performante, sont repris en annexe une description de l'Intranet et un exemple de « cluster note ».

³³ Dernièrement, le département des ressources humaines a lancé une newsbrief (« officieuse ») consacrée aux nouvelles lignes mises en place en matière de politique RH. Le mot d'introduction du Directeur administratif est joint en annexe.

Par ailleurs, il se fait que dans le cadre de l'arrivée du top manager au sein du SPF Santé publique, j'ai, durant mon stage, été désignée comme membre de l'équipe de communication interne et que, pour la cause, j'ai rédigé une note explicative à propos de la communication interne au sein de l'OMS. Cette note est également reprise en annexe.

³⁴ A ce propos, se trouve en annexe l'information (de haute qualité) transmise aux journalistes à l'occasion de l'Assemblée mondiale de la Santé. Ceci témoigne clairement d'une gestion claire et précise des contacts avec la presse.

politique du DG, pour les programmes des autres départements et pour les partenaires.

- ◇ Système d'information pour la gestion (OMS/MIS)³⁵ permettant un flux rapide des informations sur le programme de travail de toute l'OMS et répondant à une gestion basée sur les produits. Ce système comprend trois volets :
 - [OMS/AMS] - informations sur la gestion des programmes (ressources allouées, planification, exécution, suivi, évaluation des activités, produits, etc) ;
 - [Politiques de l'OMS] - informations sur les documents de politique générale et de décision ;
 - [OMS/SIGHT] - résumé des tendances de la situation sanitaire dans le monde.

- ◇ Recherche sur les réseaux de gestion des connaissances et sur la chaîne de production des documents : il s'agit d'un projet qui en est encore à ses premiers balbutiements et qui s'inspire quelque peu des systèmes sophistiqués mis en place dans d'autres instances, comme l'OMC.

L'information est-elle un outil de la réforme ?

Au moment de la réforme, ce ne sont pas directement les acteurs de la communication qui ont été aux commandes. Toutefois, peu de temps après, le top s'est rendu compte que ces relais pouvaient constituer un réel support pour la politique globale, et plus particulièrement pour les changements.

Il s'avère toutefois que quelques règles sont à respecter :

- 1) Le personnel a besoin de savoir pourquoi on fait les choses, comment et jusqu'où.
- 2) Pour ce qui est de la gestion des médias, il faut s'appuyer sur une répartition claire des tâches et sur des documents de qualité.

Expert : niveau technique

Directeur : niveau politique de son département

Directeur exécutif : niveau politique de son groupe

DG/COM : porte-parole du DG

- 3) Il faut clairement désigner les personnes qui sont en charge de la communication et ne pas hésiter à investir dans la formation de ces acteurs (ex. l'OMS a organisé des Media-training, d'abord en interne et aujourd'hui, via des consultants externes. Ces formations visent à apprendre à communiquer, à être proactif en matière d'information et à gérer les urgences).

³⁵ Le système est directement accessible sur le site www.who.int mais nécessite tout de même une connaissance de base sur l'utilisation des infobases (cf. résumé en annexe).

- 4) Il faut tenir compte de deux niveaux d'information (développements techniques et développements politiques) et investir dans les stratégies de communication appropriées à ces deux niveaux.

Deux lignes de communication

DG/COM

↓↓↓↓↓

Communications officers

TOP-DOWN (instructions)

DG/COM

↑↑↑↑↑

Communications officers

BOTTOM-UP (initiatives)

- 5) Les petites unités d'appui au sein des groupes (cf. description des MSU) constituent également une potentialité pour la communication interne et externe, et ce à condition de disposer d'une équipe centrale qui organise le réseau.

CONCLUSIONS ET ENSEIGNEMENTS

- A travers cinquante ans d'histoire, l'Organisation mondiale de la Santé a dû faire face à des changements permanents liés à l'évolution du concept même de Santé publique et aux bouleversements mondiaux.
 - En prenant ses fonctions, en juillet 1998, Mme Gro Harlem Brundtland a eu immédiatement conscience que ces évolutions exigeaient une nouvelle façon de penser, et donc une nouvelle façon de travailler. Elle a ainsi, dès son arrivée, fait reposer sa stratégie sur une conception plus dynamique de la gestion.
 - Certes, le choix des groupes organiques (regroupement des thématiques de travail) a permis d'offrir à l'extérieur une image plus transparente. Cette transparence s'est d'ailleurs traduite également dans les méthodes de travail (politique d'ouverture vers les différents secteurs de la société) et le budget (budget-programme axé sur des zones d'action prioritaires).
 - Toutefois, il est toujours utopique de penser que l'on peut tout raser et recommencer ! Et, même si aujourd'hui, beaucoup de membres du personnel reconnaissent que la réforme a engendré une forte image de marque de l'institution à l'extérieur (et plus seulement dans les cercles fermés des professionnels de la santé), force est de constater que la révolution lancée par Mme Brundtland a nécessité des capacités d'adaptation, presque hors du commun... qui laissent parfois en bouche le goût amer d'avoir perdu pas mal de la mémoire institutionnelle de l'Organisation.
 - Cette perception est d'autant plus réelle que, quatre ans après la réforme, on se trouve parfois en train de reconstruire des mécanismes qui existaient auparavant.
 - Dans la bataille, ce sont précisément les services centraux qui ont subi le plus de perte. Et dans ce mouvement continu de centralisation/décentralisation, il faut bien reconnaître que la circulation de l'information a parfois du mal à (re)trouver ses marques.
 - Mais, quelles leçons un fonctionnaire belge peut-il retirer de l'observation d'une telle aventure ?
- Au **plan informel**, le stage a été une source de contacts très précieux qui serviront certainement dans la suite du parcours professionnel. Il a par ailleurs permis d'évoluer un mois dans un contexte international où le professionnalisme et l'engagement n'ont pas été le moins du monde effrités par la réforme. Ceci repose la question de la motivation dans la fonction publique belge et le souci de savoir si, seules des conditions de travail de haute qualité sont susceptibles de rattraper la mise. La question reste ouverte...

- D'un point de vue managérial , les enseignements à retenir se situent à trois niveaux : le vécu de la réforme ; le modèle structurel ; la place de la communication au sein d'une institution
- Voici donc ci-dessous **quelques recommandations** observées au sein de l'institution visitée et qu'il conviendra de confronter aux objectifs et axes stratégiques décrits dans la réforme Copernic... et à appliquer plus avant, lors de la prise de fonctions des différents managers.
 - Importance, durant la réforme, de pouvoir compter sur un leadership fort, qui s'appuie sur une stratégie d'action claire, précise et communiquée à l'ensemble du personnel ;
 - Importance des canaux et acteurs de la communication (interne et externe), comme support concret de cette stratégie et comme lien avec l'ensemble de l'institution ;
 - Systématisation des mécanismes de concertation entre les unités d'action (en les prévoyant, si possible, dès le départ, pour éviter de faire peser tout l'interrelationnel sur les membres du personnel, ce qui n'est pas sans reposer la question de la légitimité) ;
 - Modèle de bonne pratique que constituent les MSU (ou tout autre unité d'appui) comme centre nerveux entre le top et les groupes de programmes, y compris en ce qui concerne la communication (cf. remarque p. 29). ;
 - Outil stratégique fort que sont les réseaux, en tout genre, et la nécessité d'instaurer des systèmes d'élaboration de ces réseaux (cf. concept du clearing-house décrit en p. 28).
- **Quelques zones d'ombre** ont également été pressenties et peuvent constituer une source d'inspiration pour l'Organisation elle-même ainsi qu'un terrain d'investigation pour nos (futurs) tâches managériales. Citons entre autres :
 - l'intérêt de récupérer la mémoire institutionnelle comme base des changements (ex. méthode de réforme en parallèle, concept du compagnonnage ou *coaching par les pairs*) ;
 - l'élargissement de l'approche matricielle, qui ne doit pas seulement être développée au niveau du top mais investir l'ensemble des unités d'action ;
 - le feed-back offert aux managers des groupes qui, certes, sont en contact direct avec le top pour ce qui concerne la stratégie politique et les orientations techniques, mais qui, pour éviter les disparités entre les groupes, doivent également être « régis » par une même et seule philosophie d'équipe (ex. formations communes orientées sur le management d'équipe, sur la gestion du stress, sur les relations interpersonnelles, etc).
 - l'investissement dans une vraie stratégie de communication interne (et pas seulement la multiplication des outils).

ANNEXES

1. *Curriculum vitae de Mme Gro Harlem Brundtland, Directeur général de l'Organisation mondiale de la Santé*
2. *Allocution de Mme Brundtland devant l'Assemblée mondiale de la Santé (mai 2002)*
3. *Schéma des relations de l'OMS avec ses partenaires (document soumis à réflexion – cf. remarque p. 20)*
4. *Evaluation des nouvelles Unités d'Appui administratif*
5. *Informations pratiques à l'intention des correspondants de presse (Assemblée mondiale de la Santé, mai 2002)*
6. *Note sur la communication interne (cf. remarque p. 27) + éléments issus de l'outil Intranet*
7. *Essai de Newsbrief RH (mot du Directeur administratif)*
8. *Présentation du système de gestion de l'information (OMS/MIS)*