



16558

Groupe consultatif sur le développement  
du programme

ICP/GPD 110(12)/6 + /Conf.Doc./6  
2143v/2378v  
2 mars 1988

Copenhague, 11-14 avril 1988

ORIGINAL : ANGLAIS

MECANISMES ET PROCEDURE DE SELECTION  
DU DIRECTEUR REGIONAL POUR L'EUROPE

A la suite de l'examen, par le Comité du Programme du Conseil exécutif, des procédures de nomination des directeurs régionaux, le Comité régional de l'Europe, à sa trente-septième session, a demandé au directeur régional d'élaborer une proposition concernant la sélection du directeur régional pour l'Europe, en vue de la soumettre à la trente-huitième session, après son examen préliminaire par le Groupe consultatif sur le développement du programme (GCDP). Le Conseil exécutif a ensuite, à sa quatre-vingt-unième session, examiné un document de travail présenté par le directeur général sur la question, ainsi que les observations des comités régionaux. Le Comité du Programme abordera de nouveau cette question à sa réunion d'octobre 1988.

Le présent document expose des propositions concernant les critères auxquels devraient satisfaire les candidats au poste de directeur régional pour l'Europe, ainsi que des règles pour le processus de sélection, et indique cinq points précis à débattre par le GCDP. Sont communiqués en même temps au Groupe pour examen un projet de résolution devant être soumis au Comité régional, des propositions d'amendements au Règlement intérieur de ce dernier, un calendrier de la procédure de sélection et une proposition de groupement des Etats Membres en vue de cette nouvelle procédure.

## 1. Introduction

Lors de la réunion qu'il a tenue du 29 juin au 2 juillet 1987, le Comité du Programme du Conseil exécutif a examiné les procédures suivies en matière de nomination des directeurs régionaux, et a prié le directeur général de présenter un document de travail sur le sujet au Conseil exécutif à sa quatre-vingt-unième session. Le Comité du Programme a estimé que ce document devrait se fonder sur les principes suivants :

- un consensus doit être réalisé au Comité régional concerné;
- un accord doit intervenir sur les conditions que doivent remplir les candidats;
- un groupe de prospection sera constitué dans chaque Région;
- le directeur général sera consulté par chaque groupe de prospection régional (GPR).

A sa trente-septième session, le Comité régional de l'Europe a prié le directeur régional d'élaborer, sur la base des discussions qu'aurait le Conseil en janvier 1988, une proposition concernant la sélection du directeur régional pour l'Europe, qui serait présentée à la trente-huitième session, après son examen préliminaire par le GCDP.

En janvier 1988, le Conseil exécutif a examiné une note du directeur général sur le sujet (document EB81/6) ainsi que les observations faites par les différents comités régionaux en 1987. Plusieurs membres du Conseil ont estimé que les procédures actuelles de sélection des directeurs régionaux pouvaient être améliorées. Il a été considéré que les critères proposés pour les candidats devraient être examinés plus avant, et que le directeur général devrait jouer un plus grand rôle dans le processus de sélection. Certains membres ont également considéré que la procédure de sélection au poste de directeur général devrait être révisée.

Le Conseil n'a pas pris de décision tranchée, ni adopté de résolution sur la question. Certains membres ont suggéré que toute la question soit renvoyée au Comité du Programme; ce dernier, à une réunion tenue le 19 janvier 1988, a accepté de l'examiner de nouveau en octobre 1988.

## 2. Procédure actuelle de sélection

Jusqu'à présent, la procédure suivie dans la Région européenne a été celle qui est exposée à l'Article 47 du Règlement intérieur du Comité régional de l'Europe, en vertu duquel le rôle du directeur général se limite officiellement à ce qui suit :

- demander aux Etats Membres de la Région, par une lettre confidentielle envoyée en février, les noms des candidats proposés (paragraphe 1);
- communiquer aux Etats Membres de la Région, au mois de juillet, les noms des candidats (paragraphe 4);
- faire fonction de secrétaire lors de la séance privée du Comité régional à laquelle la nomination doit avoir lieu.

Dans le passé, le directeur général a cependant été consulté à titre informel par un certain nombre d'Etats Membres lorsqu'un nouveau directeur régional pour l'Europe devait être élu, car il paraissait particulièrement bien placé pour juger des exigences du poste et dire si les candidats répondaient aux conditions requises.

### 3. Raisons justifiant un changement de la procédure

D'après la Constitution de l'OMS, le chef du Bureau régional est le directeur régional, nommé par le Conseil exécutif en accord avec le Comité régional (Article 52). Le directeur régional a la responsabilité générale de la façon dont les ressources - humaines et financières - de l'OMS dans la Région sont utilisées, et doit mettre en oeuvre le mieux possible les politiques arrêtées par le Comité régional (pour les questions régionales), le Conseil exécutif et l'Assemblée mondiale de la santé (pour les questions mondiales) et le directeur général (qui est le plus haut fonctionnaire technique et administratif de l'Organisation). Ce mandat donne au directeur régional de très vastes et très lourdes responsabilités. Plusieurs facteurs nouveaux, ces dernières années, ont rendu cette tâche particulièrement difficile.

L'adoption d'une politique européenne commune en matière de santé et la responsabilité conférée au Bureau régional par le Comité régional, d'en stimuler le développement dans les Etats Membres, ont un certain nombre d'incidences. Au rôle fondamental de l'Organisation, qui était de caractère principalement technique, s'est ajouté un important élément de promotion de la politique sanitaire. Pour mener à bien cette tâche, il faut faire un choix difficile entre différentes approches, et réaliser un équilibre délicat entre les sensibilités nationales d'une part, et l'impératif d'efficacité dans le travail de l'OMS d'autre part. En outre, l'envergure de la politique de la Santé pour tous a donné un champ plus large aux activités de l'OMS qui, des services de santé et de l'hygiène de l'environnement, se sont étendues à des questions telles que les modes de vie et la coopération multisectorielle.

Dans le même temps, les trente-deux Etats Membres de la Région européenne connaissent des changements politiques, économiques, techniques et culturels très rapides. Le Bureau régional étant investi du rôle de leader dans le mouvement de la Santé pour tous en Europe, il se doit d'être à l'avant-garde de l'évolution; tout en s'attaquant aux problèmes quotidiens, il doit donc garder une perspective plus large, tournée vers l'avenir. De plus, alors que l'Organisation travaillait surtout, dans le passé, avec des administrateurs de la santé publique et des spécialistes du secteur sanitaire, elle a besoin maintenant d'atteindre un auditoire beaucoup plus vaste, comprenant les hommes politiques, les secteurs autres que la santé, les organisations professionnelles, les universités, le secteur privé, les médias, le grand public, etc.

Ces dernières années, la montée des problèmes économiques dans les pays d'Europe a conduit les économistes, les politologues, les hommes politiques et le grand public à s'intéresser de plus près au secteur de la santé, ce qui a renforcé le poids des arguments économiques dans le débat sur la fixation des priorités et sur la politique de santé. De surcroît, les attaques politiques lancées contre le système des Nations Unies en général, et la réduction des ressources financières de l'OMS en particulier, ont contraint à maintenir une croissance nulle - laquelle deviendra même négative à partir de 1990-1991 - du budget du Bureau régional. Ce dernier se voit donc obligé en permanence de rechercher des moyens plus efficaces et plus novateurs d'utiliser ses ressources de manière à préserver la dynamique de ses activités.

Pour toutes ces raisons, il apparaît clairement que le choix d'une personne pour le poste de directeur régional pour l'Europe est important et difficile. Or, paradoxalement, la méthode actuelle de sélection est moins rigoureuse que celle qui est appliquée à toutes les catégories de personnels de l'OMS de rang moins élevé, pour lesquelles existent des critères bien définis. Il semble impératif que le choix d'un directeur régional soit dicté avant tout par les qualités professionnelles et individuelles de la personne concernée. Avec la procédure actuelle, les qualités attendues des candidats ne sont pas précisées. Il n'existe pas non plus de mécanismes permettant d'évaluer les différents candidats de façon objective et de leur appliquer un étalon commun pour que le Comité régional puisse faire le meilleur choix.

Enfin, compte tenu des dispositions de la Constitution (Article 31) qui désignent le directeur général comme le plus haut fonctionnaire technique et administratif de l'Organisation, le titulaire de ce poste devrait jouer un rôle consultatif actif, de manière que le Comité régional puisse notamment se fonder sur ses avis avant de formuler des recommandations.

#### 4. Changements proposés

Il est proposé :

- a) que soient établis une série de critères bien définis, en fonction desquels chaque candidat pourra être évalué pour le poste de directeur régional;
- b) qu'une procédure révisée soit mise en place pour la sélection du directeur régional par le Comité régional.

##### 4.1 Critères que doivent remplir les candidats

Le candidat (terme qui pourra désigner aussi une candidate) devrait :

Adhérer sincèrement à la mission de l'OMS. Le candidat devra souscrire réellement aux valeurs, au rôle et aux politiques de l'OMS, et notamment à l'objectif de la Santé pour tous. Il devra y avoir des preuves manifestes de son engagement personnel.

Avoir démontré ses qualités de chef et son intégrité. Le candidat aura prouvé au fil des années qu'il possède les qualités de chef voulues. La volonté d'aboutir et d'obtenir des résultats positifs - au-delà du formalisme administratif - et le dynamisme seront des qualités primordiales. Le candidat devra posséder des aptitudes à la communication, à savoir clarté et persuasion, qui lui serviront dans ses rapports avec les mass médias, dans ses contacts personnels avec les responsables politiques et autres décideurs du secteur de la santé, les personnels de santé, les universitaires de divers horizons et autres groupes professionnels extra-sanitaires, le personnel de l'OMS, etc. Etant donné les visées humanitaires de l'OMS et sa position de stricte neutralité internationale, l'intégrité personnelle du candidat et sa capacité de résister aux pressions auxquelles il pourrait être soumis de la part de gouvernements ou de groupes privés, agissant à l'encontre des intérêts défendus par l'Organisation, sont indispensables.

Avoir une aptitude reconnue à la gestion. Le candidat aura fait la preuve qu'il est capable de gérer une organisation complexe dans le domaine de la santé. Il aura démontré sa détermination : à analyser en profondeur les problèmes et leurs solutions possibles, à fixer des buts et objectifs clairs, à concevoir des programmes permettant une utilisation optimale des ressources, et mettre en oeuvre un processus rigoureux de suivi et d'évaluation. L'aptitude à favoriser le travail en équipe - en sachant déléguer quand il le faut - et à créer un environnement de travail harmonieux sera prise en considération. L'activité de la Région devant accompagner et soutenir celle des autres Régions et du Siège de l'OMS, la capacité du candidat à collaborer efficacement avec des responsables, tant au niveau national qu'au niveau international, du secteur de la santé et d'autres secteurs, est un autre élément important.

Etre qualifié dans le domaine médical et bien connaître les questions de santé publique. L'OMS étant la principale institution technique internationale en matière de santé et le directeur régional étant, par ses fonctions, le premier animateur du mouvement de la Santé pour tous de l'OMS en Europe, une connaissance approfondie des questions de santé publique est indispensable. Le candidat devra être docteur en médecine, avoir une vaste expérience épidémiologique, et pouvoir apprécier les conséquences pour la Région de l'évolution scientifique et technologique. Une expérience pratique du travail de santé publique - de préférence au niveau national et au niveau international - est nécessaire, et une formation de troisième cycle en santé publique est souhaitable. Le candidat devra avoir un âge qui lui aura permis d'acquérir une expérience suffisante dans tous les domaines utiles, mais il devrait de préférence être suffisamment jeune pour pouvoir remplir plus d'un mandat avant d'atteindre l'âge de 65 ans si on le juge rééligible.

Bien connaître les problèmes de santé et les particularités politiques, culturelles, ethniques et autres de la Région. Il devrait donc en principe être un ressortissant de l'un des Etats Membres de la Région, mais cette condition ne devrait pas exclure un candidat extérieur à la Région remplissant les conditions voulues. Le candidat devra s'exprimer couramment dans l'une des langues officielles au moins du Bureau régional, et une connaissance pratique d'une ou plusieurs autres serait un avantage.

#### 4.2 Procédure de sélection

Le deuxième changement proposé est que le Comité régional forme un groupe de prospection régional (GPR), qui procéderait à une évaluation préliminaire des candidats proposés, sur la base des critères du paragraphe 4.1. Dans le cas improbable où aucune candidature n'aurait été soumise par les Etats Membres (cas prévu au paragraphe 5 de l'Article 47 de l'actuel Règlement intérieur du Comité régional de l'Europe) ou si, de l'avis du GPR, les candidatures proposées n'offrent pas un choix satisfaisant au Comité régional, le GPR rechercherait activement d'autres candidats et soumettrait ses propositions à l'examen des Etats Membres lors d'une séance privée informelle qui se tiendrait pendant la durée de l'Assemblée mondiale de la santé au mois de mai de l'année en question. Avec l'approbation des Etats Membres, une liste définitive des candidats serait alors établie et soumise au Comité régional à sa session suivante, en même temps que l'évaluation des candidats faite par le GPR.

#### 4.2.1 Groupe de prospection régional (GPR)

Critères et composition. Comme il est recommandé par le Comité du Programme du Conseil exécutif, le GPR devrait avoir un effectif réduit et être représentatif des différents groupes d'Etats Membres de la Région. Il se composerait donc de quatre membres, dont chacun devrait avoir une bonne idée des besoins d'ensemble de la Région et bien connaître l'OMS, et serait choisi par le Comité parmi les chefs de délégations. Pour parer à une indisponibilité d'un membre du GPR, des suppléants seraient désignés parmi les autres chefs de délégations au sein du même groupe de pays. Le GPR choisirait lui-même son président.

Sélection des membres. L'année précédant celle où le directeur régional doit être nommé, les Etats Membres seraient informés, dans une lettre de convocation à la session du Comité régional, de la nécessité de former un GPR. Le premier jour de la session du Comité régional, le président inviterait les Etats Membres de chaque groupe (voir à ce sujet l'annexe 2) à proposer comme membre du GPR un chef de délégation, plus un suppléant choisi parmi les autres chefs de délégation du même groupe, afin que le Comité examine cette proposition au cours de la session.

Une fois prise la décision du Comité régional en ce qui concerne les membres du GPR, ce dernier se réunirait aussitôt que possible pour décider de son programme et de sa méthode de travail. Un calendrier possible du déroulement de la procédure est donné à l'annexe 1.

#### 4.2.2 Mandat

Le mandat du GPR serait le suivant :

- a) entamer un dialogue avec les Etats Membres et les inciter à soumettre des candidatures remplissant les conditions voulues;
- b) dans l'éventualité où aucune candidature ne serait présentée, proposer lui-même une liste de candidats ou, si cela apparaît nécessaire dans l'autre cas prévu au paragraphe 4.2, proposer d'autres candidatures, qui seraient soumises pour approbation à une séance privée informelle du Comité régional pendant l'Assemblée mondiale de la santé;
- c) consulter le directeur général et prendre ses avis en considération en ce qui concerne les candidats;
- d) avoir une entrevue avec les candidats, si nécessaire;
- e) si le candidat n'est pas un directeur régional en poste, évaluer un exposé fait par lui de ses conceptions et intentions en ce qui concerne les fonctions de directeur;
- f) s'il s'agit d'un directeur régional en poste souhaitant briguer un nouveau mandat, examiner s'il répond aux conditions auxquelles doivent satisfaire les candidats, en appliquant les critères indiqués au paragraphe 4.1, et évaluer l'efficacité générale du travail du Bureau régional au cours du mandat exercé;
- g) apprécier et classer les candidats par ordre de préférence, et faire rapport au Comité régional.

#### 4.2.3 Fréquence des réunions

Le GPR établirait sa méthode de travail, sans perdre de vue les conséquences financières. En principe, il aurait besoin de se réunir trois ou quatre fois avant de pouvoir soumettre son rapport final au Comité régional. Il déciderait d'un lieu approprié pour ses réunions.

Pour que le GPR puisse s'acquitter efficacement de son travail, le directeur général devrait prendre contact avec les Etats Membres au mois d'octobre de l'année précédant la nomination du directeur régional. La date limite de réception des candidatures proposées par les Etats Membres serait alors fixée au 15 février.

#### 4.2.4 Rôle du Comité régional

Comme il est indiqué au paragraphe 4.2 ci-dessus, le Comité régional désignerait officiellement les membres du GPR, de préférence par consensus.

Le Comité examinerait le rapport d'évaluation rédigé par le GPR avant de prendre sa décision finale quant à la candidature à transmettre au Conseil exécutif. Il communiquerait ce rapport au Conseil exécutif, en même temps que le nom de la personne désignée.

#### 4.2.5 Rôle du Conseil exécutif

Le Conseil exécutif, à la lumière des recommandations et observations du Comité régional, et après avoir examiné lui-même le rapport d'évaluation du GPR, approuverait ou non la personne désignée par le Comité et, en cas de désaccord avec ce dernier, lui demanderait de faire une autre recommandation.

#### 4.2.6 Rôle du directeur général

Comme jusqu'ici, le directeur général, conformément au Règlement intérieur, demanderait aux Etats Membres de proposer des candidatures au poste de directeur régional.

Le directeur général devrait pouvoir être consulté par le GPR et avoir lui-même la possibilité de donner son avis sur les candidats et de proposer, le cas échéant, d'autres candidatures à l'examen du GPR.

Comme par le passé, le directeur général transmettrait au Conseil exécutif le nom du candidat désigné par le Comité régional.

#### 4.2.7 Dispositions spéciales

Dans l'éventualité où le poste de directeur régional deviendrait subitement vacant, les mesures suivantes seraient prises :

a) Le directeur général désignerait une personne comme directeur régional par intérim, en attendant que le Comité régional puisse nommer un nouveau titulaire;

b) le directeur général consulterait le président du Comité régional pour décider s'il y a lieu de convoquer une réunion spéciale du Comité afin de former un GPR, et de fixer un calendrier de sélection, ou si cette procédure peut avoir lieu à la prochaine session ordinaire du Comité.

#### 4.2.8 Services de secrétariat

Le GPR aurait besoin de services de secrétariat et de soutien administratif. Comme l'a proposé le Conseil exécutif, ceux-ci pourraient lui être fournis par le directeur régional en poste s'il ne se représente pas. Dans le cas contraire, il serait préférable que les services de secrétariat et de soutien administratif soient fournis par arrangement avec le directeur général.

#### 4.2.9 Incidences financières

Le coût du GPR est évalué à environ 35 000 dollars des Etats-Unis par période quinquennale.

#### 5. Mesures qui en résulteraient pour le Comité régional de 1988

Si les propositions ci-dessus étaient adoptées, le Comité régional aurait à prendre en 1988 les mesures suivantes :

- a) le Comité régional devrait approuver la nouvelle procédure;
- b) les dispositions du Règlement intérieur relatives à la désignation du directeur régional devraient être révisées, et les modifications approuvées par le Comité régional;
- c) si le Comité régional trouve acceptable la nouvelle procédure, il devra former immédiatement un GPR, car il lui faudra désigner le nouveau directeur régional à sa trente-neuvième session;
- d) le Comité régional devrait approuver un budget pour les travaux du GPR en 1988-1989.

#### 6. Conclusions

Les propositions ci-dessus s'inspirent des discussions du Conseil exécutif quant à la manière la plus efficace de choisir les directeurs régionaux, compte tenu de la nécessité de rendre la procédure plus rationnelle sans la modifier plus qu'il n'est strictement nécessaire.

Les propositions tiennent compte des quatre grands principes discutés par le Conseil exécutif : nécessité d'atteindre un consensus au sein des comités régionaux et de formuler des critères auxquels doivent satisfaire les candidats, utilité d'un groupe de prospection qui recherche et examine les candidatures répondant aux conditions requises, enfin consultation du directeur général par le GPR. Il a été également tenu compte des besoins spécifiques de la Région européenne dans l'élaboration de cette procédure.

Le GCDP est prié en particulier, après examen, de faire connaître son avis sur :

- a) les critères proposés pour les candidats au poste de directeur régional de la Région européenne;
- b) les propositions concernant la création d'un groupe de prospection régional (GPR);

- c) le mandat et les méthodes de travail proposés du GPR;
- d) les rôles que devraient jouer le Comité régional, le Conseil exécutif et le directeur général dans ce processus;
- e) le projet de résolution proposé, par laquelle le Comité régional adopterait la nouvelle procédure et modifierait son Règlement intérieur en conséquence.

Annexe 1

CALENDRIER DE LA NOUVELLE PROCEDURE

- Septembre-octobre 1988      Le Comité régional, à sa trente-huitième session, adopte la procédure, approuve les amendements à son Règlement intérieur et forme un groupe de prospection régional (GPR) afin de préparer la désignation du directeur régional à la trente-neuvième session.
- Le GPR se réunit pour décider de son programme de travail et entame un dialogue avec le directeur général et les Etats Membres.
- Le directeur général demande aux Etats Membres de soumettre des candidatures pour le poste de directeur régional (à la mi-octobre).
- Février 1989                      Date limite de réception des candidatures :  
15 février.
- Le directeur général transmet au président du GPR des copies des propositions de candidatures avec curriculum vitae.
- Février-avril 1989              Le GPR commence ses travaux d'examen, ses entrevues et son évaluation des candidats, en consultant le directeur général et les Etats Membres si nécessaire.
- Avril 1989                        Le président du Comité régional décide s'il est nécessaire de tenir une réunion privée informelle du Comité en mai 1989.
- Mai 1989                         S'il en est ainsi décidé, le Comité régional tient une réunion pendant la session de l'Assemblée mondiale de la santé, à laquelle le GPR demande aux Etats Membres s'ils peuvent approuver une liste définitive de candidats.
- Fin juin 1989                    Nouvelle date limite éventuelle pour la soumission des candidatures, si le Comité régional en a décidé ainsi en mai.
- Juillet 1989                      Le GPR établit son rapport final.
- Le directeur général envoie une liste des candidats avec leur curriculum vitae aux Etats Membres.
- A la même date, le président du GPR envoie un rapport d'évaluation au président du Comité régional, sous pli confidentiel, avec copie à chaque chef de délégation désigné pour la session et au directeur général.
- Septembre 1989                  Le Comité régional désigne un candidat pour le poste de directeur régional au Conseil exécutif.

Annexe 2

GROUPEMENTS SOUS-REGIONAUX PROPOSES  
POUR UN GROUPE DE PROSPECTION REGIONAL

---

(1)	(2)	(3)	(4)
Danemark	Albanie	Allemagne, République	Bulgarie
Finlande	Espagne	fédérale d'	Hongrie
Irlande	Grèce	Autriche	Pologne
Islande	Italie	Belgique	République démocratique
Israël	Malte	France	allemande
Norvège	Portugal	Luxembourg	Roumanie
Royaume-Uni	Saint-Marin	Monaco	Tchécoslovaquie
Suède	Turquie	Pays-Bas	Union des Républiques
		Suisse	socialistes soviétiques
			Yougoslavie

---