



ÉVALUATION INDEPENDANTE DU CADRE OMS DE GESTION AXEE SUR LES RESULTATS

NOTE D'EVALUATION – JANVIER 2023

Depuis de nombreuses années, la gestion axée sur les résultats est le cadre général dans lequel s'inscrit la gestion institutionnelle au sein de l'OMS, et elle a été utilisée par de nombreux autres organismes du système des Nations Unies, au sein des gouvernements et au-delà. L'OMS utilise, depuis le début des années 2000, les concepts de gestion axée sur les résultats qui ont permis de créer une base solide à partir de laquelle continuer à s'améliorer. Cette **première évaluation institutionnelle indépendante de la gestion axée sur les résultats à l'OMS** a porté sur l'application des principes de gestion axée sur les résultats au sein de l'Organisation en tant que moyen de l'aider à obtenir des résultats optimaux au service de son mandat en matière de santé mondiale. Pour tirer pleinement parti du potentiel de la gestion axée sur les résultats, une action conjointe du Secrétariat et des États Membres s'impose. Étant donné qu'il existe plusieurs définitions de la gestion axée sur les résultats, l'évaluation a utilisé les quatre principaux objectifs définis par l'OCDE : *Responsabilité, Communication, Prise de décisions et Apprentissage*.

Conclusions : Sur la base des constatations issues de l'évaluation, les conclusions sont structurées en six points clés que le Secrétariat et les États Membres doivent prendre en considération :

1. Manque de clarté du cadre conceptuel pour la gestion axée sur les résultats (ou de la terminologie choisie par l'OMS).
2. Double emploi et fragmentation des systèmes de gestion axée sur les résultats.
3. Prédominance de la gestion axée sur les résultats pour la responsabilité sur la gestion axée sur les résultats pour la prise de décisions.
4. Faiblesse de la culture institutionnelle de l'OMS en matière d'apprentissage.
5. Antagonisme entre les ressources, les structures et la gouvernance d'une part et la mise en œuvre efficace d'une approche de gestion axée sur les résultats d'autre part.
6. Manque d'attention portée à la gestion axée sur les résultats dans les bureaux de pays.

FAITS MARQUANTS

- Il n'y a pas de consensus sur ce que l'on entend par gestion axée sur les résultats (ni au Secrétariat ni dans les États Membres).
- Les objectifs de responsabilisation et de communication de la gestion axée sur les résultats prennent le pas sur son utilisation pour la prise de décisions, l'établissement des priorités et l'apprentissage en temps réel.
- La brièveté des cycles de planification du budget programme (deux ans) entrave l'utilisation des données de suivi des performances pour apprendre et s'adapter. Les nouveaux modèles « hybrides » de plans stratégiques à long terme et les budgets programmes intermédiaires et biennaux favorisent une meilleure définition des priorités, et leur modification éventuelle, ainsi que la planification et la budgétisation.
- L'utilisation de théories du changement, de cadres de résultats et d'équipes chargées des produits plus efficaces dans l'ensemble de l'Organisation, ainsi qu'une définition claire des résultats, améliorerait la planification et la mise en œuvre descendantes et ascendantes.
- L'importance excessive accordée à la responsabilisation et à l'établissement de rapports a engendré une culture de non-reconnaissance des échecs, empêchant l'OMS d'être une organisation qui apprend efficacement.
- Le modèle de financement et de ressources de l'OMS (pourcentage élevé de contributions volontaires à objet désigné) rend difficile une approche institutionnelle de la gestion axée sur les résultats et limite la marge de manœuvre dont dispose l'OMS pour orienter les ressources financières vers les besoins prioritaires, y compris vers les bureaux de pays.

Principales conclusions

– **Une longue histoire de gestion axée sur les résultats à l'OMS.** Parmi les nombreuses évolutions en matière de gestion axée sur les résultats introduites à l'OMS au cours des deux dernières décennies, on peut citer les initiatives relevant des onzième et douzième programmes généraux de travail puis celles relevant du treizième programme général de travail (PGT). Dans le treizième PGT et dans le budget programme, l'accent a fortement été mis sur l'obtention de résultats, notamment par l'introduction du « triple milliard », la création de la Division Données, analyse et résultologie et diverses initiatives sur le suivi et l'établissement de rapports. L'évaluation a principalement porté sur la période du treizième PGT et a pris en compte les évolutions antérieures le cas échéant.

– **Comprendre la gestion axée sur les résultats.** L'une des principales difficultés tient à l'absence de consensus sur l'interprétation de la gestion axée sur les résultats (tant au sein du Secrétariat qu'entre les États Membres), ou sur la pertinence de l'utilisation de ce terme au sein de l'OMS par rapport à d'autres, tels que la gestion pour les résultats, l'obtention de résultats, etc. Il est difficile de savoir si le terme « résultats » (results) se limitent aux résultats en tant que réalisations (outcomes) ou aux produits (outputs), ou s'il inclut les deux. Certains limitent le terme « résultats » aux priorités institutionnelles, tandis que d'autres reconnaissent que c'est peut-être dans les projets et programmes que l'accent a davantage été mis sur les approches en matière de gestion axée sur les résultats en raison des exigences des donateurs.

– **But de la gestion axée sur les résultats.** Compte tenu des quatre principaux objectifs de la gestion axée sur les résultats définis par l'OCDE, l'évaluation a révélé qu'à l'OMS comme dans d'autres organisations, deux d'entre elles – la responsabilisation et la communication – prédominaient, et peu d'attention, voire aucune, n'était portée à la gestion axée sur les résultats pour la prise de décisions et l'apprentissage.

– **La gestion axée sur les résultats en tant que processus global.** L'évaluation a considéré la gestion axée sur les résultats comme un processus global couvrant la

planification et la budgétisation ; la mise en œuvre ; le suivi ; l'utilisation des données de suivi et l'établissement de rapports ; et l'évaluation, l'adaptation, la prise de décisions et l'apprentissage. Peu d'éléments ont montré que l'OMS utilisait la gestion axée sur les résultats pour établir ou modifier l'ordre de priorité des mesures. Parmi les problèmes relevés en matière de planification et de budgétisation figurent la période de planification relativement courte (deux ans) et le manque de disponibilité d'un financement souple. En outre, la méthode actuelle de gestion axée sur les résultats semble mettre davantage l'accent sur le Siège et les bureaux régionaux plutôt que sur les bureaux de pays. La planification stratégique a toujours été relativement bien développée et considérée comme prioritaire à l'OMS, mais récemment, l'accent a été mis de plus en plus sur le suivi et l'établissement de rapports institutionnels. Toutefois, ces systèmes sont relativement nouveaux et souffrent d'être fragmentés, largement subjectifs, compliqués, chronophages et d'une utilité pratique limitée. Ils sont minés par la nécessité d'un suivi et de rapports individuels sur les projets et les programmes, qui restent beaucoup plus solides que les processus au niveau institutionnel. Plusieurs systèmes de suivi concurrents à tous les niveaux de l'OMS manquent d'harmonisation et de cohérence. Le suivi des résultats au niveau des pays est limité et les données sont rarement utilisées à ce niveau pour améliorer les programmes. L'absence d'utilisation des théories du changement ne permet pas de saisir les contributions de l'OMS, en particulier des bureaux de pays, aux résultats institutionnels. Compte tenu du modèle de financement de l'OMS, l'accent est fortement mis sur l'établissement de rapports à l'intention des donateurs de projets individuels.

– **Prise de décisions et apprentissage.** Bien que la fonction d'évaluation de l'OMS ait été renforcée, elle reste faible par rapport à d'autres organismes, en particulier en ce qui concerne l'accent mis sur les évaluations dans les pays. L'apprentissage institutionnel à l'OMS n'est pas bien établi, en particulier au niveau des pays, en ce qui concerne l'utilisation et les enseignements à tirer des résultats obtenus pour procéder à des ajustements des programmes, et le

partage des connaissances dans l'ensemble de l'Organisation.

– **Cohérence.** L'évaluation a révélé des problèmes de cohérence dans la gestion axée sur les résultats entre les différents éléments du cycle de gestion, niveaux de l'OMS et volets des programmes, tels que le Programme OMS de gestion des situations d'urgence. Pour accroître la cohérence entre les différents éléments du cycle de gestion axée sur les résultats aux trois niveaux de l'Organisation, un meilleur alignement des cycles du budget et de la planification et entre les différents volets des programmes est nécessaire, de même qu'un plan de travail unique pour les bureaux de pays, qui refléterait chaque contexte tout en étant aligné sur le Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable, le treizième PGT, et les plans nationaux pertinents.

– Parmi les **facteurs favorables** qui sous-tendent l'introduction de la gestion axée sur les résultats à l'OMS, on peut citer la nécessité pour les États Membres de rendre compte à leurs mandants respectifs des fonds versés. Au-delà des efforts antérieurs de l'OMS, les structures, systèmes et processus de suivi existants peuvent encore être améliorés pour faciliter la gestion axée sur les résultats, en adaptant les enseignements tirés par d'autres organismes des Nations Unies. Les réponses à la COVID-19 ont également permis l'introduction de certains éléments de gestion axée sur les résultats.

– **Obstacles.** Plusieurs facteurs ont entravé l'application de la gestion axée sur les résultats à l'OMS. Les États Membres peuvent ne pas toujours agir pour maximiser les résultats, mais être guidés par des considérations ou intérêts nationaux. Au sein du Secrétariat, il n'existe pas de culture établie de la gestion axée sur les résultats ; certains membres du personnel abordent la gestion axée sur les résultats avec défiance ou avec un excès de confiance et/ou de manière cloisonnée ; les rôles et les responsabilités en matière de gestion axée sur les résultats ne sont pas clairs ; et les compétences/les capacités sont limitées, tant parmi le personnel que parmi les représentants des États Membres.

Le modèle de financement de l'OMS, son système de gestion des ressources humaines et les problèmes liés à sa structure régionalisée et à ses bureaux de pays ont rendu difficile l'application de la gestion axée sur les résultats. Le cadre de résultats existant ne fonctionne pas de manière optimale et est miné par les problèmes liés à la disponibilité et à la volonté de partager les données. Il est nécessaire d'harmoniser davantage les systèmes de suivi et d'établissement de rapports.

Voie à suivre

S'inspirant de l'expérience de l'utilisation de la méthode « d'évaluation évolutive » de la gestion axée sur les résultats acquise par le FNUAP et de l'utilisation par la direction de cette organisation d'une phase de suivi pour renforcer son système de gestion axée sur les résultats et sa « gestion adaptative », le Secrétariat souhaitera peut-être suivre la même voie. Il est possible d'utiliser les groupes existants ou de créer, par exemple, des groupes de travail explicitement chargés de donner suite aux recommandations de l'évaluation,

en notant que ces dernières s'adressent au Secrétariat et aux États Membres.

Un examen approfondi de l'expérience d'autres organismes des Nations Unies en matière de gestion axée sur les résultats est présenté à l'**annexe 4** du rapport.

Contacts

Pour plus d'informations, veuillez contacter le Bureau de l'évaluation à : evaluation@who.int.

Hyperlien : [Rapport](#) d'évaluation sur le [site Web de l'OMS](#)

Recommandations

Dix recommandations, chacune d'entre elles étant assortie de mesures, ont été formulées dans le cadre de consultations avec les parties prenantes sur les six points clés (conclusions). Quatre recommandations sont adressées au Secrétariat de l'OMS, deux aux États Membres et quatre aux deux pour une action conjointe. La numérotation reflète l'ordre dans lequel les recommandations ont été discutées, et **non** leur priorité relative. Toutes les mesures recommandées figurent en annexe à la présente note d'information. Veuillez consulter le **rapport** pour une présentation complète des constatations, des conclusions et une description plus détaillée de chaque recommandation et des mesures.

Action du Secrétariat

5. Créer les conditions pour obtenir des résultats au niveau des bureaux de pays

6. Apporter les changements structurels et systémiques nécessaires pour obtenir des résultats

7. Renforcer et simplifier les systèmes de suivi

8. Révolutionner l'apprentissage institutionnel

Action conjointe Secrétariat-États Membres

1. Établir une compréhension commune de la gestion axée sur les résultats ou de tout autre terme convenu

2. Garantir une approche qui permet d'établir efficacement des priorités

3. Clarifier la compréhension de l'obtention des résultats et la responsabilité à cet égard

4. Déterminer les moyens d'améliorer la confiance des États Membres et des autres principaux bailleurs de fonds à l'égard de l'OMS

Action des États

9. Appuyer la prise de décisions axée sur les résultats

10. Permettre au cycle d'obtention des résultats de fonctionner

ÉVALUATION INDEPENDANTE DU CADRE DE GESTION AXEE SUR LES RESULTATS DE L'OMS : RECOMMANDATIONS

Les mesures à prendre à court terme (soit dans un délai d'un an ou moins) sont indiquées par l'icône d'un sprinteur tandis que celles à plus long terme sont signalées par l'icône d'un coureur de marathon.

Recommandations pour une action conjointe Secrétariat-États Membres

Recommandation 1 : Établir une compréhension commune de la gestion axée sur les résultats ou de tout autre terme convenu.

-  1.1 La haute direction devrait décider de la terminologie à utiliser pour l'approche de l'OMS visant à obtenir des résultats. Compte tenu du contexte actuel et de l'histoire de l'OMS, les évaluateurs suggèrent que le choix pourrait se porter sur « obtenir des résultats ».
-  1.2 Le Secrétariat devrait présenter l'approche adoptée par l'OMS pour obtenir des résultats dans un document stratégique.
-  1.3 Le Secrétariat devrait mettre en œuvre cette politique. Cela pourrait passer, par exemple, par l'élaboration d'un manuel, la formation/l'orientation des membres du personnel existant et des nouveaux membres du personnel du Secrétariat et les États Membres.
-  1.4 Le Secrétariat devrait élaborer des mesures et/ou des approches pour évaluer la mesure dans laquelle la politique est mise en œuvre.

Recommandation 2 : Garantir une approche qui permet d'établir efficacement des priorités.

-  2.1 Le Secrétariat et les États Membres devraient parvenir à une compréhension commune de ce que signifie l'établissement des priorités.
-  2.2 Le Secrétariat devrait adopter un système d'établissement des priorités dans l'ensemble de l'Organisation, en particulier au niveau des pays. Inclure des processus de redéfinition des priorités qui intègrent l'apprentissage « en temps réel » et tiennent compte des contextes changeants.
-  2.3 Le Secrétariat et les États Membres devraient réexaminer périodiquement les priorités à la lumière des questions émergentes et de l'évolution du contexte.
-  2.4 Le Secrétariat doit dire « non » à ce qui le détournerait des priorités convenues, notant que ce type de décision n'est possible que si elle est appuyée individuellement et collectivement par les États Membres par le biais des structures de gouvernance.

-  2.5 Les États Membres devraient prévoir dans la mesure du possible un financement souple sous forme de contributions fixées ou de contributions volontaires à objet non désigné.

Recommandation 3 : Clarifier la compréhension de l'obtention des résultats et la responsabilité à cet égard.

-  3.1 Les États Membres devraient reconnaître que la responsabilité d'obtenir des résultats sanitaires particuliers dans leur pays leur incombe au premier chef, le Secrétariat de l'OMS jouant un rôle de soutien. Le cadre de résultats doit définir les responsabilités respectives des États Membres et du Secrétariat, y compris les domaines dans lesquels les responsabilités sont partagées.
-  3.2 Le Secrétariat devrait reconnaître qu'il ne peut pas s'attendre à n'être tenu responsable que des produits sur lesquels il exerce un contrôle direct. Il doit également montrer que ces produits contribuent aux résultats souhaités.
-  3.3 Le Secrétariat devrait élaborer des théories du changement claires et convaincantes fondées sur des données probantes et sur les meilleures pratiques en matière de développement international, qui définissent comment les produits du Secrétariat devraient contribuer aux résultats souhaités. Celles-ci doivent être élaborées avec d'autres acteurs, les gouvernements nationaux et les partenaires internationaux, par exemple.

Recommandation 4 : Déterminer les moyens d'améliorer la confiance des États Membres et des autres principaux bailleurs de fonds à l'égard de l'OMS.

-  4.1 Les États Membres et le Secrétariat devraient identifier d'un commun accord les facteurs qui limitent la confiance des États Membres dans l'OMS.
-  4.2 Le Secrétariat devrait définir et mettre en œuvre des étapes et des mesures visant à instaurer la confiance dans les domaines identifiés. Cela peut passer par l'utilisation de données probantes et d'une approche axée sur l'obtention de résultats pour établir des priorités dans l'affectation des ressources.
-  4.3 Les États Membres et les bailleurs de fonds devraient convenir avec le Secrétariat de la manière dont les progrès accomplis dans la mise en œuvre des mesures

visant à instaurer la confiance pourraient être évalués et éventuellement encouragés.

Recommandations pour une action du Secrétariat

Recommandation 5 : Créer les conditions pour obtenir des résultats au niveau des bureaux de pays.



5.1 Le Secrétariat (les bureaux de pays) devrait élaborer un plan de travail unique pour les bureaux de pays qui reflète, en particulier, le contexte unique d'un pays donné et également le treizième PGT, dans la mesure du possible. Ces plans de travail nationaux devraient être utilisés pour élaborer des plans programmatiques, régionaux et mondiaux, et non l'inverse.



5.2 Le Secrétariat devrait s'attaquer rapidement aux contraintes se prêtant à une action à court terme auxquelles sont confrontés les bureaux de pays de l'OMS pour obtenir des résultats au niveau des pays. Il pourrait s'agir notamment d'identifier les pays prioritaires et de rationaliser le soutien du Siège et des bureaux régionaux.



5.3 Le Secrétariat devrait s'attaquer aux contraintes se prêtant à une action à long terme auxquelles sont confrontés les bureaux de pays de l'OMS pour obtenir des résultats au niveau des pays. Il pourrait s'agir notamment de renforcer les capacités financières et humaines, par exemple en déployant des spécialistes du suivi et de l'évaluation dans les bureaux de pays.

Recommandation 6 : Apporter les changements structurels et systémiques nécessaires pour obtenir des résultats.

6.1 Le Secrétariat devrait renforcer les équipes chargées des produits, notamment en



- relançant un groupe de surveillance et de coordination, comme le groupe de coordination des priorités stratégiques qui avait été envisagé, mais non établi, en mettant l'accent sur l'élaboration de théories du changement montrant la voie logique des produits aux résultats ;
- examinant la portée de l'action des équipes chargées des produits en fonction d'une définition claire des produits dérivée des théories du changement ;
- précisant les définitions des rôles et les responsabilités pour la mise en œuvre du processus mené par les équipes aux trois niveaux de l'OMS ;
- veillant à ce que le mécanisme de pilotage des équipes se concentre sur les collaborations entre celles-ci et tire des enseignements des collaborations établies pendant la pandémie de COVID-19 ;
- favorisant l'appropriation et l'adhésion à ces mécanismes, peut-être en offrant des incitations aux équipes qui ont fait le plus de progrès. Une option à envisager, tant pour les équipes que pour les bureaux de



pays, pourrait s'inspirer du [certificat de gestion axée sur les résultats du FNUAP](#) qui peut être décerné aux niveaux bronze, argent et or.

6.2 Le Secrétariat devrait s'attaquer au problème des systèmes et structures institutionnels fragmentés et redondants, notamment :



- effectuer une cartographie des sous-systèmes de gestion axée sur les résultats qui se chevauchent, sont déconnectés et/ou font double emploi. Certains aspects sont abordés dans le présent rapport ainsi que dans la vérification menée par le Bureau des services de contrôle interne sur les rapports sur les résultats ;
- diriger un processus permettant à l'OMS de travailler conjointement avec plus de cohésion aux trois niveaux de l'Organisation ;
- relier les différents systèmes qui ne sont actuellement pas connectés aux processus d'obtention des résultats, tels que la gestion des services du personnel et la gestion des risques.



Recommandation 7 : Renforcer et simplifier les systèmes de suivi.



7.1 Le Secrétariat devrait améliorer et consolider les outils de suivi existants.



7.2 Le Secrétariat devrait élaborer un ensemble unique d'indicateurs utilisés pour suivre les progrès accomplis dans l'ensemble de l'OMS au niveau des produits et des résultats.

Recommandation 8 : Révolutionner l'apprentissage institutionnel.



8.1 Le Secrétariat devrait améliorer la culture institutionnelle de l'apprentissage. Il s'agira de s'attaquer à la culture actuelle de la « peur de l'échec » et de promouvoir les concepts suivants : « tenter, apprendre, améliorer ».



8.2 Le Secrétariat devrait mettre en place des mécanismes pour promouvoir l'apprentissage à tous les niveaux de l'OMS et l'intégrer dans le cycle de mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats.



8.3 Le Secrétariat devrait encourager l'utilisation des évaluations pour améliorer la programmation, notamment en augmentant le nombre d'évaluations des programmes de pays et en introduisant des évaluations périodiques des programmes généraux de travail.

Recommandations pour une action des États Membres

Recommandation 9 : Appuyer la prise de décisions axée sur les résultats.



9.1 Les États Membres devraient promouvoir une compréhension de l'obtention de résultats qui mette l'accent sur l'importance de l'apprentissage et de la prise de décisions.

 9.2 Les États Membres et les autres bailleurs de fonds devraient abandonner les contributions volontaires à objet désigné au profit de contributions volontaires plus souples/sans objet désigné et le niveau des contributions fixées devrait être augmenté.

 9.3 Les États Membres et les autres bailleurs de fonds devraient utiliser les systèmes existants de suivi et d'établissement de rapports à l'échelle de l'Organisation et abandonner progressivement les systèmes parallèles basés sur les projets.

 9.4 Les États Membres devraient continuer de mettre l'accent sur la budgétisation axée sur les résultats plutôt que de passer à la budgétisation fondée sur les intrants.

Recommandation 10 : Permettre au cycle d'obtention des résultats de fonctionner.

 10.1 Les États Membres devraient envisager d'adopter un modèle « hybride » incorporant une stratégie, un cycle et des cadres budgétaires et de planification à plus long terme, ainsi qu'un cycle de budget programme court (un ou deux ans) qui permettrait de procéder à des ajustements en fonction du suivi des progrès accomplis par rapport aux résultats et aux produits et aux enseignements tirés de la mise en œuvre.

 10.2 Les États Membres devraient convenir que les plans des bureaux de pays devraient s'étendre sur une période de quatre ou cinq ans alignée sur le Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable, ainsi que sur les stratégies de coopération avec les pays/les accords de collaboration biennaux et les principaux plans nationaux, selon le cas.