



## Budget programme 2002-2003

### Rapport d'évaluation des résultats : résumé des conclusions initiales

#### Note du Secrétariat

1. L'évaluation des résultats du budget programme 2002-2003 fait partie du cycle biennal de surveillance et d'évaluation et porte essentiellement sur l'exécution du budget programme. Elle jauge la contribution de chacun des bureaux de l'OMS aux résultats escomptés ainsi que la réalisation globale des résultats escomptés par l'ensemble de l'Organisation. Un rapport intégral sera présenté au Conseil exécutif à sa cent quinzième session.<sup>1</sup> Le présent document récapitule une partie des conclusions.

2. L'OMS a, pour la première fois, introduit la gestion fondée sur les résultats dans le budget programme pour l'exercice 2000-2001. Depuis lors, l'OMS a poursuivi l'application de la gestion fondée sur les résultats dans chaque cycle ultérieur du budget programme. Cette tentative a remporté un succès considérable et l'on considère qu'elle contribue utilement à donner de l'importance aux résultats, à améliorer le ciblage des ressources et à accroître la rigueur comptable. Toutefois, il faut encore relever divers défis si l'on veut appliquer les pratiques de gestion fondées sur les résultats de manière cohérente à tous les niveaux organisationnels et domaines d'activité.

#### **AMELIORER LE DIALOGUE ET LA COLLABORATION ENTRE LES NIVEAUX ORGANISATIONNELS**

3. Les changements apportés à l'élaboration du projet du budget programme, lesquels exigent une plus grande collaboration, ont facilité le dialogue à divers niveaux de l'Organisation. Grâce à la contribution plus importante des bureaux de pays, les bureaux régionaux ont coopéré avec le Siège pour rédiger le projet de budget programme. La contribution des pays était basée sur les stratégies et priorités nationales en matière de santé et sur les priorités d'intervention de l'OMS telles qu'elles ont été fixées dans les stratégies de coopération de l'OMS avec les pays ou les processus de planification stratégique analogues. Les bureaux régionaux ont regroupé les contributions des différents pays et identifié les éléments communs qui devront être inclus dans le projet de budget programme. Ce processus itératif a permis d'améliorer la communication et la coordination entre les divers niveaux tout en respectant les différences entre les Régions et les pays, et ce dans le cadre des objectifs et stratégies qui ont été arrêtés à l'échelle de l'Organisation.

---

<sup>1</sup> Un projet initial, en anglais, est disponible sur demande.

## **METTRE L'ACCENT SUR LA RIGUEUR COMPTABLE ET L'AMELIORATION DE LA GESTION**

4. Les organes directeurs de l'OMS, et notamment les comités régionaux, ainsi que les partenaires et donateurs de l'OMS ont félicité l'Organisation d'avoir mis en place une budgétisation axée sur les résultats dans le cadre plus général d'une gestion fondée sur les résultats. Pour la première fois, au moyen de la surveillance des résultats, de l'évaluation et du compte rendu des résultats escomptés, les organes directeurs peuvent « visualiser » les résultats que l'Organisation s'est engagée à atteindre. Parce qu'elle a adopté une gestion fondée sur les résultats, l'OMS est considérée comme une organisation plus transparente et plus rigoureuse. En outre, le personnel de direction oriente de plus en plus la gestion vers l'obtention de résultats, en s'appuyant sur les enseignements tirés au cours de la mise en oeuvre.

## **VEILLER A CE QUE LES RESULTATS ESCOMPTES AU NIVEAU DE L'ORGANISATION SE REFLETENT DANS LA MISE AU POINT DE RESULTATS ESCOMPTES ET DE PLANS DE TRAVAIL AU NIVEAU DES BUREAUX**

5. La planification concertée repose sur le partage des responsabilités en ce qui concerne l'obtention des résultats escomptés au niveau de l'Organisation et sur l'hypothèse selon laquelle les différents niveaux et bureaux entreprendront les activités nécessaires pour les atteindre. Cette hypothèse ne tient pas dans tous les domaines d'activité. Les résultats escomptés sont adoptés par les organes directeurs pour l'Organisation dans son ensemble ; toutefois les bureaux régionaux et les bureaux de pays peuvent accorder la priorité à des besoins définis au niveau local, tandis qu'au niveau mondial, il est possible de considérer que les engagements pris à l'échelle de l'Organisation sont synonymes de réalisations au Siège. Cette perspective peut avoir un impact sur la planification concertée entre les divers niveaux organisationnels à l'appui des résultats escomptés à l'échelle de l'Organisation ainsi que sur l'allocation des ressources, l'exécution des programmes et le compte rendu.

## **ELABORER DES RESULTATS ESCOMPTES CONCRETS A L'ECHELLE DE L'ORGANISATION**

6. La gestion de l'OMS fondée sur les résultats est reflétée dans le budget programme, qui énonce ce que l'Organisation a l'intention d'accomplir collectivement au cours de l'exercice. La nature de l'Organisation et la portée géographique de ses programmes exigent que les résultats escomptés à l'échelle de l'Organisation soient suffisamment larges pour tenir compte des besoins uniques des Etats Membres tout en offrant un niveau de spécificité qui exprime clairement les résultats souhaités et facilite la rigueur comptable. Cet équilibre n'est pas facile à trouver. Les résultats escomptés peuvent être formulés d'une manière abstraite qui rend la mesure de leur réalisation difficile et n'offre pas suffisamment d'orientations qui permettraient d'établir des plans de travail.

## **VEILLER A LA COHERENCE ENTRE LA PLANIFICATION STRATEGIQUE ET LA PLANIFICATION OPERATIONNELLE**

7. Le budget programme fournit un cadre stratégique et énonce des objectifs communs pour les activités de l'OMS. Toutefois, à cause du délai imparti pour l'élaboration du projet de budget

programme au Siège, les bureaux régionaux et les bureaux de pays risquent de devoir établir leurs plans opérationnels avant la finalisation dudit projet ou en même temps que celle-ci. Cette conjoncture pourrait affecter la cohérence et les liens entre la planification stratégique et la planification opérationnelle et nécessiter des ajustements au cours des différents cycles de planification.

8. La difficulté qu'il y a à assurer la cohérence entre la planification stratégique et la planification opérationnelle apparaît encore plus au moment de l'allocation des ressources. Les résultats escomptés à l'échelle de l'Organisation et le budget intégré relatif aux domaines d'activité sont de nature verticale, c'est-à-dire qu'ils recourent les trois niveaux de l'Organisation, tandis que les allocations budgétaires sont horizontales, c'est-à-dire qu'elles sont allouées par niveau organisationnel. Il est par conséquent important de veiller à ce que les allocations réelles tiennent compte des ressources nécessaires pour permettre aux bureaux régionaux et aux bureaux de pays de contribuer aux résultats qui sont escomptés à l'échelle de l'Organisation et ont été arrêtés en concertation.

### **RESOUDRE LES DIFFICULTES LIEES A LA CULTURE ORGANISATIONNELLE**

9. Une gestion fondée sur les résultats telle qu'elle a été mise en oeuvre à l'OMS implique une plus grande interdépendance entre les niveaux organisationnels et les bureaux ; une certaine uniformité des processus ; une plus grande responsabilité ; ainsi qu'une meilleure acceptation et un plus grand respect des règles appliquées à l'échelle de l'Organisation que cela n'était le cas précédemment. De même, on constate une demande en faveur d'une plus grande rigueur comptable, ainsi que la nécessité de montrer des résultats et de renforcer la convergence au sein des programmes et entre ceux-ci. En outre, les programmes doivent adopter une culture de planification, de surveillance des résultats, d'évaluation et de compte rendu qui ne se prête pas à la programmation ni à la mobilisation au cas par cas des ressources. On se heurte à de réelles difficultés lorsqu'il s'agit de surmonter la résistance au changement ; il faut en tenir compte lors de l'introduction et de l'application d'un mode de gestion fondé sur les résultats.

### **TIRER LES LECONS DE L'EXECUTION DU BUDGET PROGRAMME 2002-2003**

10. Un examen de l'analyse des résultats par domaine d'activité fait ressortir des éléments communs aux 35 domaines, que l'on peut appliquer à l'Organisation dans son ensemble.

#### **Tenir compte de la logique cause/effet qui sous-tend le budget programme**

11. Les objectifs de l'OMS, les résultats escomptés à l'échelle de l'Organisation et les indicateurs sont parfois rédigés par des personnes autres que celles chargées de leur mise en oeuvre, sans que leurs liens logiques aient été suffisamment étudiés. En conséquence, les plans de travail ne soutiennent pas nécessairement la réalisation des résultats escomptés à l'échelle de l'Organisation ni celle des objectifs de l'OMS. Il faut accorder une plus grande attention à ces liens lors de l'élaboration du projet de budget programme.

#### **Améliorer l'usage des indicateurs**

12. De même, les indicateurs sont parfois mal choisis et rédigés ou bien exigent des données qui sont incomplètes ou indisponibles, ce qui affecte le compte rendu des résultats escomptés à l'échelle de l'Organisation. En général, il manquait les cibles mesurables et les données de référence des indicateurs. Il a fallu par conséquent affiner ces indicateurs, cibles et données de référence pour

mesurer plus exactement la réalisation des résultats escomptés à l'échelle de l'Organisation dans le budget programme 2004-2005.

13. Afin d'éviter de semblables problèmes lors de l'élaboration du projet du budget programme 2006-2007, on a conçu et diffusé dans toute l'Organisation un guide pratique et détaillé pour la rédaction des résultats escomptés, indicateurs, cibles et données de référence, et organisé des cours de formation et des séminaires à l'intention du personnel régional et du Siège. On examine actuellement les indicateurs dans le cadre de l'élaboration du projet de budget programme pour veiller à leur qualité technique et à leur utilité.

### **Resserrer les liens de coordination entre les niveaux organisationnels**

14. La gestion de l'OMS fondée sur les résultats, avec son projet de budget programme unique, exige une étroite coordination entre les trois niveaux de l'Organisation ; celle-ci, qui a été identifiée comme un facteur crucial de réussite dans de nombreux domaines d'activité, est actuellement renforcée par l'accent mis sur la planification concertée, la surveillance des résultats et l'évaluation. Lorsqu'on élaborera le projet de budget programme pour 2006-2007, on maximisera la contribution des pays en s'appuyant davantage sur la stratégie de coopération avec les pays. La planification concertée permettra de recenser ce qui est exigé de la part des pays, des Régions et du Siège pour atteindre les résultats escomptés par l'Organisation, et de s'assurer que les plans de travail reflètent les contributions arrêtées collectivement par chaque bureau.

### **S'appuyer sur le budget programme en ce qui concerne la mobilisation, la hiérarchisation des priorités et l'allocation des fonds**

15. Pour pouvoir servir d'instrument unique à l'ensemble de l'Organisation, le budget programme doit intégrer différentes sources de fonds. La ventilation du budget ordinaire et des fonds extrabudgétaires doit servir de base à la mobilisation, à la hiérarchisation des priorités et à l'allocation de fonds entre les divers domaines d'activité et par niveau organisationnel.

16. Conformément au Règlement financier de l'OMS et à la résolution WHA56.32 portant ouverture de crédits pour l'exercice 2004-2005, on ajustera l'allocation des fonds du budget ordinaire et des fonds extrabudgétaires selon les domaines d'activité et on réorientera les ressources en fonction des besoins durant tout l'exercice 2004-2005 afin de s'assurer que le montant total prévu par domaine d'activité est disponible.

### **Surveiller et rendre compte pour une gestion programmatique plus efficace**

17. La gestion fondée sur les résultats exige également la clarification des rôles ainsi qu'un système de surveillance et de compte rendu solide. Les responsabilités concernant la conception et la mise en oeuvre d'instruments de gestion fondés sur les résultats seront définies précisément pour chaque niveau de l'Organisation. Le cadre prévu pour la surveillance des résultats, l'assurance de la qualité, l'évaluation et le compte rendu sera révisé pour fournir aux administrateurs de programme les instruments indispensables à une gestion plus efficace.

### **Renforcer les capacités pour soutenir la gestion fondée sur les résultats**

18. Pour appliquer efficacement un système de gestion fondé sur les résultats, il convient d'améliorer les compétences du personnel. Il faut non seulement initier le personnel de tous les niveaux, y compris la direction, à la gestion fondée sur les résultats, mais également lui offrir une

formation complète en ce qui concerne l'approche « cadre logique », en s'attachant tout particulièrement à la formulation des résultats, des indicateurs et des cibles. Afin de compléter l'information offerte aux niveaux national, régional et mondial, on met actuellement au point des instruments qui permettront de contrôler la qualité de la planification opérationnelle et stratégique.

### **MESURES A PRENDRE PAR L'ASSEMBLEE DE LA SANTE**

19. L'Assemblée de la Santé est invitée à prendre note du rapport susmentionné.

= = =