

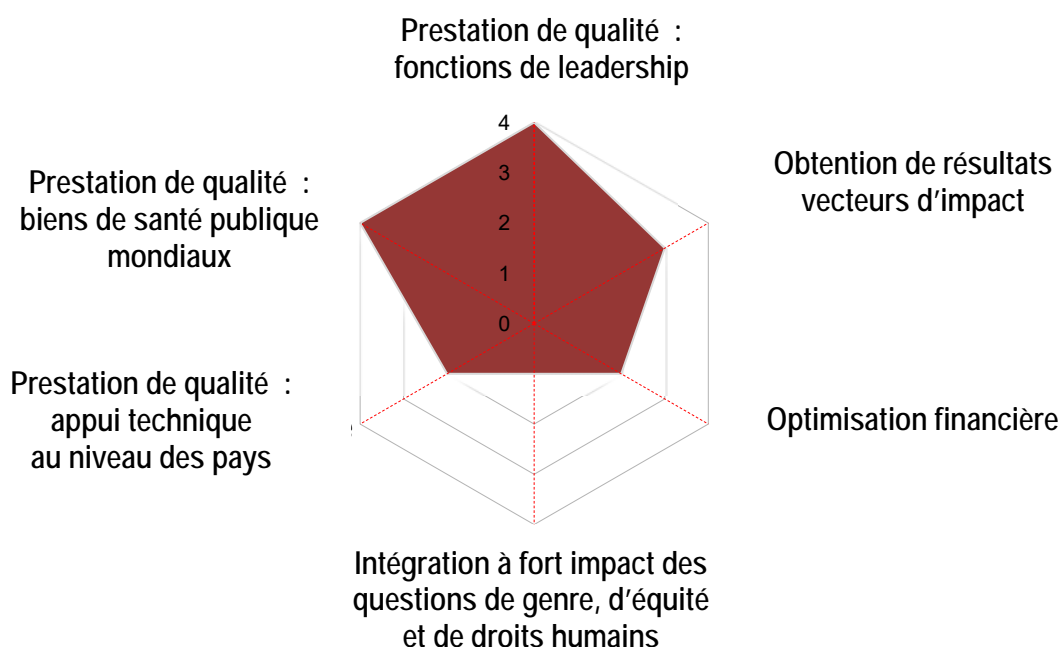


Informations actualisées sur le cadre de résultats de l'OMS

Rapport du Directeur général

INTRODUCTION

1. Le présent document fait le point sur le déploiement de la méthodologie du tableau de bord pour l'examen à mi-parcours du budget programme 2020-2021.
2. Le Secrétariat continue de s'atteler à renforcer la transparence et la responsabilisation à l'égard des résultats pour l'ensemble de l'Organisation. Dans le cadre des activités de suivi de la mise en œuvre du budget programme 2020-2021, il a élaboré le tableau de bord des produits, une nouvelle méthodologie destinée à mesurer la contribution du Secrétariat en matière de résultats et d'impact.
3. L'approche novatrice du tableau de bord des produits marque un changement majeur dans la façon de mesurer l'action du Secrétariat et de communiquer les informations y afférentes, et elle est unique au sein du système des Nations Unies.
4. Cette méthodologie a pour objectif principal de mesurer les performances du Secrétariat en ce qui concerne i) le leadership ; ii) l'appui technique ; et iii) les travaux normatifs et relatifs aux données (biens de santé publique mondiaux). Ces trois dimensions sont complétées par d'autres éléments comme l'optimisation financière et l'intégration à fort impact des questions de genre, d'équité et de droits humains, qui décrivent la façon dont la réalisation des produits tient compte de ces considérations. Une dimension supplémentaire « obtention de résultats vecteurs d'impact » a été ajoutée afin de prendre en considération les principaux indicateurs pour chacun des produits concernés. Elle a été conçue de manière à donner un aspect quantitatif à la communication de l'information et à établir un lien entre l'obtention des produits et les résultats en matière de santé s'y rapportant.
5. Partant de l'autodéclaration qualitative des réalisations pour les différents centres budgétaires et les divers indicateurs de processus, le Secrétariat a adopté une approche qui :
 - fait appel à une méthodologie **normalisée et structurée** pour garantir la cohérence au moment d'évaluer les progrès accomplis vers la réalisation des produits ;
 - est **multidimensionnelle** de sorte que le Secrétariat puisse mesurer ce qui revêt une importance stratégique pour l'OMS lorsqu'il s'agit d'obtenir les résultats dont elle doit rendre compte ;
 - applique une **échelle de notation commune** pour identifier plus facilement les lacunes afin d'être pleinement en mesure de comprendre les problèmes s'y rapportant et de les régler ;



- encourage la **participation du personnel** de l'ensemble de l'Organisation pour évaluer la façon dont les différentes équipes et les différents départements contribuent aux résultats ;
- fonctionne par **étapes consécutives** pour permettre au personnel et aux responsables de prendre part au processus et de mieux identifier les mesures nécessaires à chaque niveau et les personnes qui en seront responsables ;
- offre la **possibilité d'une évaluation conjointe** pour les personnes qui doivent rendre compte de la réalisation des produits aux trois niveaux de l'Organisation ; et
- favorise **les échanges entre la direction et le personnel** dans le cadre du processus de suivi et d'évaluation afin de cerner les problèmes auxquels la direction doit s'intéresser sans plus attendre.

6. Cette approche représente un progrès notable dans le renforcement de l'évaluation des performances de l'Organisation en matière de réalisation de ses produits, qui font partie du cadre des résultats du treizième programme général de travail, 2019-2023, et représentent les résultats qui relèvent de sa responsabilité.¹ Le portail Web du budget programme de l'OMS présente une version détaillée du tableau de bord des produits comprenant l'ensemble des six dimensions, ainsi que leurs attributs, leurs critères et leur échelle de notation.²

¹ Voir le document A74/28 pour la liste complète des produits.

² <https://open.who.int/2020-21/home> (consulté le 5 mai 2021).

DÉPLOIEMENT DE LA NOUVELLE APPROCHE

7. Au terme de deux années de consultations avec les États Membres et le personnel de l'OMS et après que des essais pilotes ont été menés au Siège de l'OMS, dans les bureaux régionaux et dans plusieurs bureaux de pays, le processus de tableau de bord a été lancé afin de servir à l'examen à mi-parcours du budget programme 2020-2021. Les deux années qui ont précédé ce déploiement ont été mises à profit pour concevoir l'outil, le perfectionner et le faire connaître, pour mettre en œuvre la gestion du changement et pour mieux le faire accepter du personnel.

8. L'application du tableau de bord des produits constitue une démarche partant de la base, qui débute par des discussions d'évaluation dans chacune des unités ou des équipes et remonte toute la chaîne jusqu'aux équipes chargées des produits aux trois niveaux chargées de regrouper l'évaluation de chaque produit à l'échelle mondiale. L'Encadré ci-dessous donne une vue d'ensemble par étape du processus de déploiement du tableau de bord.

Encadré. Processus de déploiement du tableau de bord des produits

- 1) Unités/équipes – Le processus de tableau de bord a commencé par des discussions au niveau des équipes ou des unités sur les progrès réalisés en matière de mise en œuvre et sur la réalisation des produits dont chaque équipe ou unité est responsable. Ces discussions étaient obligatoires et l'ensemble du personnel y a contribué.
- 2) Départements – Les conclusions des tableaux de bord des équipes ou des unités ont servi de base aux discussions ultérieures sur le sujet au niveau des départements ou des divisions. Ces discussions étaient obligatoires et le personnel de direction de l'Organisation y a contribué.
- 3) Centres budgétaires – Les tableaux de bord des départements et des divisions ont servi de base aux discussions obligatoires des centres budgétaires à leur sujet. Les centres budgétaires sont les divisions du Siège, les bureaux régionaux et les bureaux de pays qui sont responsables de la gestion d'un budget et de l'allocation de ressources.
- 4) Bureaux principaux – Il s'agit du Siège et des bureaux régionaux. Les discussions des bureaux principaux sur le tableau de bord ont servi à compiler le tableau de bord par produit. Elles ont également permis d'aborder des questions stratégiques de haut niveau soulevées par les centres budgétaires.
- 5) Équipes chargées des produits aux trois niveaux – Ces équipes étaient composées de membres du personnel du Siège, des bureaux régionaux et des bureaux de pays. Les discussions obligatoires des équipes chargées des produits aux trois niveaux ont servi à compiler le tableau de bord de chaque produit à l'échelle mondiale.
- 6) Discussions stratégiques de la direction générale – Une fois terminé le tableau de bord à l'échelle mondiale, les directeurs généraux adjoints et les directeurs exécutifs ont mené des discussions avec chacun des centres budgétaires afin d'examiner les conclusions et de décider des mesures à prendre et des prochaines étapes.

9. La mise en œuvre de la méthodologie du tableau de bord des produits a concerné l'ensemble de l'Organisation, chaque entité organisationnelle étant encouragée à élaborer un tableau de bord pour chacun des produits auxquels elle contribue. Quelque **4000 tableaux de bord ont été remplis au cours du processus** aux trois niveaux de l'Organisation. Le Tableau ci-dessous donne le nombre d'entités organisationnelles ayant rempli un tableau de bord pour au moins un produit.

Tableau. Nombre d'entités organisationnelles ayant rempli un tableau de bord pour au moins un produit

Entités organisationnelles	Nombre d'entités ayant rempli un tableau de bord pour au moins un produit
Unités/équipes	332
Départements	62
Centres budgétaires (hors bureaux de pays)	51
Bureaux de pays	106
Bureaux principaux	Les sept bureaux principaux

10. Chaque discussion d'évaluation suivait le même schéma :

- la réalisation des produits était évaluée à l'aide du tableau de bord. Un outil général a été mis au point pour accompagner ce processus et a contribué à orienter les discussions et à en consigner les résultats ;
- les réalisations, enjeux et risques principaux ont été identifiés et ont fait l'objet de discussions ;
- dès lors qu'un avis de la direction était requis, cela était signalé et l'information était remontée au niveau de l'entité organisationnelle suivante.

11. Les conclusions des évaluations des tableaux de bord des produits ont été synthétisées dans le document A74/28 et ont donné lieu à une évaluation détaillée des produits dans le rapport les résultats à mi-parcours du budget programme 2020-2021 publié sur le site Web de l'OMS.¹

12. Il ressort des premiers commentaires sur l'utilisation du tableau de bord des produits que :

- La plupart des membres du personnel ont jugé la méthodologie utile dans la mesure où elle a suscité des discussions au sein des équipes et des centres budgétaires au sujet i) des enjeux de la mise en œuvre et des solutions pour y faire face ; ii) des problèmes de coordination aux trois niveaux de l'Organisation ; et iii) des lacunes auxquelles la direction générale doit s'attaquer.
- Ce processus a été l'occasion d'une forte participation du personnel aux trois niveaux de l'Organisation et par l'intermédiaire des équipes chargées des produits aux trois niveaux. La participation de la direction générale, en particulier au travers des discussions stratégiques, s'est avérée être un excellent moyen d'examiner les conclusions et de recenser les éventuelles mesures à prendre.
- Le recours à un outil en ligne a facilité le processus, réduit la charge de travail induite par l'établissement des rapports et amélioré la transparence interne pendant le déploiement du tableau de bord.

¹ Disponible à l'adresse https://www.who.int/about/accountability/results/2020_MTR.

- Certains problèmes se sont posés quant au fonctionnement de l’outil et à la possibilité d’appliquer une partie de ses critères et de ses attributs à certains types de travail pour réaliser les produits, en particulier en ce qui concerne l’optimisation financière et l’intégration à fort impact des questions de genre, d’équité et de droits humains. D’autres améliorations devront être apportées aux modalités de mesure de ces dimensions afin de mieux rendre compte des réalisations de l’OMS.
- Il a fallu beaucoup de temps pour mener à bien ce processus au niveau de la direction et il conviendrait de le simplifier davantage. Il sera essentiel de trouver le juste équilibre entre le temps demandé au personnel, la rigueur des discussions et la complexité de l’outil pour affiner et renforcer la méthodologie et le processus.
- D’autres mesures sont nécessaires pour mieux tenir compte de la richesse des conclusions du tableau de bord. La compilation, et plus particulièrement au niveau mondial, des résultats des discussions ayant eu lieu au sein des équipes, des unités et des centres budgétaires a inévitablement entraîné la perte de certaines conclusions importantes. Le suivi et l’établissement des rapports profiteront grandement du bilan qui sera fait des conclusions des unités, des équipes et des centres budgétaires, y compris des bureaux de pays.

13. Un processus structuré visant à cerner les enseignements tirés du premier déploiement du tableau de bord des produits sera défini à la suite de la Soixante-Quatorzième Assemblée de la santé. L’ensemble du personnel aux trois niveaux de l’Organisation y participera et les conclusions serviront à améliorer le système général des tableaux de bord, y compris l’outil lui-même, la méthodologie ou encore la validation et la communication des résultats. Les éventuelles améliorations seront appliquées pour l’évaluation finale du budget programme 2020-2021 à la fin de 2021.

= = =