

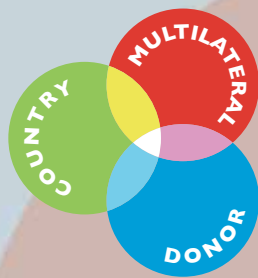
MOPAN

Réseau de mesures des performances
des organisations multilatérales

Rapport relatif à l'organisation

Organisation mondiale de la Santé (OMS)

Note de synthèse · 2013



MOPAN

Note de synthèse

Ce rapport présente les résultats d'une évaluation de l'Organisation mondiale de la Santé (OMS) par le Réseau MOPAN (Multilateral Organisation Performance Assessment Network ou Réseau de mesure des performances des organisations multilatérales). L'approche commune du Réseau MOPAN examine les systèmes, pratiques et comportements institutionnels, que le MOPAN estime indispensables à une aide efficace. Elle analyse également comment l'organisation œuvre en faveur de résultats humanitaires ou pour le développement, et dans quelle mesure ses activités sont adaptées aux besoins de ses partenaires dans le pays.

Avec pour objectif de permettre à tout être humain d'avoir la meilleure santé possible, l'OMS est chargée de diriger les actions sanitaires mondiales, de définir des programmes de recherche en santé, d'établir des normes et des critères, de présenter des options politiques fondées sur des données probantes, de fournir un appui technique aux pays, et de suivre et apprécier les tendances en matière de santé. L'OMS est l'autorité directrice et coordinatrice en matière de santé au sein de l'ONU.

En 2013, elle a entamé un processus de réforme institutionnelle par lequel elle adopte de nouvelles stratégies et politiques pour améliorer son efficacité. Dans ce cadre de réformes, elle s'est fixé les trois objectifs suivants : obtenir de meilleurs résultats dans le domaine de la santé, parvenir à une plus grande cohérence de l'action sanitaire mondiale, et devenir une organisation en quête d'excellence. Cette réforme comprend trois axes de travail : les programmes et la définition de priorités, la réforme de la gouvernance de l'OMS, et la réforme gestionnaire. Par ailleurs, le 12^{ème} Programme général de travail et le budget programme 2014-2013 récemment approuvés par le Conseil exécutif, engagent l'OMS à améliorer son alignement institutionnel, à accroître ses performances, à renforcer son obligation de rendre compte et sa transparence, et à augmenter sa capacité à appliquer une planification axée sur les résultats et à mesurer ses performances.

Cette évaluation, comme toutes celles menées par le MOPAN en 2013, s'est appuyée sur la collecte de données au cours du premier semestre de l'année, et sur les systèmes, les politiques et les pratiques en place durant cette période. Ce rapport reconnaît qu'au moment de l'évaluation, l'OMS avait déjà pris des mesures (dont certaines pourraient être consolidées en devenant une pratique institutionnelle d'ici décembre 2013) qui n'ont cependant pu être retenues pour l'évaluation.

L'évaluation du MOPAN

En 2013, le Réseau MOPAN a évalué l'OMS à partir d'informations collectées par le biais d'entrevues avec son personnel, d'une enquête auprès de ses principaux partenaires et d'une analyse de documents. L'enquête a ciblé les partenaires directs de l'OMS, ses partenaires techniques et les organisations à vocation similaire, ainsi que les donateurs du MOPAN établis dans les pays et au Siège. Le MOPAN a évalué l'OMS dans les six pays suivants : L'Éthiopie, le Guatemala, l'Indonésie, le Mozambique, le Pakistan et le Vietnam. Au total, 394 personnes ont participé à l'enquête : 49 donateurs du Réseau MOPAN établis au Siège, 39 donateurs établis dans les pays, 169 partenaires directs, 115 partenaires techniques et 22 représentants d'organismes à vocation similaire à celle de l'OMS. Le MOPAN a aussi évalué l'OMS en analysant près de 1300 publications institutionnelles, accessibles au public, documents internes liés aux programmes ou rapports issus des six pays. Le Réseau MOPAN a également interrogé les membres du personnel de l'OMS (21 personnes à son Siège, 19 dans ses bureaux régionaux et 23 dans ses bureaux de pays). Ces informations n'ont été ni codées ni utilisées officiellement dans le processus d'évaluation, mais ont plutôt servi à percevoir plus largement le contexte dans lequel l'Organisation applique ses systèmes et pratiques et rend compte de ses résultats.

Les évaluations du MOPAN fournissent un cliché instantané de quatre aspects de l'efficacité institutionnelle (stratégie, pratiques gestionnaires, relations, gestion des connaissances) et de la façon dont l'organisation présente ses résultats en matière de développement. Les principales constatations, tirées l'évaluation, sur ces domaines de performance et sur les résultats obtenus par l'OMS dans le développement sont récapitulées ci-après.

Principales constatations

Stratégie

Dans ce domaine, le MOPAN a établi des critères afin de déterminer si l'organisation multilatérale applique des stratégies et met en place des systèmes reflétant de bonnes pratiques gestionnaires pour obtenir des résultats favorables au développement. L'évaluation en 2013 indique globalement que l'OMS n'applique pas encore intégralement ces systèmes, mais a néanmoins amorcé des réformes prometteuses.

- L'OMS est en bonne voie pour axer son action sur les résultats. Bien qu'elle ne dispose pas de politique institutionnelle détaillant une méthode de gestion axée sur les résultats, elle a ébauché un cadre de résultats décrit dans plusieurs documents; et par le biais de sa réforme, s'efforce de s'orienter davantage vers ce type de gestion.
 - Sa stratégie institutionnelle repose sur un mandat clair révisé régulièrement pour constamment assurer son bien-fondé. Les personnes ayant répondu à l'enquête estiment qu'une des principales forces de l'OMS réside dans le rôle qu'elle exerce dans la coopération technique et l'établissement de normes et critères au niveau mondial.
 - En mai 2012, l'OMS a fixé des critères de mesure de performance sur l'égalité des genres, l'équité et le respect des droits de la personne, en vue de favoriser et faciliter l'intégration de cette démarche au sein de l'institution. L'OMS encourage efficacement l'adoption de principes permettant une bonne gouvernance et l'évaluation des documents permet de très bien noter l'Organisation pour la priorité qu'elle donne à la salubrité de l'environnement.
 - Comme l'indique son Plan stratégique à moyen terme 2008-2013 (MTSP, document révisé), l'OMS pourrait davantage privilégier les résultats, elle pourrait notamment améliorer la qualité de ses cadres de résultats et des indicateurs de performance, et renforcer le lien entre ses activités et ses produits pour obtenir de meilleurs résultats.
 - Les stratégies de coopération et les plans de travail de l'OMS s'alignent correctement sur les stratégies nationales de chaque pays et sur le plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (UNDAF), mais l'Organisation pourrait réaliser des progrès sur les résultats attendus dans les pays, elle pourrait notamment améliorer la qualité de son cadre de résultats et de ses pratiques gestionnaires axées sur les résultats.
 - L'OMS a pris des mesures pour combler ces lacunes. Elle est actuellement soumise à un important processus de réforme qui devrait conduire à des améliorations considérables dans la priorité donnée aux résultats (nouvelle chaîne de résultats et théorie du changement). Le Conseil exécutif a approuvé ces transformations qui seront intégralement appliquées en 2014.
-

Pratiques gestionnaires

Dans ce domaine, le MOPAN a établi des critères afin de déterminer si l'organisation multilatérale gère ses activités de façon à obtenir des résultats et à exploiter les informations relatives à ses performances. L'évaluation en 2013 démontre globalement que:

- Bien que l'OMS affiche publiquement ses critères de financement, elle doit améliorer leur cohérence avec ses mécanismes de validation et afficher davantage de transparence dans la façon dont elle attribue concrètement des ressources aux différents pays. La transparence dans l'attribution des ressources est une préoccupation majeure pour les bailleurs de fonds au Siège.
- Les rapports que l'OMS transmet à ses partenaires n'indiquent pas pour l'instant le lien entre les allocations de fonds, les dépenses et les résultats attendus des programmes, bien que certains de ces indicateurs fassent l'objet d'un suivi par le biais d'outils de gestion interne. Dans le cadre de sa réforme, l'OMS appliquera un nouveau système de financement axé sur les résultats et conforme à une chaîne de résultats révisée, couplé à une méthodologie pour établir le coût des produits, et une démarche pour évaluer la manière dont les produits concourent aux réalisations.
- La responsabilité financière de l'OMS est perçue comme l'une de ses forces. Les systèmes et pratiques pour procéder à des audits internes et externes sont décrits de façon détaillée et les données factuelles indiquent que les politiques sont appliquées correctement.
- L'Organisation est notée de façon mitigée sur sa manière d'exploiter les informations liées aux résultats. Elle est bien notée quant à l'utilisation qu'elle en fait pour réviser et adapter ses politiques et pour gérer les activités produisant de maigres résultats, mais elle doit réaliser des progrès dans l'exploitation de ces informations pour planifier de nouvelles interventions ou pour suivre des recommandations émises par une évaluation.
- L'analyse des documents indique que l'OMS a mis en place des systèmes de gestion pour évaluer et rémunérer son personnel. Cependant, le Corps commun d'inspection du système des Nations Unies (CCI) s'est récemment penché sur ces systèmes de gestion et signale que la gestion des ressources humaines est le domaine le plus complexe et le plus problématique au sein de l'administration de l'OMS, il laisse supposer une certaine incohérence dans son application. Dans le cadre de sa réforme, l'OMS s'efforce de réviser ses pratiques et d'apporter des améliorations dans ce domaine.
- Elle s'est fixé des jalons et des cibles pour suivre la mise en œuvre de ses activités, ce qui est positif, mais elle pourrait tirer meilleur profit des analyses du bénéfice qu'elles procurent, et de leur impact, pour planifier de nouvelles interventions.
- L'OMS est performante pour sa capacité à déléguer l'autorité au niveau du pays, elle confère à ses bureaux de pays, par le biais de procédures décentralisées, une certaine autonomie qui leur permet d'opérer des aménagements ou des changements dans les activités, y compris des modifications dans les allocations budgétaires. Les bureaux de pays de l'OMS endossent également la responsabilité de définir les activités, produits et services, de déterminer les coûts, et de fixer des indicateurs, des références et des objectifs en fonction des résultats escomptés.

- L'OMS est très bien notée par les personnes interrogées dans le cadre de l'enquête pour son respect des principes humanitaires lors d'opérations sur le terrain, ceci est dû à une amélioration constante de ses pratiques institutionnelles dans l'action humanitaire.

Relations

Dans ce domaine, le MOPAN a établi des critères afin de déterminer si l'organisation multilatérale s'engage vis à vis de ses bénéficiaires dans le pays de façon à apporter une aide efficace. L'évaluation en 2013 démontre globalement que:

- L'OMS est perçue comme une organisation dont les actions sont globalement bien adaptées aux plans nationaux de développement, et qui tient compte des contextes et des compétences locaux. Ses partenaires estiment que ses procédures sont facilement compréhensibles et que leur délai d'application ne retarde pas la mise en œuvre des activités.
- L'OMS est très bien notée pour sa capacité à garantir l'inscription des dépenses et des soutiens apportés par l'aide officielle au développement (ODA) aux budgets nationaux, et pour son aptitude à éviter la mise en œuvre de structures parallèles. Elle utilise convenablement les canaux nationaux compte tenu du fait qu'elle fournit essentiellement une coopération technique dans ces pays, et non un financement direct de projets.
- L'OMS contribue fortement au dialogue politique tout en respectant les points de vue de ses partenaires. C'est l'aspect de son travail le mieux noté au cours de l'enquête, valorisant ainsi son caractère technique.
- Elle est reconnue pour son aptitude à harmoniser ses procédures avec celles des autres acteurs. Les pays choisis pour cette évaluation font unanimement l'éloge de l'OMS pour son habileté à coopérer techniquement par le biais de programmes coordonnés.
- Les personnes interrogées estiment que l'OMS gère convenablement le Groupe de responsabilité sectorielle santé (Global Health Cluster).

Gestion des connaissances

Dans ce domaine, le MOPAN a établi des critères afin de déterminer si l'organisation multilatérale dispose de mécanismes pour rendre compte de ses activités et de stratégies favorisant l'apprentissage pour un meilleur partage d'informations au sein de l'organisation et avec l'ensemble des acteurs du développement. L'évaluation en 2013 démontre globalement que:

- L'OMS dispose d'un service d'évaluation indépendant, mais elle doit élargir ses champs d'évaluation et améliorer la qualité de celles qui sont menées. Dans le cadre de sa réforme, elle a approuvé une politique d'évaluation formelle en 2012. Par ailleurs, le Bureau des services de contrôle interne envisage de créer un Réseau mondial d'évaluation, de diffuser un manuel d'évaluation, de présenter un plan de travail annuel, de développer en ligne un inventaire des évaluations, et de recruter du personnel supplémentaire pour étoffer son service. Bien que l'engagement de l'OMS en faveur de l'évaluation semble réel et en voie de changement positif, il est trop tôt pour apprécier les effets de sa réforme dans ce domaine.
 - L'OMS exploite convenablement les informations liées aux résultats pour rendre compte en regard de sa stratégie institutionnelle, sur l'efficacité de son aide ou sur ses aménagements politiques, stratégiques et budgétaires. Elle pourrait néanmoins s'améliorer en utilisant les données liées aux performances pour rendre compte de ses réalisations et pour opérer des aménagements dans les programmes en cours.
-

- L'OMS continue de consolider son rôle qui consiste à transmettre des connaissances en matière de santé (pratiques, statistiques et recherche), mais elle pourrait encore améliorer ses compte rendus sur les conséquences qu'ont sur les programmes les enseignements et les bonnes pratiques liés à ses activités.
- De nombreux documents sont accessibles au public, mais l'OMS n'applique pas encore de réelle politique d'information.

Résultats en faveur du développement

Concernant les résultats liés au développement en 2013, l'évaluation conclut que l'OMS peine à mettre en évidence, d'une part, ses progrès vers des réalisations dans l'ensemble de l'Organisation (Tableau de bord KPI A), et d'autre part, la manière dont elle répond aux priorités et remplit les objectifs dans les pays, y compris les objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) (Tableau de bord KPI B). Les personnes interrogées dans le cadre de l'enquête estiment que les objectifs et programmes de travail fixés par l'OMS répondent aux besoins des partenaires dans les pays (Tableau de bord KPI C). Il faut mettre ces constatations en perspective avec celles établies plus haut sur les systèmes et pratiques qu'applique l'OMS pour garantir son efficacité institutionnelle.

- Éléments factuels indiquant les progrès accomplis vers des réalisations dans l'ensemble de l'Organisation : Les rapports d'évaluation des performances 2008-2009 et 2010-2011 de l'OMS indiquent de nettes avancées vers la planification des activités et des produits tels qu'elle figure dans son plan-cadre, mais les données factuelles sont moins claires et plus limitées sur ses résultats et sa contribution à des réalisations dans l'ensemble de l'institution (c'est à dire des changements en profondeur). Ces carences pourraient être compensées par la réforme en cours et l'introduction d'une nouvelle chaîne de résultats reliant les activités du Secrétariat (produits) aux changements en matière de santé et de développement auxquels elles concourent aux niveaux national et mondial (réalisations et impacts). En outre, persévérer sur la voie du changement permettra à l'OMS de fournir des preuves irréfutables de sa contribution à la santé dans les pays où elle intervient.
- Éléments factuels indiquant la façon dont l'OMS répond aux priorités nationales et remplit les objectifs, y compris ceux du Millénaire pour le développement (OMD). L'analyse des documents met en évidence les forces et les insuffisances sur la façon dont l'OMS rend compte de ses activités. Bien que l'Organisation rende régulièrement compte de ses réalisations par rapport aux résultats attendus dans les pays et au niveau des bureaux régionaux (Office Specific Expected Results, OSER), les informations concernant ces résultats ne mettent pas suffisamment en évidence la façon dont l'OMS contribue aux objectifs et priorités du pays, car elles n'indiquent pas les progrès réalisés pour remplir ces objectifs. Les rapports de l'OMS, reposent essentiellement sur de l'autoévaluation, par conséquent l'Organisation ne décrit pas clairement la nature, l'ampleur et l'importance de sa contribution aux changements notés dans le pays. La qualité assez médiocre de ces documents (usage incohérent d'indicateurs, de référence et d'objectifs) a par ailleurs limité l'évaluation du travail de l'OMS.
- Pertinence des objectifs et des programmes de travail par rapport aux besoins des partenaires dans les pays. Les partenaires sondés dans les pays évalués, considèrent que l'OMS répond globalement de façon très satisfaisante aux principales priorités de développement dans les pays bénéficiaires; et ils estiment satisfaisante sa capacité à trouver des solutions innovantes aptes à relever les défis et à adapter les activités aux besoins évolutifs du pays.

Changements constatés depuis l'évaluation du MOPAN en 2010

Les données de l'enquête indiquent que les performances de l'OMS sont restées stables ces trois dernières années. On remarque quatre légères différences entre les données des enquêtes conduites en 2010 et en 2013. Les personnes interrogées en 2013 sont moins positives sur trois micro-indicateurs que celles interrogées en 2010 (résultats attendus fixés en concertation avec les partenaires et bénéficiaires directs, nouveaux programmes ou projets pouvant être localement approuvés dans la limite d'une enveloppe budgétaire, et participation à des missions conjointes). Elles ont en revanche une attitude plus positive quant à l'indépendance du bureau d'évaluation de l'OMS.

Conclusions relatives à l'efficacité institutionnelle

L'évaluation du Réseau MOPAN fournit un cliché instantané de l'efficacité institutionnelle de l'OMS à partir des pratiques et systèmes en place au moment de l'évaluation.

Les engagements pris par l'OMS en faveur d'une évolution de l'Organisation, et le calendrier de réformes qui en découle, semblent en mesure d'améliorer son efficacité et son efficience, bien qu'il soit encore trop tôt pour en mesurer les effets.

Cette évaluation s'est déroulée en même temps que les premières étapes de l'ambitieux programme de réforme engagé par l'OMS étaient mises en place. Dans le cadre de cette réforme, l'Organisation envisage de fixer d'un commun accord une série de priorités pour la santé mondiale qui l'orienteront dans son action, renforçant ainsi la cohérence de ses activités sanitaires dans le monde et palliant le manque de clarté dans ses rôles et fonctions aux niveaux national, régional et mondial. L'évaluation constate que ce processus a déjà engendré des changements positifs au sein des systèmes et pratiques institutionnels, certains sont déjà bien rodés, d'autres sont encore à mettre en place. Le programme de réforme fait l'objet d'un suivi et le Conseil exécutif est régulièrement informé de sa progression.

Le mandat de l'OMS et ses avantages comparatifs constituent une socle solide pour orienter tous les efforts vers l'obtention de résultats.

L'OMS entend réviser son mandat de sorte qu'il soit constamment adapté aux besoins. Le 11^{ème} Programme général de travail et le Plan stratégique à moyen terme 2008-2013 présentent les objectifs et priorités que l'Organisation s'est fixés et indiquent clairement la manière dont l'OMS entend respecter son mandat durant cette période. En élaborant son 12^{ème} Programme général de travail, l'OMS a aussi apporté d'importantes améliorations pour établir ses priorités institutionnelles et y répondre.

L'OMS pourrait davantage renforcer ses pratiques et outils gestionnaires axés sur les résultats pour gérer ces derniers et en rendre compte au sein de l'Organisation.

L'évaluation du MOPAN constate que les résultats énoncés dans le Plan stratégique à moyen terme 2008-2013 mentionnent les activités, produits ou réalisations de façon incohérente. De plus, dans le plan-cadre axé sur les résultats, il manque des niveaux de résultats entre les activités de l'Organisation et les produits, et les réalisations intermédiaires escomptées (chaîne de résultats). Ces incohérences se répercutent sur la plupart des indicateurs de performance. En l'absence d'une chaîne précise de résultats réalisables d'un maillon à l'autre, l'Organisation peine à mettre en place un suivi des performances et à en rendre compte.

L'OMS s'est engagée à renforcer sa gestion axée sur les résultats dans toute l'Organisation et s'emploie à améliorer la planification, le suivi et la transmission de rapports à tous les niveaux. Le Budget programme 2014-2015 présente un meilleur cadre axé sur les résultats.

La capacité de l'OMS à établir un budget fondé sur les résultats a été jugée insuffisante, mais elle est en train d'y remédier en appliquant un nouveau processus budgétaire qui s'appuie sur une chaîne de résultats révisée, couplée à une méthode d'évaluation du coût des produits et à une démarche pour évaluer les contributions. Si ces réformes sont appliquées comme prévu en 2013-2014, elles constitueront une étape importante vers une organisation plus responsable et davantage orientée vers l'obtention de résultats.

L'OMS est saluée pour son assistance technique, son personnel compétent, son action normative et standard, et son rôle fédérateur et régulateur.

Il ressort de l'évaluation du MOPAN en 2013 que l'assistance technique de l'OMS et ses actions dans les pays, les compétences de son personnel et son rôle dans l'application de normes et de références constituent ses principales forces. Les personnes interrogées ont confirmé cet avis lors de commentaires émis dans le cadre de questions ouvertes, elles ont aussi souligné l'appui qu'apporte l'OMS au développement de stratégies et de plans nationaux de santé.

Les personnes interrogées et l'équipe d'analyse des documents félicitent l'OMS pour son rôle fédérateur et régulateur ainsi que pour son aptitude à gérer les connaissances dans le domaine de la santé. Son rôle fédérateur lors de négociations sur les traités et réglementations reflète un élément clé du travail qu'elle fournit pour fixer des normes et des références. L'OMS endosse diverses fonctions importantes dans le domaine de la santé telles que traduire l'ensemble des données scientifiques et factuelles en prises de positions politiques nationales, coordonner la veille sanitaire et réagir aux menaces internationales, rassembler et diffuser les meilleures informations disponibles sur des pratiques de santé adaptées.

L'OMS dispose de politiques et processus sains pour assumer ses responsabilités financières, mais elle manque de pratiques solides pour la gestion des risques.

L'OMS a mis en place de solides systèmes pour procéder aux audits financiers internes (y compris les audits institutionnels), des politiques anti-corruption renforcées, des dispositifs permettant de prendre des mesures immédiates contre toute irrégularité et des méthodes efficaces pour la gestion des contrats et marchés. Elle travaille actuellement à l'élaboration d'un cadre institutionnel et à l'harmonisation de méthodes pour la gestion des risques.

L'OMS a renforcé sa capacité à évaluer, mais elle pourrait encore améliorer la qualité et le champs de ses évaluations.

Elle a injecté des ressources considérables dans ce domaine et procède actuellement au renforcement de sa capacité d'évaluation. Bien qu'elle ait progressé dans l'application de systèmes et pratiques, il ressort de l'évaluation du MOPAN que l'OMS pourrait améliorer la qualité et le champs de ses évaluations. Lorsque la Politique d'évaluation 2012 et les procédures de contrôle qualité annexes seront intégralement appliquées, elles devraient remédier aux faiblesses notées par cette évaluation.

Dans les régions où elle développe d'importants programmes humanitaires, l'OMS assume ses responsabilités de chef de file du Groupe de responsabilité sectorielle, et elle est reconnue pour son respect des principes humanitaires.

L'OMS a renforcé sa capacité institutionnelle à exécuter son mandat humanitaire. Le Plan-cadre de riposte à l'urgence (Emergency Response Framework, ERF) adopté par l'OMS et le Guide du Comité permanent inter-organisations du Groupe de responsabilité sectorielle santé (Inter-Agency Standing Committee's Global Health Cluster Guide) décrivent son mandat humanitaire. Les personnes interrogées dans le cadre de l'enquête indiquent que l'OMS est respectueuse des principes humanitaires et maintient une concertation entre ses partenaires sur l'importance de respecter ces principes quand est mise en œuvre une aide d'urgence. Elles estiment également que l'Organisation gère correctement le Groupe de responsabilité sectorielle Santé.

Conclusions relatives à l'évidence de résultats obtenus par l'OMS en matière de développement et pertinence de ces résultats avec les besoins des partenaires.

Les défaillances décelées dans les cadres et systèmes utilisés par l'OMS pour rendre compte des résultats attendus au sein de l'institution brouillent la perception que l'on a de sa performance globale et de la façon dont elle remplit chacun de ses objectifs stratégiques.

L'évaluation a noté les activités en cours engagées par l'OMS pour remplir ses 11 objectifs stratégiques et son mandat qui est de: «permettre à tout être humain d'avoir la meilleure santé possible».¹

Les partenaires interrogés dans le cadre de l'enquête estiment que l'OMS progresse vers la réalisation de ses objectifs stratégiques et l'analyse des documents révèle des progrès évidents vers les résultats escomptés au sein de l'Organisation en regard de certains objectifs stratégiques. Cependant la plupart des données sont principalement issues de rapports établis par l'OMS, elles n'incluent pas de données collectées de façon systématique et vérifiées par un solide processus d'évaluation.

En l'absence d'une chaîne de résultats ou de théories du changement, clairement établies, il est difficile, à partir des compte rendus institutionnels de l'OMS, d'établir un lien entre les activités, les produits et les réalisations, ce qui empêche de mesurer sa contribution aux réalisations.

Les partenaires dans le pays confirment la pertinence des activités de l'OMS et indiquent qu'elle contribue d'une part, aux résultats attendus de ses bureaux et dans le pays et, d'autre part, aux efforts du pays partenaire pour répondre aux OMD. Cependant, malgré des investissements normatifs et techniques et un soutien aux pays considérables, l'OMS est incapable de fournir des données factuelles ou des indications claires sur la nature, l'ampleur ou la relative importance de ses contributions aux changements dans les pays.

Bien que ses activités semblent, d'après ses partenaires, appropriées aux priorités nationales, l'Organisation signale peu de progrès vers les résultats attendus de ses bureaux et au niveau national dans les six pays retenus pour cette évaluation.

1. OMS (2009). *Documents Fondamentaux Quarante-septième édition* (p.2)

Malgré du bon travail dans le pays, il est difficile de mesurer la contribution de l'OMS aux objectifs et priorités du pays en raison de la conception sommaire de ses outils et systèmes gestionnaires axés sur les résultats et de la qualité médiocre de données sur ses performances ou ses résultats. L'analyse des documents révèle peu d'informations sur les résultats obtenus qui permettraient de percevoir la performance globale de l'Organisation dans les six pays choisis pour cette évaluation. Faute d'une chaîne de résultats clairement articulée, il est difficile de comprendre comment l'OMS intervient dans chaque pays pour contribuer aux priorités et aux objectifs nationaux. En fait on remarque une grande incohérence entre les priorités et les objectifs nationaux présentés dans le NHPSP (Politiques, stratégies et plans nationaux de santé), les priorités stratégiques et les interventions de la Stratégie de coopération dans le pays, les Objectifs stratégiques et les résultats attendus dans l'Organisation (MTSP OMER) ou dans les plans de travail de l'OMS dans le pays.

L'OMS fournit des données cohérentes sur les indicateurs de performance dans ses budgets programmes, mais leur fiabilité est compromise par l'absence de sources externes indépendantes, telles que des évaluations.

Tous les systèmes de mesure des performances de l'OMS reposent pratiquement exclusivement sur des données provenant des bureaux de pays. L'évaluation du MOPAN a trouvé très peu d'évaluations indépendantes susceptibles de valider les informations relatives aux résultats obtenus; les évaluations disponibles couvraient des domaines très spécifiques et techniques qui n'entraient pas dans le champ de cette évaluation. Pour rendre compte des progrès réalisés vers les résultats attendus dans l'Organisation, l'OMS tirerait meilleur profit d'informations provenant d'évaluations indépendantes couvrant des domaines, des objectifs stratégiques ou des thèmes et des régions précis.

Notation globale de l'OMS par le MOPAN

Les deux tableaux ci-dessous indiquent les notations à partir d'indicateurs de performance clé (KPI) utilisés par le MOPAN pour évaluer l'OMS en 2013. Le premier tableau indique la notation sur 23 indicateurs conçus pour mesurer l'efficacité institutionnelle (pratiques et systèmes) et le second indique la notation sur trois indicateurs conçus pour évaluer la capacité de l'OMS à mesurer ses résultats obtenus dans le domaine du développement et à en rendre compte. Ces indicateurs sont adaptés aux activités de l'Organisation mondiale de la Santé et tiennent compte de son rôle normatif et de son calendrier de réforme.

Efficacité institutionnelle - notation globale**Stratégie**

KPI-1 Orientations vers les résultats

Personnes interrogées

3,71

Analyse des documents

4

KPI-2 Stratégie institutionnelle et mandat

4,54

6

KPI-3 Efforts institutionnels axés sur les résultats

N/A

3

KPI-4 Efforts en faveur de priorités convergentes

4,18

5

KPI-5 Efforts en faveur de résultats dans le pays

4,31

3

Pratiques gestionnaires

KPI-6 Processus décisionnel pour l'allocation de ressources

3,57

4

KPI-7 Budgétisation fondée sur les résultats

3,30

3

KPI-8 Responsabilité financière

4,04

5

KPI-9 Exploitation des informations liées à la performance

3,86

4

KPI-10 Gestion des ressources humaines

4,21

4

KPI-11 Programmation orientée vers les résultats

3,62

4

KPI-12 Délégation de l'autorité

4,07

5

KPI-13 Principes humanitaires

4,66

4

Relations

KPI-14 Soutien aux plans nationaux

4,32

N/A

KPI-15 Procédures d'aménagement

3,98

N/A

KPI-16 Utilisation des systèmes en place dans le pays

3,94

5

KPI-17 Contribution au dialogue politique

4,61

N/A

KPI-18 Procédures d'harmonisation

4,24

4

KPI-19 Gestion du Groupe de responsabilité sectorielle
santé

4,37

N/A

Gestion des connaissances

KPI-20 Résultats d'évaluation

4,04

3

KPI-21 Présentation d'informations liées à la performance

3,66

4

KPI-22 Diffusion des enseignements tirés

3,74

3

KPI-23 Disponibilité des documents

N/A

4

Légendes

Très satisfaisant ou plus

4.50–6.00

Satisfaisant

3.50–4.49

Insuffisant ou moins

1.00–3.49

Données non disponibles pour l'analyse des documents



Non évalué

N/A

Éléments factuels indiquant une contribution à l'obtention de résultats en matière de développement et pertinence des activités avec les besoins des partenaires – notation globale**Indicateur de performance clé (KPI)****Critère d'évaluation**

KPI A: Éléments factuels indiquant les progrès accomplis vers des réalisations dans l'ensemble de l'Organisation.

Insuffisant

KPI B: Éléments factuels indiquant la contribution de l'OMS aux objectifs et priorités fixés dans les pays où elle opère, y compris aux objectifs du Millénaire pour le développement, (OMD).

Insuffisant

KPI C: Pertinence des objectifs et des programmes de travail par rapport aux besoins des partenaires dans les pays.

Satisfaisant