

Évaluation : rapport annuel

1. À sa cent quarante-troisième session, en 2018, le Conseil exécutif a approuvé la politique d'évaluation modifiée de l'OMS¹ en vertu de laquelle le Secrétariat est tenu de lui soumettre un rapport de situation annuel sur la mise en œuvre des activités d'évaluation. Le présent rapport annuel fait le point des progrès dans la mise en œuvre de la politique et du plan de travail pour l'évaluation à l'échelle de l'Organisation pour la période 2022-2023,² et décrit les évaluations recevant la priorité en 2024 dans le plan de travail pour la période 2024-2025.³ L'état d'avancement des plans de travail d'évaluation à l'échelle de l'Organisation ainsi que les principaux résultats des évaluations réalisées en 2023 sont présentés dans un document distinct disponible en ligne.

2. À sa cent cinquante-troisième session, en mai 2023, le Conseil exécutif a examiné le rapport annuel sur l'évaluation.⁴ Il a également examiné le rapport du Comité du programme, du budget et de l'administration,⁵ dans lequel celui-ci recommandait notamment que le Bureau de l'évaluation fasse une étude comparative⁶ des fonctions d'évaluation et du champ qu'elles recouvrent dans les entités du système des Nations Unies dont la taille ou la structure est comparable à celle de l'OMS, en y joignant des recommandations visant à renforcer l'indépendance, la crédibilité et l'usage de la fonction d'évaluation. Lors de ses délibérations,⁷ le Conseil exécutif s'est rangé à la recommandation du Comité. Le présent rapport résume les résultats de l'étude comparative et les recommandations qui en découlent, et propose la voie à suivre pour examen par le Conseil.

PROGRÈS ACCOMPLIS PAR LE SECRÉTARIAT DANS LA MISE EN ŒUVRE DE LA POLITIQUE D'ÉVALUATION DE L'OMS ET ORIENTATIONS FUTURES

3. Au cours de l'exercice biennal 2022-2023, les évaluations de l'OMS ont aidé l'Organisation à atteindre ses objectifs stratégiques et appuyé sa contribution à la réalisation des objectifs de développement durable liés à la santé. Mettant l'accent sur la responsabilisation au regard des résultats, les évaluations ont

¹ Décision EB143(9) (2018).

² Document EB150/35.

³ Document EB154/31, annexe, approuvé par le Conseil exécutif à sa cent cinquante-quatrième session dans la décision EB154(2) (2024).

⁴ Document EB153/6.

⁵ Document EB153/2, paragraphe 32.

⁶ Le rapport complet est disponible à l'adresse <https://www.who.int/publications/m/item/comparative-study-of-who-evaluation-function-with-selected-un-entities-report> (consulté le 18 avril 2024).

⁷ Voir le document EB153/2023/REC/1, procès-verbaux de la deuxième séance, section 1 (en anglais seulement).

permis d'apprécier la pertinence stratégique et l'efficacité des programmes et activités de l'OMS, de dresser des bilans d'expérience et de formuler des recommandations à l'appui de nouvelles améliorations.

4. Comme l'a noté le Comité du programme, du budget et de l'administration du Conseil exécutif à sa trente-huitième session, l'évaluation est un élément fondamental de la gestion axée sur les résultats.¹ Au cours de l'exercice biennal 2022-2023, l'OMS a été encouragée à utiliser les évaluations pour orienter ses programmes et ses activités. En 2022, afin de renforcer les fonctions régionales d'évaluation, le Bureau de l'évaluation a relancé le Réseau mondial d'évaluation, qui relie les membres du personnel prenant part aux activités d'évaluation dans l'ensemble de l'Organisation. Afin de mettre en œuvre la politique d'évaluation de l'OMS aux trois niveaux de l'Organisation, un cadre a été élaboré dans le but de guider : 1) les évaluations thématiques à l'échelle de l'Organisation ; 2) les évaluations de la contribution de l'OMS au niveau des pays ; et 3) les évaluations décentralisées (généralement commandées, financées et gérées par les entités organisationnelles responsables du programme ou de l'initiative).

5. Au cours de l'année 2023, des outils ont été élaborés afin de favoriser la cohérence et l'appropriation conjointe entre les trois niveaux de l'Organisation et de soutenir les **évaluations décentralisées** en particulier. Il s'agit notamment : 1) d'un guide pratique qui offre des conseils opérationnels étape par étape pour l'ensemble du processus d'évaluation ; 2) d'une note d'orientation sur l'intégration de l'équité en santé, de l'égalité des genres, de l'inclusion du handicap et des droits de la personne dans les évaluations ; 3) d'une liste étoffée d'experts en évaluation préqualifiés ; 4) d'accords à long terme avec des sociétés d'évaluation externe préqualifiées ; 5) d'une liste de conseillers en assurance qualité préapprouvés ; et 6) de listes de contrôle d'assurance qualité. En 2023, le Bureau de l'évaluation a apporté un soutien à sept départements et bureaux dans le cadre de la demande et de la gestion d'évaluations décentralisées. Le Bureau de l'évaluation maintiendra son soutien, tout en s'attachant à concevoir une approche plus systématique de renforcement de la fonction d'évaluation au niveau décentralisé.

6. En 2023, l'OMS a progressé dans l'**évaluation de sa contribution au niveau des pays**, grâce à une nouvelle méthodologie à cet effet. Ces évaluations, qui sont demandées conjointement par l'OMS et les bureaux régionaux respectifs, ont pour objet d'examiner les contributions de l'OMS dans son ensemble dans les pays, en tenant compte des priorités et des besoins nationaux, ainsi que les contributions des partenaires, dans le but de promouvoir le programme national de santé publique et le bien-être de la population. Dans la Région de la Méditerranée orientale, de telles évaluations ont été menées à Djibouti, en Iraq et en Tunisie. Elles ont été présentées à d'autres bureaux régionaux, et le plan de travail pour 2024-2025 comprend désormais de telles évaluations pour des pays de trois autres Régions. En outre, le Bureau de l'évaluation évalue la demande d'appui aux évaluations sectorielles dirigées par les pays, comme l'a préconisé l'Assemblée générale des Nations Unies dans sa résolution 77/283 (2023), en mettant l'accent sur l'objectif 3 de développement durable relatif à la santé et au bien-être.

7. Le **plan de travail 2024-2025 pour l'évaluation à l'échelle de l'Organisation** approuvé² comprend huit évaluations thématiques à l'échelle de l'Organisation et 20 évaluations programmatiques et décentralisées visant à évaluer la contribution de l'OMS aux résultats en matière de santé. Pour la première fois, le plan de travail fournit une estimation du coût de ces évaluations, afin de permettre une meilleure planification des ressources, toutefois les sources de financement ne sont ni systématiquement identifiées ni garanties. Au-delà du renforcement progressif des capacités dans les différentes Régions, cette approche vise à accroître la couverture globale des domaines d'activité thématiques de l'Organisation aux

¹ Document EB154/4.

² Décision EB154(2) (2024).

trois niveaux et à parvenir à un équilibre entre les thèmes et les Régions. À l'avenir, l'élaboration de normes de couverture sera cruciale pour faciliter la sélection des évaluations, accroître la cohérence et renforcer les évaluations de l'action de l'OMS dans les situations d'urgence et de sa contribution au niveau des pays. Au cours de la période 2024-2025, une attention particulière sera également accordée à la poursuite de l'élaboration d'un répertoire de rapports d'évaluation à l'échelle de l'Organisation en vue de stimuler l'apprentissage dans l'ensemble du Secrétariat.

8. Afin d'**accroître l'utilisation des évaluations**, le Bureau de l'évaluation a pris des mesures destinées à améliorer la participation des parties prenantes ainsi que la diffusion et la communication des résultats et des messages clés des évaluations. En 2023, la participation a été renforcée tout au long du processus d'évaluation afin de favoriser l'appropriation et l'utilisation de l'évaluation par les parties prenantes. Les résultats des évaluations ont été diffusés auprès de publics internes et externes au moyen de présentations et de séances d'information. Afin d'améliorer la communication, un bulletin d'information et des pages Web ont été améliorés, et il est prévu d'utiliser de courtes vidéos résumant les résultats d'évaluation et transmettant les messages clés.

9. **Le renforcement des capacités en matière de gestion et d'utilisation de l'évaluation** contribue à développer la culture de l'évaluation et à ancrer la fonction dans le cycle de gestion axée sur les résultats. À ce jour, le Bureau de l'évaluation a organisé six séances d'apprentissage¹ à l'intention des gestionnaires de l'évaluation et des référents en matière d'évaluation par l'intermédiaire du Réseau mondial d'évaluation. En 2023, le Bureau régional de la Méditerranée orientale a organisé en partenariat avec l'École des cadres du système des Nations Unies une formation en ligne de quatre semaines à l'intention de 23 membres du personnel du bureau régional et des bureaux de pays de la Région. Sur la base de cette expérience, le Bureau de l'évaluation envisage l'élaboration d'une formation en ligne ouverte à tous les membres du personnel, en collaboration avec l'Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche et le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation.

10. Tout au long de l'année 2023, le Bureau de l'évaluation a encouragé le financement des évaluations au moyen de fonds des programmes et initiatives évalués. Toutefois ce n'est pas encore une pratique courante à l'OMS, alors que ça l'est dans d'autres entités des Nations Unies. À l'avenir, il sera crucial de définir comment financer l'évaluation au moyen des contributions volontaires. La mise en place d'un mécanisme adéquat permettra à l'OMS de diversifier ses sources de financement des évaluations et de ne plus s'appuyer exclusivement sur les contributions fixées.

11. Au regard des autres entités comparables des Nations Unies, la capacité du personnel du Secrétariat à planifier et à gérer les évaluations tant au Siège que dans les Régions reste limitée. Ainsi, au Bureau de l'évaluation, les capacités du personnel ont été complétées en faisant appel à des consultants. Au niveau régional, deux bureaux disposent d'experts en évaluation entièrement dédiés, deux ont des référents pour l'évaluation ayant des responsabilités supplémentaires et deux recrutent actuellement des spécialistes de l'évaluation. Le Bureau de l'évaluation préconise et fournit un soutien en vue de parvenir, à terme, à un niveau de ressources adéquat qui permettra à l'OMS d'assurer un niveau de couverture en matière d'évaluation comparable à celui des autres entités des Nations Unies et permettra à l'Organisation de mesurer les résultats de manière adéquate.

12. Suite aux délibérations du Conseil exécutif à sa cent cinquante-troisième session, le Bureau de l'évaluation a commandé l'étude comparative des fonctions et des pratiques d'évaluation au sein des entités du système des Nations Unies dont la taille ou la structure est comparable à celle de l'OMS.

¹ Parmi les sujets abordés figurent l'évaluation de l'incidence des politiques ; la collecte des résultats ; l'animation d'ateliers en ligne ; l'intégration des considérations liées à l'équité en santé, à l'égalité des genres, à l'inclusion au handicap et aux droits de la personne ; les évaluations évolutives ; et l'évaluation de l'action humanitaire.

L'étude a recommandé de renforcer l'indépendance, la crédibilité et l'utilisation de la fonction d'évaluation. Les conclusions de l'étude et les recommandations qui en découlent sont résumées ci-après (paragraphe 13 à 16).

13. L'étude a fourni des informations sur la manière de renforcer la fonction d'évaluation de l'OMS. Elle fait état de progrès en termes de réalisation d'évaluations pertinentes et de qualité, de fourniture d'orientations détaillées dans des domaines clés, de relance du Réseau mondial d'évaluation, de planification des évaluations en collaboration avec les bureaux régionaux et de mise en place d'accords à long terme avec des prestataires de services. Le financement et la décentralisation des évaluations doivent faire l'objet d'une attention particulière.

14. L'étude a conclu qu'au cours des 10 dernières années, alors que d'autres entités des Nations Unies ont consacré des investissements substantiels à la fonction d'évaluation afin de renforcer leurs systèmes et leurs pratiques, l'OMS est à la traîne par rapport aux organisations comparables. Une fonction d'évaluation renforcée aidera l'OMS à atteindre les objectifs du projet de quatorzième programme général de travail, 2025-2028 au niveau mondial, régional et national.

15. En outre, l'étude a recensé les mesures prioritaires destinées à renforcer davantage la fonction d'évaluation, y compris des mesures visant à :

- a) mettre à jour la **politique d'évaluation de l'OMS** et à élaborer une feuille de route de mise en œuvre (recommandations R1 et R3 de l'étude) ;
- b) élaborer des **normes de couverture** explicites dans les domaines clés de l'action de l'OMS, à suivre les progrès sur une base annuelle (R2) et à poursuivre le développement de la planification institutionnelle et inclusive des activités (R4) ;
- c) définir une **ligne budgétaire explicite pour l'évaluation** afin d'assurer la mise en œuvre du plan de travail chiffré pour l'évaluation à l'échelle de l'Organisation et d'appuyer l'indépendance structurelle de la fonction (R5), y compris un engagement à assurer un niveau cible de ressources en pourcentage des dépenses de l'OMS (proposé à 1,0 %) (R10) et la mobilisation de ressources pour les interventions humanitaires et d'urgence (R9) ;
- d) renforcer la **supervision et la visibilité de l'évaluation** en organisant des sessions informelles avec les États Membres afin de leur présenter les rapports d'évaluation et les mesures prises par la direction et, éventuellement, en mettant en place un comité d'évaluation interne au niveau de la haute direction (R6) ;
- e) élaborer une approche stratégique commune de l'évaluation aux trois niveaux de l'Organisation, assortie d'un système d'assurance de la qualité (R8), d'un suivi de la **couverture et de la qualité des évaluations décentralisées**, de plans destinés à renforcer les capacités d'évaluation et de ressources spécifiques (au niveau P.4) dans les Régions (R7, R11 et R12) ;
- f) renforcer la sensibilisation à l'évaluation au moyen d'une importante **initiative de communication et de formation**, dirigée par le Bureau de l'évaluation et promue par les hauts fonctionnaires, et à communiquer une vision claire de l'évaluation (R13) ; et
- g) accroître la demande, le soutien et l'adhésion aux évaluations et à faire en sorte qu'elles soient utilisées au maximum grâce à une meilleure **diffusion**, et à renforcer les systèmes et les incitations aux fins du **suivi** des recommandations qui en découlent (R14 et R15).

16. Tout en reconnaissant les contraintes affectant les évaluations d'impact menées par l'OMS (par exemple, l'OMS travaille souvent par l'intermédiaire des pouvoirs publics et d'autres partenaires, auquel cas l'origine de l'impact ne peut être déterminée avec précision), l'étude a révélé un intérêt envers un examen plus approfondi de la manière dont le Secrétariat pourrait faire davantage encore par l'intermédiaire de ses départements techniques, en mettant clairement l'accent sur les résultats et la responsabilité envers les bénéficiaires.

17. Tout en accordant la priorité à la mise en œuvre du plan de travail 2024-2025, le Bureau de l'évaluation continuera de collaborer avec les États Membres, en s'appuyant sur les orientations du Conseil exécutif,¹ en vue : 1) de trouver des moyens d'obtenir des ressources suffisantes, y compris des ressources humaines, au Siège et dans les Régions ; 2) d'augmenter le nombre d'évaluations des contributions, dans les différents pays, au programme national de santé publique et au bien-être de la population ; 3) de fournir des séances d'information sur les résultats des évaluations et la réponse apportée par la direction ; 4) de continuer à renforcer la culture de l'évaluation au sein de l'Organisation ; et 5) d'étudier la possibilité d'élaborer un programme de formation à l'évaluation avec l'Académie de l'OMS.

18. Au vu des recommandations issues de l'étude comparative, le Bureau de l'évaluation propose que le Conseil exécutif envisage d'actualiser la mise à jour de la politique d'évaluation de l'OMS. Il propose en outre d'accorder la priorité aux objectifs suivants dans le cadre de cette mise à jour :

- a) définir des normes de couverture en matière d'évaluation à l'échelle de l'OMS ;
- b) déterminer comment financer les évaluations au moyen d'une ligne budgétaire spécifique couvrant le coût des évaluations et des ressources nécessaires à la gestion de celles-ci ;
- c) promouvoir les évaluations décentralisées en renforçant leur structure de soutien, en veillant à définir clairement les rôles et les responsabilités des directeurs de programme et à assurer une collaboration plus approfondie avec les fonctions d'évaluation au niveau régional et avec les référents en matière d'évaluation dans l'ensemble de l'OMS ;
- d) améliorer l'utilité des évaluations, notamment en organisant des séances d'information avec les États Membres concernant les résultats des évaluations et la réponse apportée par la direction ; et
- e) renforcer l'appropriation et la supervision des évaluations en mettant en place un comité d'évaluation interne au niveau de la haute direction, chargé de donner des conseils sur les activités d'évaluation et d'examiner les recommandations et les réponses élaborées par les départements dans le cadre des évaluations majeures à l'échelle de l'Organisation.

PLAN DE TRAVAIL POUR L'ÉVALUATION À L'ÉCHELLE DE L'ORGANISATION ET AUTRES TRAVAUX EN COURS

19. En ce qui concerne les plans de travail pour les exercices 2022-2023 et 2024-2025, 15 évaluations thématiques, programmatiques, institutionnelles, de l'action d'urgence/humanitaire et au niveau des pays ont été achevées, notamment des évaluations conjointes et décentralisées, tandis que 18 évaluations de ce

¹ Document EB154/4, paragraphes 58 et 59.

type étaient en cours et que 14 étaient prévues. La répartition et l'état de ces évaluations peuvent être consultés en ligne.¹

20. À la demande des États Membres, une synthèse des évaluations réalisées au cours de l'année écoulée a été élaborée, qui peut être consultée en ligne.¹ Cette section décrit comment les données probantes issues des évaluations ont servi à éclairer les prises de décisions aux trois niveaux de l'Organisation.

Collaboration avec d'autres entités visant à assurer l'efficacité de la fonction d'évaluation

21. Afin de contribuer à la responsabilisation et à l'apprentissage stratégique dans l'ensemble du système des Nations Unies, le Bureau de l'évaluation préside le Groupe de travail chargé de réviser les lignes directrices de procédure relatives aux évaluations de l'action humanitaire interinstitutionnelle et continue de faire partie du Groupe directeur de l'évaluation de l'action humanitaire interinstitutionnelle. Il participe également aux groupes de travail du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation, notamment en ce qui concerne le renforcement des capacités nationales en matière d'évaluation. L'OMS collabore également avec le Bureau de l'évaluation du Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida (ONUSIDA), participant notamment aux réunions des coparrains de l'ONUSIDA sur les évaluations.

22. En outre, l'OMS a contribué à des conférences et réunions professionnelles internationales telles que la Semaine asiatique de l'évaluation, le Forum mondial de l'évaluation d'EvalPartners et la réunion du Centre Banbury sur le renforcement du rôle de l'évaluation dans le Programme de développement durable pour la santé.

MESURES À PRENDRE PAR LE CONSEIL EXÉCUTIF

23. Le Conseil est invité à prendre note du présent rapport. Il est aussi invité à examiner la recommandation formulée dans l'étude comparative concernant la mise à jour de la politique d'évaluation, ainsi que le projet de décision suivant :

Le Conseil exécutif, ayant examiné le rapport annuel sur l'évaluation relatif à 2024,²

A décidé de procéder à la révision de la politique d'évaluation, et de demander que le projet de politique d'évaluation révisée, après examen par le Comité consultatif indépendant d'experts de la surveillance, soit soumis pour examen au Conseil exécutif à sa cent cinquante-septième session en 2025.

= = =

¹ Voir le portail des États Membres de l'OMS (<https://www.who.int/about/accountability/governance/member-states-portal>, consulté le 24 avril 2024).

² Document EB155/4.