

Synthèse des évaluations des programmes de pays de l'OMS

Note d'orientation sur l'évaluation – octobre 2021

But et objectif

Les évaluations des programmes de pays ont principalement pour but de recenser les réalisations, les problèmes et les domaines où des améliorations sont possibles et de consigner les meilleures pratiques et les innovations qui se dégagent des activités de l'OMS dans un pays donné. Ces évaluations permettent de disposer d'un corpus de données offrant un éclairage sur les problèmes systémiques auxquels l'Organisation doit prêter attention en vue de contribuer à l'apprentissage organisationnel, lequel a pris une importance particulière car l'Organisation s'est explicitement engagée à obtenir un impact au niveau des pays – et à exploiter des données afin d'y parvenir – dans le cadre du treizième programme général de travail, 2019-2023 (treizième PGT). L'objectif de cette synthèse des évaluations achevées entre 2017 et 2020 (Inde, Kirghizistan, Myanmar, Roumanie, Rwanda, Sénégal et Thaïlande) était de tirer les enseignements des principales réalisations et des problèmes récurrents, dont la direction de l'OMS pourrait se servir pour améliorer les processus et les orientations institutionnels.

Principales conclusions

Pertinence

Les stratégies de coopération avec les pays (les stratégies de coopération) et les accords de collaboration biennaux (les accords) comprennent généralement une analyse complète de la situation sanitaire dans le pays, mais la plupart ne présentent pas de justification claire concernant les priorités choisies, leur orientation stratégique ainsi qu'une analyse axée sur le genre et l'équité. Ils sont étroitement alignés sur les priorités nationales en matière de santé et sont suffisamment souples pour permettre aux bureaux de pays de l'OMS de répondre aux priorités émergentes. Les priorités stratégiques ont également été bien alignées sur les OMD/ODD3 liés à la santé, mais moins sur les autres ODD relatifs à la santé. L'alignement entre les priorités des stratégies de coopération et celles du plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement a été largement suffisant, les liens étant plus explicites dans la nouvelle génération de stratégies de coopération, dont le cadre de résultats et les indicateurs sont alignés sur le Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable. Les priorités du PGT sont reflétées de manière adéquate dans les stratégies de coopération et les accords ; on observe en effet un alignement plus explicite dans la nouvelle génération de stratégies de coopération.

Le rôle de l'OMS en tant que chef de file et rassembleur dans le secteur de la santé est bien reconnu, tout comme son avantage comparatif en matière de fixation de normes

et de règles ainsi que dans la fourniture d'un soutien politique et d'une expertise technique. À mesure que les pays se développent et que de nouveaux acteurs apparaissent dans le secteur de la santé, l'OMS doit s'éloigner de l'assistance technique et renforcer davantage son rôle en apportant aux gouvernements un soutien en matière de dialogue stratégique/politique sur les questions de santé et en encourageant une action multisectorielle visant à appuyer la réalisation des ODD liés à la santé. Une présence stratégique plus forte au niveau décentralisé renforcerait la préparation aux situations d'urgence ainsi que les systèmes de santé.

Les bureaux de pays ont abordé les questions d'équité en déployant des efforts visant à appuyer la couverture sanitaire universelle, et l'égalité des genres principalement au moyen d'une programmation prenant en compte les questions de genre ; toutefois, des efforts supplémentaires doivent être consentis eu égard aux déterminants sociaux de la santé et à la prise en compte de l'égalité des genres, des droits humains et de l'équité dans les stratégies de coopération et des accords.

Efficacité

De solides réalisations sont observées dans le domaine des *maladies transmissibles*, notamment les maladies évitables par la vaccination. Dans la plupart des pays, l'OMS a également apporté une contribution significative à la lutte contre les *maladies non transmissibles*, notamment la lutte contre le tabagisme, la prévention du cancer et la sécurité routière. La catégorie « *promouvoir la santé à toutes les étapes de la vie* » a enregistré les résultats les plus faibles, la plupart étant obtenus dans le domaine de la santé reproductive et de la santé de la mère, du nouveau-né, de l'enfant et de l'adolescent. Le renforcement des *systèmes de santé* est reconnu comme une priorité, des résultats notables ayant été obtenus dans tous les pays, cependant la réalisation de la couverture sanitaire universelle nécessitera un soutien continu aux réformes à long terme du secteur de la santé. En matière de *gestion des crises et des risques associés aux situations d'urgence*, parmi les principaux résultats obtenus figurent notamment le renforcement des capacités des pays en matière de conformité au Règlement sanitaire international et le soutien aux ripostes des pays face aux flambées épidémiques. Malgré le manque de données solides permettant de montrer l'ampleur de la contribution de l'OMS aux changements à long terme apportés à l'état de santé de la population, des exemples concrets d'amélioration des résultats sanitaires sont fournis, notamment en matière d'élimination/de réduction des maladies évitables par la vaccination.

Les bureaux de pays de l'OMS ont souvent bénéficié de l'assistance technique et des initiatives menées par les bureaux régionaux et le Siège, comblant les lacunes en matière de capacités ou mettant à disposition des ressources supplémentaires. Les bureaux régionaux jouent un rôle important en appuyant le partage d'expériences entre les pays. L'appropriation des activités de l'OMS par les gouvernements est forte, et on observe des signes de transfert dans certains pays ; en outre, les processus participatifs menés par les bureaux de pays en vue d'élaborer des stratégies sanitaires nationales ont contribué à une forte adhésion des parties prenantes gouvernementales. Toutefois, du fait de la forte rotation des fonctionnaires des gouvernements, de l'instabilité politique et de l'évolution des priorités nationales, la durabilité des résultats a été limitée dans certains pays.

Efficiences

Les fonctions essentielles de l'OMS les plus couramment appliquées par les bureaux de pays sont les options stratégiques, le renforcement des capacités, les normes et les règles, ainsi que le leadership et le partenariat. Malgré certaines données attestant de la production de connaissances, le soutien au programme national de recherche est une lacune fréquemment citée. Si l'OMS s'est appuyée dans une certaine mesure sur la fonction de surveillance, le soutien à la surveillance des maladies émergentes doit être amélioré.

Il existe des exemples de collaboration avec d'autres ministères (par exemple dans les domaines de la résistance aux antimicrobiens et de la sécurité routière), mais des partenariats plus solides avec des ministères autres que celui de la santé favoriseraient une plus grande collaboration multisectorielle, notamment pour la santé environnementale et les déterminants sociaux de la santé.

Les bureaux de pays ont souvent établi des partenariats avec des organismes des Nations Unies œuvrant traditionnellement dans le secteur de la santé pour traiter de questions d'intérêt commun, et ont participé activement à l'équipe de pays des Nations Unies (par exemple en présidant/coprésidant des groupes de travail et, le cas échéant, en agissant en tant que chef/co-chef de file du groupe sectoriel pour la santé). Des partenariats solides existent avec les donateurs bilatéraux et les partenariats mondiaux pour la santé ; toutefois des possibilités de collaboration accrue avec les organisations de la société civile, le milieu universitaire et le secteur privé ont été identifiées.

L'insuffisance d'un financement prévisible et durable a entravé la capacité des bureaux de pays à mettre en œuvre leur programme de travail et a potentiellement affaibli leur rôle de leadership dans le secteur de la santé. Le manque de personnel dans des domaines spécifiques du programme a également limité l'obtention de résultats. Les postes vacants et la forte rotation des personnels dans les bureaux de pays demeurent un problème, en partie du fait

de la longueur des processus de recrutement et de la dépendance excessive à l'égard des contrats de service spéciaux. Il faut trouver un meilleur équilibre entre le personnel international et les administrateurs nationaux, ainsi que des possibilités de développement des capacités pour le personnel national afin de garantir le leadership et l'expertise de l'OMS dans les pays.

Une lacune universelle constatée dans l'ensemble des bureaux de pays est l'absence d'une théorie du changement et d'un cadre de résultats. Les problèmes de suivi systémique sont en cours de traitement dans le cadre du treizième PGT, et la prochaine génération de stratégies de coopération devrait être mieux à même de suivre les résultats sanitaires.

Enseignements tirés de la synthèse

Enseignement tiré 1 : l'implication de ministères issus de multiples secteurs dans la conceptualisation, la gestion et les mécanismes de gouvernance des stratégies de coopération peut potentiellement accroître l'appropriation par le gouvernement ainsi que la collaboration intersectorielle. Il est essentiel d'examiner attentivement la sélection des entités participantes.

Enseignement tiré 2 : il est essentiel pour l'OMS de développer des partenariats avec des organismes des Nations Unies qui n'ont pas de mandat traditionnel en matière de santé afin d'appuyer la réalisation des ODD au-delà de l'ODD3 et de s'attaquer davantage aux déterminants sociaux de la santé et au lien entre la santé et l'environnement.

Enseignement tiré 3 : un engagement dans des partenariats stratégiques avec des acteurs non étatiques tels que des organisations de la société civile, des universités et des associations professionnelles est une stratégie efficace pour accroître la durabilité, en particulier dans des contextes d'instabilité politique et de forte rotation. Le développement d'un réseau solide d'organisations de la société civile est également essentiel pour renforcer la présence de l'OMS au niveau local.

Enseignement tiré 4 : le fait d'associer différents types de soutien (par exemple le soutien politique, le renforcement des capacités) et des produits axés sur quelques domaines est plus efficace pour contribuer aux résultats qu'un ensemble épars de programmes divergents.

Enseignement tiré 5 : il est important de disposer de fonctions d'appui dotées de ressources suffisantes afin de garantir des capacités administratives et de communication adéquates, lesquelles sont essentielles pour accroître la visibilité et attirer des fonds supplémentaires.

Enseignement tiré 6 : les accords peuvent aider les bureaux de pays à définir leur avantage comparatif par rapport à celui des partenaires et à se concentrer davantage sur la stratégie dans un contexte où de nouveaux acteurs apparaissent dans le secteur de la santé.

Pour ce faire, il serait important que les accords examinent pleinement les critères de cohérence de l'évaluation.

Enseignement tiré 7 : l'inclusion dans les accords d'une section distincte portant sur les enseignements tirés permettrait aux utilisateurs de l'évaluation d'identifier plus clairement les enseignements tirés des actions qui ont bien fonctionné et celles qui ont moins bien fonctionné dans la mise en œuvre du programme national.

Enseignement tiré 8 : la conception de méthodologies tenant compte des questions de genre nécessite l'intégration de l'égalité des genres, des droits humains et de l'équité dans tous les critères d'évaluation ainsi que des indicateurs prenant en compte le genre dans la matrice d'évaluation. Ceci est essentiel pour faire en sorte que les accords génèrent un apprentissage visant à améliorer l'intégration de l'égalité des genres, des droits humains et de l'équité dans la programmation nationale.

Recommandations

Recommandation 1 : conformément à l'accent mis sur l'impact dans les pays dans le cadre du treizième PGT, il conviendrait que l'OMS veille à ce que sa prochaine génération de stratégies de coopération et d'accords comprenne de solides théories du changement, lesquelles devraient servir d'outils de gestion utiles pour guider l'Organisation vers cet objectif dans chaque contexte national. Chaque stratégie/accord devrait être accompagné d'une stratégie permettant d'atteindre les impacts ciblés et d'un cadre de suivi des résultats comportant des points de référence et des cibles afin de suivre et de démontrer les progrès accomplis vers un impact accru. Afin de contribuer à maximiser la probabilité d'obtention de résultats au niveau des pays, la politique d'action en faveur des pays de l'Organisation devrait être revue et renforcée le cas échéant. Eu égard aux délais couverts par les stratégies de coopération et les accords, il convient de mettre davantage l'accent sur la nécessité d'assurer un alignement maximal sur le PGT actuel ainsi que sur le plan national de santé correspondant, chaque fois que cela est possible.

Recommandation 2 : conformément aux impacts visés par les stratégies de coopération et les accords, l'OMS devrait développer ou renforcer ses partenariats stratégiques au-delà du secteur de la santé et avec des acteurs non étatiques afin de favoriser des approches multisectorielles pour atteindre les ODD.

Recommandation 3 : l'OMS doit faire en sorte que les bureaux de pays soient suffisamment dotés de ressources prévisibles et durables – financières et humaines – nécessaires pour traiter les priorités définies dans la stratégie de coopération, et bénéficient d'orientations et de soutien, afin d'atteindre les objectifs ambitieux du treizième PGT et des ODD.

Recommandation 4 : il conviendrait que l'OMS fasse le point sur les progrès accomplis pour parvenir au mieux à

avoir un impact renforcé au niveau des pays et à intégrer ces enseignements dans le processus d'élaboration du quatorzième programme général de travail ainsi que dans la prochaine génération de stratégies de coopération avec les pays et d'accords de collaboration biennaux.

Contacts

Pour de plus amples informations, veuillez contacter le bureau d'évaluation par courriel : evaluation@who.int.
Hyperlien : [rapport d'évaluation](#) (en anglais).