



Conseil économique et social

Distr. générale
27 décembre 2021
Français
Original : anglais

Pour décision

Fonds des Nations Unies pour l'enfance

Conseil d'administration

Première session ordinaire de 2022

8-11 février 2022

Point 7 de l'ordre du jour provisoire*

Étude d'évaluabilité conjointe du Plan d'action mondial pour permettre à tous de vivre en bonne santé et promouvoir le bien-être de tous

Résumé**

Résumé

L'objectif principal de l'étude d'évaluabilité conjointe du Plan d'action mondial pour permettre à tous de vivre en bonne santé et promouvoir le bien-être de tous (ci-après, le « Plan d'action mondial ») était de déterminer, de manière aussi systématique et objective que possible, l'évaluabilité de ce plan en l'état actuel, afin de réaliser son évaluation en 2023, de favoriser l'apprentissage précoce au sein des organismes signataires et de contribuer ainsi à améliorer la coordination, la collaboration et la gestion globale en vue d'obtenir des résultats. Dans cette optique d'apprentissage précoce, l'étude a été conçue comme un diagnostic rapide des éléments essentiels, aussi bien stratégiques (c'est-à-dire les éléments cruciaux pour le bon fonctionnement du partenariat) que techniques (à savoir les éléments nécessaires pour évaluer le Plan d'action mondial de manière significative). Le diagnostic a examiné dans quelle mesure ces éléments étaient en place. L'étude visait également à évaluer l'application du principe qui consiste à combler les lacunes en utilisant les mécanismes de coordination existants plutôt que d'en créer de nouveaux.

* E/ICEF/2022/1.

** Le résumé du rapport d'évaluation est diffusé dans toutes les langues officielles. Le rapport intégral est disponible en anglais sur le site Internet du Bureau de l'évaluation de l'UNICEF (voir l'annexe).

Note : La version française du présent document a été établie dans son intégralité par l'UNICEF.



De manière générale, l'étude a montré que 12 éléments stratégiques et deux des six éléments techniques étaient effectivement en place, mais qu'il était nécessaire d'y apporter des améliorations. Aucun élément n'a été considéré comme étant « mis en place » et « fonctionnant de manière adéquate ». Par conséquent, l'étude a conclu que le Plan d'action mondial ne disposait pas encore des éléments requis pour être évalué de manière significative, permettant de déterminer son niveau de réussite par rapport à ses objectifs ambitieux.

L'étude a recommandé aux partenaires de revoir conjointement la finalité et les objectifs communs du Plan d'action mondial afin de clarifier la façon dont il est censé fonctionner et d'ajouter de la valeur aux mécanismes en place. Sur la base de l'accord ainsi révisé, les partenaires devront élaborer une théorie du changement adéquate et renforcer le cadre de suivi et d'évaluation existant, en définissant notamment une série d'indicateurs. L'étude a également recommandé aux partenaires de dresser la liste des activités convenues et d'examiner l'affectation globale des ressources consacrées aux activités du Plan d'action mondial, ainsi que les décisions relatives à sa portée, aux rôles et aux priorités. D'autres recommandations formulées dans le cadre de l'étude visaient à renforcer la redevabilité du Plan d'action mondial, à consolider les efforts des groupes de travail des thèmes accélérateurs ainsi qu'à définir les étapes conduisant à l'évaluation de 2023.

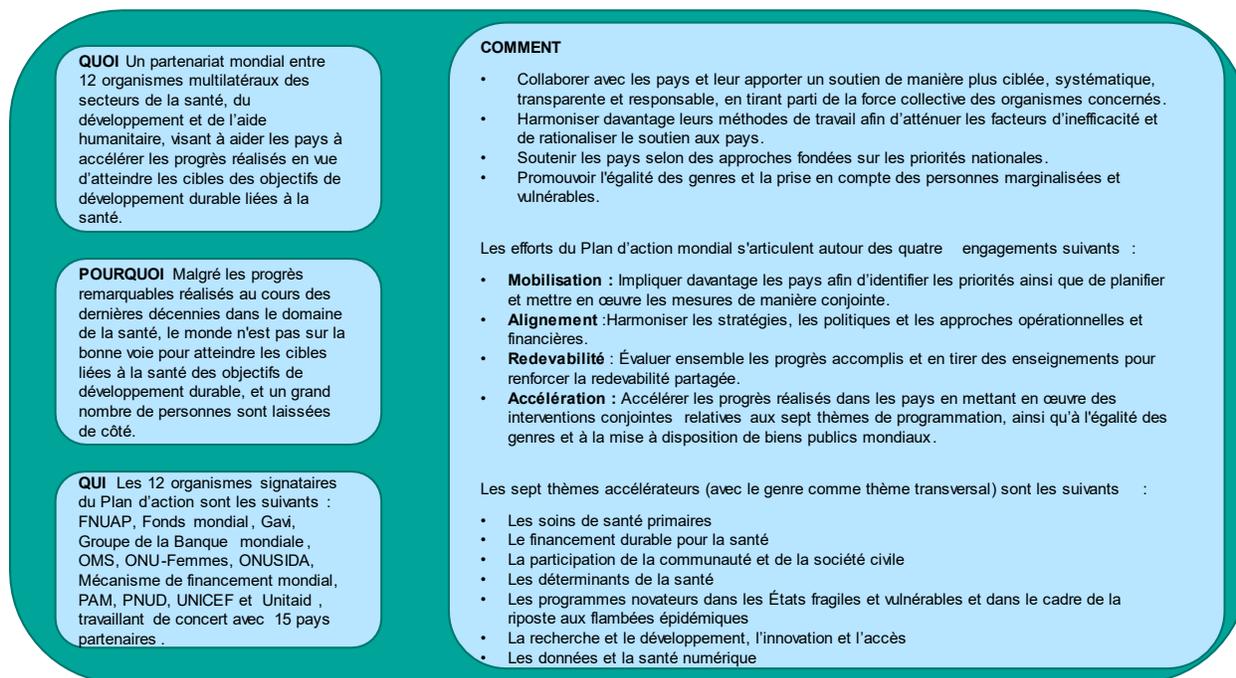
Les éléments de décision soumis à l'avis du Conseil d'administration figurent à la section VII.

I. Introduction

1. L'objectif de développement durable (ODD) 3 – permettre à tous de vivre en bonne santé et promouvoir le bien-être de tous à tout âge – est essentiel pour faire progresser le Programme de développement durable à l'horizon 2030. La santé faisant partie intégrante du capital humain et étant une condition préalable au développement durable, ainsi qu'un facteur et un résultat de celui-ci, l'ODD 3 est associé à une cinquantaine de cibles liées à la santé relevant de différents ODD et à l'engagement de ne laisser personne de côté. L'objectif global du Plan d'action mondial est de renforcer la collaboration entre 12 organisations mondiales œuvrant dans les secteurs de la santé, du développement et de l'aide humanitaire, afin d'accélérer les progrès réalisés par les pays en vue d'atteindre les cibles liées à la santé des ODD. Le Plan d'action mondial se veut avant tout stratégique, mais fournit également des précisions opérationnelles pour orienter la mise en œuvre, tout en permettant une certaine souplesse pour effectuer des ajustements fondés sur des examens réguliers des progrès et les enseignements tirés de l'expérience.

2. Les pays sont à l'avant-garde des efforts déployés pour atteindre les cibles des ODD liées à la santé. Les 12 organismes signataires occupent également une place prépondérante dans l'architecture de santé mondiale et canalisent ensemble près d'un tiers de l'aide au développement dans le domaine de la santé. Plusieurs d'entre eux jouent également un rôle important en aidant les pays à mobiliser des ressources domestiques dans le domaine de la santé ainsi qu'à impliquer les secteurs public et privé, en attirant notamment leurs investissements. Les engagements pris par les organismes participants dans le cadre du Plan d'action mondial offrent une occasion unique de mieux exploiter leurs avantages comparatifs respectifs et leur capacité conjointe. La figure 1 fournit un aperçu du partenariat du Plan d'action mondial.

Figure 1
Aperçu du Plan d'action mondial pour permettre à tous de vivre en bonne santé et promouvoir le bien-être de tous



Source : Auteurs du rapport sur l'étude d'évaluabilité conjointe, d'après les documents du Plan d'action mondial.
Sigles et acronymes : l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes) ; le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) ; le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP) ; le Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme (Fonds mondial) ; Gavi, l'Alliance du Vaccin (Gavi) ; le Mécanisme de financement mondial pour les femmes, les enfants et les adolescents (Mécanisme de financement mondial) ; le Mécanisme international d'achat de médicaments (Unitaid) ; l'Organisation mondiale de la Santé (OMS) ; le Programme alimentaire mondial (PAM) ; le Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida (ONUSIDA) ; et le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD).

3. Le Plan d'action mondial en est encore à sa phase de mise en œuvre initiale, qui s'appuie notamment sur une approche fondée sur l'apprentissage par la pratique. Il s'articule autour de quatre thèmes clés : mobilisation, accélération, alignement et redevabilité. Ces quatre thèmes contribueront à l'obtention d'un impact durable et à la réalisation de progrès.

4. Le Plan d'action mondial vise à renforcer et à améliorer la collaboration avec les pays et entre les 12 signataires en tirant parti de leur force collective ainsi qu'en s'appuyant sur les mécanismes existants, notamment les plateformes nationales pour la réalisation des ODD et le processus de réforme en cours du système des Nations Unies pour le développement. Compte tenu de ses objectifs ambitieux et du profil varié et exceptionnel de ses membres, il est tout à fait possible que le partenariat du Plan d'action mondial puisse amener un changement considérable, si les conditions sont réunies.

5. Dans ce contexte, la pandémie de maladie à coronavirus 2019 (COVID-19) a fait office d'un appel général à renforcer les partenariats, les organismes signataires du Plan d'action mondial s'interrogeant sur la manière dont ils peuvent ajouter de la valeur à différents niveaux lors de la riposte face à la pandémie. Ces organismes réfléchissent également à la manière dont leur partenariat peut apporter une valeur ajoutée à la stratégie à long terme consistant à renforcer les systèmes de santé dans le

sillage de la pandémie, ainsi qu'aux leçons à tirer de cette expérience afin de garantir l'efficacité des partenariats dans le domaine de la santé.

6. L'étude d'évaluabilité conjointe du Plan d'action mondial a été commandée et gérée par un groupe directeur de 12 membres, composé de représentants des bureaux d'évaluation indépendants des 12 organismes signataires¹. L'UNICEF a joué un rôle actif au sein de ce groupe directeur.

7. La décision de commander l'étude a été prise en reconnaissance du fait qu'un partenariat complexe entre plusieurs parties prenantes, tel que celui qui a été établi pour mettre en œuvre le Plan d'action mondial, comporte un risque intrinsèque non négligeable, et qu'il est donc essentiel d'identifier rapidement toute lacune importante dans les conditions nécessaires à la réussite. Il a également été admis que ce type d'étude précoce contribuerait à améliorer les chances d'atteindre les cibles des ODD liées à la santé d'ici à 2030, tout en fournissant des orientations concernant les cadres et les indicateurs à mettre en place pour mettre en évidence les progrès accomplis et tirer des enseignements de l'expérience acquise en cours de route.

8. L'objectif principal de l'étude était de déterminer, de manière aussi systématique et objective que possible, l'évaluabilité du Plan d'action mondial en l'état actuel, et de favoriser l'apprentissage précoce au sein des organismes signataires, pour ainsi contribuer à améliorer la coordination, la collaboration et la gestion globale en vue d'obtenir des résultats conséquents. En identifiant des moyens concrets d'améliorer l'évaluabilité du Plan d'action mondial, le but ultime de cet exercice – qui s'inscrit dans la stratégie d'apprentissage par la pratique explicitement adoptée par les partenaires de ce plan – était d'appuyer les organismes signataires pour optimiser les chances de succès du partenariat en aidant les pays à atteindre les cibles ambitieuses des ODD liées à la santé.

9. Dans cette optique d'apprentissage précoce, l'étude a été conçue comme un diagnostic rapide permettant de vérifier quels éléments stratégiques et techniques étaient en place, afin que les partenaires puissent déterminer, lors de futures activités de suivi et d'évaluation, la cause des réussites et des échecs éventuels. L'étude visait également à évaluer l'application du principe qui consiste à combler les lacunes en utilisant les mécanismes de coordination existants plutôt que d'en créer de nouveaux.

II. Approche de l'évaluation : portée et méthodologie

10. L'étude d'évaluabilité conjointe s'est concentrée sur trois questions principales, à savoir :

a) Dans quelle mesure le partenariat du Plan d'action mondial dispose-t-il des éléments stratégiques nécessaires à une gestion efficace axée sur les résultats dans les années à venir et améliorant les chances du partenariat à atteindre les objectifs communs de ses membres ?

¹ Les 12 organismes signataires sont les suivants : l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes) ; le Fonds des Nations Unies pour l'enfance ; le Fonds des Nations Unies pour la population ; le Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme ; Gavi, l'Alliance du Vaccin ; le Groupe de la Banque mondiale ; le Mécanisme de financement mondial pour les femmes, les enfants et les adolescents ; le Mécanisme international d'achat de médicaments ; l'Organisation mondiale de la Santé ; le Programme alimentaire mondial ; le Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida ; et le Programme des Nations Unies pour le développement.

b) Dans quelle mesure le partenariat du Plan d'action mondial dispose-t-il des éléments techniques nécessaires pour démontrer de manière crédible les résultats obtenus au cours d'évaluations futures ?

c) Quels sont les éléments stratégiques et techniques spécifiques qui sont i) en place et bien positionnés pour optimiser les chances de succès du partenariat ; ii) en place, mais doivent être renforcés (et comment) ; et iii) absents, et doivent donc être mis en place afin de mettre le partenariat sur la bonne voie à ce stade précoce ?

11. Les éléments stratégiques examinés dans cette étude ont été globalement définis comme étant ceux qui sont essentiels au bon fonctionnement du partenariat. Ces éléments sont présentés dans le tableau 1.

Tableau 1
Éléments stratégiques

ES1	Compréhension commune du Plan d'action mondial pour permettre à tous de vivre en bonne santé et promouvoir le bien-être de tous en tant que partenariat
ES2	Clarté et suffisance du modèle opérationnel
ES3	Promotion de la collaboration interinstitutionnelle reposant sur le leadership
ES4	Plateformes et procédures de prise de décisions
ES5	Ressources consacrées à la mise en œuvre du Plan d'action mondial
ES6	Engagement des pays en faveur du Plan d'action mondial
ES7	Changements dans le travail de l'organisme en raison du Plan d'action mondial
ES8	Processus et architecture du Plan d'action mondial
ES9	Cartographie des capacités de l'organisme (répartition du travail, rôles, responsabilités et redevabilité)
ES10	Alignement institutionnel
ES11	Éléments à l'appui d'une communication efficace
ES12	Mesure incitative encourageant les comportements collaboratifs

Abréviation : Élément stratégique = ES

12. Les éléments techniques ont été définis comme étant ceux qui doivent être en place afin de pouvoir évaluer le Plan d'action mondial de manière significative. Ces éléments sont présentés dans le tableau 2.

Tableau 2
Éléments techniques

ET1	Théorie du changement
ET2	Modalités de suivi, indicateurs et repères communs
ET3	Systèmes de données et d'information partagés
ET4	Possibilités de programmation conjointe
ET5	Harmonisation des stratégies et des politiques financières et opérationnelles

ET6 Cartographie et compréhension des étapes conduisant à l'évaluation de 2023 du Plan d'action mondial

Abréviation : Élément technique = ET

13. Le fait que cet exercice de diagnostic précoce ait été une étude d'évaluabilité ne doit pas être interprété comme signifiant qu'il était strictement axé sur les questions d'évaluation. Au contraire, il a principalement porté sur les éléments stratégiques. Dans le même temps, conformément aux principes de la gestion axée sur les résultats en vigueur, cette étude a abordé les éléments techniques et stratégiques non pas comme des pistes distinctes et mutuellement exclusives, mais plutôt comme des champs d'enquête complémentaires. Par exemple, en l'absence d'une théorie du changement claire (un élément technique), il est peu probable que toutes les parties prenantes clés puissent parvenir à une compréhension commune des objectifs précis du Plan d'action mondial (un élément stratégique). À l'inverse, en l'absence de processus et d'une architecture bien définis pour organiser le Plan d'action mondial (un élément stratégique), il est peu probable qu'il soit possible de mettre en place des mécanismes efficaces et innovants de partage des données et des connaissances (un élément technique).

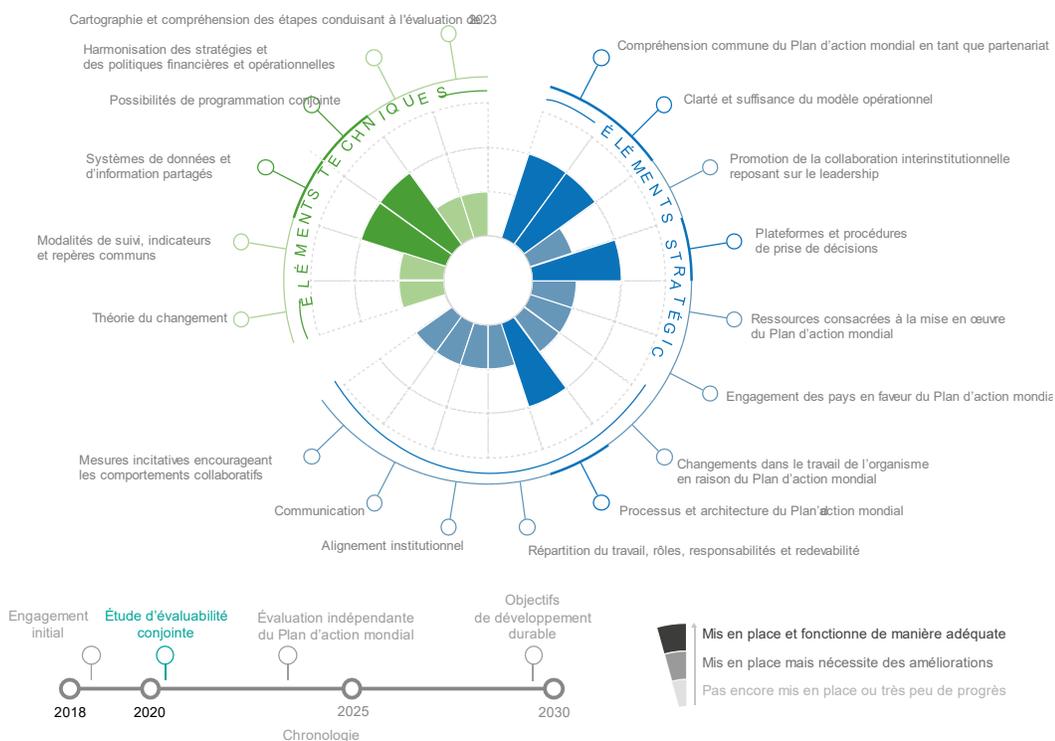
14. Le principal instrument utilisé dans le cadre de l'étude a été une matrice d'enquête visant à analyser et à mettre en œuvre les trois principaux domaines d'investigation. Les données probantes ont été recueillies grâce à l'examen de la documentation disponible, des entretiens avec des informateurs clés et quelques séances d'observation directe lors des réunions des groupes de travail. La base d'échantillonnage a été utilisée de manière uniforme au sein des 12 organismes signataires pour effectuer les demandes de documents et organiser des entretiens avec les parties prenantes.

III. Principales conclusions de l'étude d'évaluabilité conjointe

15. Cette section présente les principales conclusions de l'étude d'évaluabilité conjointe, conformément aux objectifs de l'étude.

16. De manière générale, l'étude a montré que quatre des douze éléments stratégiques et deux des six éléments techniques étaient effectivement en place, mais qu'il était nécessaire d'y apporter des améliorations. Aucun élément n'a été considéré comme étant « mis en place » et « fonctionnant de manière adéquate ». Par conséquent, l'étude a conclu que le Plan d'action mondial ne disposait pas encore des éléments requis pour être évalué de manière significative, permettant de déterminer son niveau de réussite par rapport à ses objectifs ambitieux. La figure 2 présente une synthèse visuelle de ce constat général.

Figure 2
Statut des éléments stratégiques et techniques



17. Même compte tenu du stade relativement précoce du partenariat, ce constat global donne à réfléchir. Le partenariat du Plan d'action mondial est pour l'heure un travail en cours. Les entretiens et l'examen des documents ont montré qu'un volume considérable de travail avait été consacré aux premières étapes de l'élaboration de l'architecture et des processus du Plan d'action mondial, mais que ce travail n'était pas encore terminé.

18. Parmi les points positifs, il convient de mentionner, entre autres, l'adoption d'une approche globale collaborative et collégiale au sein du groupe des sherpas², l'établissement de plans de travail et le rôle d'appui efficace joué par le secrétariat du Plan d'action mondial dans le cadre de ces travaux, le rôle positif du groupe des sherpas en ce qui concerne la direction du Plan d'action mondial et les progrès considérables réalisés dans deux groupes des thèmes accélérateurs (soins de santé primaires et financement durable pour la santé). Les études de cas décrites dans le dernier rapport sur l'état d'avancement du Plan d'action mondial fournissent des exemples concrets des progrès accomplis jusqu'à présent, notamment en ce qui concerne la mobilisation au niveau national dans chacun des pays concernés.

19. Une partie des lacunes relevées peuvent être imputées au caractère précoce de l'évaluation, ainsi qu'à l'ampleur et à la complexité du partenariat. Elles sont également communes à tous les organismes signataires, comme en témoignent les évaluations relatives au partenariat examinées dans le cadre de la présente analyse.

²Les sherpas sont les dirigeants les plus haut placés de chaque organisme signataire du Plan d'action mondial. Ils ont été désignés par leurs mandants pour diriger les activités de leurs organisations respectives dans le cadre du partenariat.

Néanmoins, en raison de son caractère précoce, l'exercice d'évaluabilité a été une occasion précieuse de réfléchir aux réalisations du partenariat à ses premiers stades. Il a également offert la possibilité opportune de corriger le cap dans les domaines nécessitant une attention particulière avant que les problèmes ne s'aggravent.

20. Les principales lacunes relèvent de trois grands thèmes, à savoir la mise en œuvre du Plan d'action mondial, la redevabilité et l'affectation des ressources.

A. Mise en œuvre du Plan d'action mondial pour permettre à tous de vivre en bonne santé et promouvoir le bien-être de tous

21. Le premier thème est centré sur la nécessité de parvenir à un accord sur la manière de mettre en œuvre et de concrétiser le Plan d'action mondial. L'étude a mis en évidence un accord de principe général sur la nécessité d'améliorer l'efficacité du partenariat, ainsi que d'accélérer les progrès et de renforcer le soutien au Plan d'action mondial. Des efforts considérables ont été consacrés à l'élaboration d'un descriptif expliquant la manière dont le Plan d'action mondial atteindra ses objectifs ambitieux. Toutefois, ce descriptif n'a pas été formulé de façon à permettre à toutes les parties impliquées de comprendre précisément comment le Plan d'action mondial devrait fonctionner dans la pratique — au-delà de simples aspirations — et comment il peut ajouter de la valeur aux éléments en place. Le descriptif ne débouche pas sur un ensemble bien défini d'actions concrètes et ciblées que le partenariat peut entreprendre pour compléter les activités en cours dans le contexte général.

22. Plus précisément, il existe une certaine tension qu'il convient d'aborder et qui résulte de deux points de vue très différents. D'une part, certaines parties prenantes sont conscientes du peu de temps qu'il reste pour atteindre les cibles des ODD, et considèrent par conséquent le Plan d'action mondial comme un moyen d'impulser et d'accélérer les changements de manière proactive. Le Plan d'action mondial tire ainsi la sonnette d'alarme par rapport aux ODD. Il accorde un mandat au groupe des sherpas afin d'assumer la direction des efforts et exige de prendre de risques, ainsi que de faire preuve d'innovation et de volonté. Pour ces parties prenantes, le Plan d'action mondial peut et doit aboutir à des décisions porteuses de véritables changements.

23. D'autres parties prenantes considèrent que le Plan d'action mondial joue un rôle habilitant, c'est-à-dire qu'il constitue un moyen de faciliter et d'améliorer les partenariats existants en vue de renforcer les interactions, sans pour autant les dupliquer. De ce point de vue, ce sont les pays qui dirigent le processus et décident de la cadence des progrès. Ces parties prenantes admettent que cette cadence varie d'un pays à l'autre et ne peut être définie par le Plan d'action mondial. Cette approche tient également compte du fait que les mandats des organisations partenaires sont très différents les uns des autres et que les décisions importantes relatives aux ressources et aux résultats doivent être prises dans le cadre des structures de gouvernance propres à chaque organisation. Ces parties prenantes sont d'avis que si le Plan d'action mondial venait à décider ce que chaque organisme doit faire et à quel moment, cela engendrerait la confusion pour les processus de prise de décisions et de gouvernance.

24. Il n'incombait pas à l'étude de déterminer lequel de ces points de vue était le bon ou le plus conforme à l'esprit du Plan d'action mondial. C'est aux partenaires eux-mêmes de statuer sur cette question.

25. Les discussions avec le groupe des sherpas sur la version finale de l'étude ont souligné que ces deux points de vue ne sont pas nécessairement contradictoires. Dans

le même temps, ces discussions ont confirmé que le Plan d'action mondial était effectivement destiné à jouer un rôle habilitant et ont souligné l'importance de l'appropriation nationale comme un facteur de succès particulièrement déterminant. Cela soulève deux questions clés, à savoir :

a) Comment le Plan d'action mondial, par le biais d'une approche habilitante, atteindra-t-il son objectif premier, c'est-à-dire aider les pays à accélérer la réalisation des ODD, et comment cela se traduira-t-il dans la réalité ?

b) Comment les signataires du Plan d'action mondial sauront-ils si le plan a fait une différence et si cette approche habilitante est fructueuse ?

26. Dans le même ordre d'idées, l'un des principaux constats sur le plan technique a été qu'une théorie du changement détaillée n'avait pas encore été définie, bien que l'équipe chargée de l'étude signale qu'une théorie du changement avait fait l'objet de discussions et que celles-ci avaient alimenté le descriptif de haut niveau compris dans l'accord du Plan d'action mondial lui-même³. À défaut de la clarté de pensée qu'apporte une théorie du changement, il est difficile pour les partenaires de déterminer la meilleure marche à suivre. La section V aborde plus en détail la manière d'y remédier, tout en renforçant le cadre de suivi et d'évaluation du Plan d'action mondial.

B. Redevabilité

27. L'étude a révélé un manque manifeste de redevabilité (ainsi que de mesures incitatives) au sein du partenariat du Plan d'action mondial, visant à garantir le suivi et la mise en œuvre opportuns des mesures une fois les décisions prises. Les membres du personnel d'un organisme sont tenus de rendre compte de leurs activités par l'intermédiaire de leurs supérieurs hiérarchiques au sein de cet organisme. La redevabilité quant aux engagements pris dans le cadre du Plan d'action mondial dépend donc du degré de priorité accordé aux différents domaines de travail par chaque organisme, ainsi que de la prédisposition de celui-ci à affecter des ressources humaines au partenariat. Par exemple, il est plus facile de clarifier les obligations en matière de redevabilité pour un organisme de petite taille qui travaille exclusivement dans le secteur de la santé que pour un organisme pour lequel la santé est un objectif parmi tant d'autres et où la chaîne de commandement s'étend à plusieurs niveaux. En outre, chaque organisme possède sa propre culture de gestion.

28. En dépit de ces difficultés, bon nombre des parties impliquées font preuve d'un engagement et d'un dévouement sans faille dans leur travail relatif au Plan d'action mondial. Les mesures incitatives existantes semblent garantir un certain niveau de progrès et constituent une base sur laquelle s'appuyer.

C. Affectation de ressources

29. Le Plan d'action mondial ne dispose que d'une petite structure faisant office de secrétariat central. Le partenariat repose sur l'hypothèse que les représentants des

³ Les discussions menées avec le secrétariat du Plan d'action mondial sur le rapport d'étude provisoire ont souligné que le mode de fonctionnement du plan avait fait l'objet d'une réflexion approfondie, mais que les tentatives d'élaboration d'une théorie du changement à part entière s'étaient heurtées à des difficultés. L'équipe chargée de l'étude reconnaît qu'il s'agit là d'un défi important, mais estime que cela pourrait en réalité porter l'attention sur les aspects du Plan d'action mondial qui doivent encore être clarifiés et renforcés, tout en contribuant à débloquer la situation dans d'autres domaines, tels que les indicateurs, et à recenser les activités prioritaires au niveau des pays, lesquelles sont cruciales pour la phase suivante.

organismes soutiendront le Plan d'action mondial parallèlement à leurs nombreuses autres responsabilités, en assistant aux réunions et en menant les activités de suivi pendant leur temps libre. Les ressources consacrées au Plan d'action mondial sont loin d'être suffisantes au vu des ambitions relatives à sa portée et à son concept, en particulier en termes de temps de travail. Le bon fonctionnement du secrétariat du Plan d'action mondial est indiscutable, mais son champ d'action est limité en raison des faibles ressources dont il dispose à l'heure actuelle. À cet égard, dans certains organismes, les ODD liés à la santé ne représentent qu'une catégorie de cibles parmi d'autres, et les effectifs disponibles pour travailler sur le Plan d'action mondial sont beaucoup plus limités. Un partenariat efficace, et notamment la mobilisation des pays partenaires, requiert beaucoup de temps et d'efforts pour passer du niveau mondial au niveau national.

30. Les discussions avec le groupe des sherpas ont mis en exergue la nécessité de faire preuve de réalisme en ce qui concerne le passage au niveau national, compte tenu des limitations générales en matière de ressources des organismes partenaires. Cela donne à penser que la réaffectation des ressources et l'ajustement des plans de travail en réponse aux conclusions de l'étude nécessitent de préciser la portée et l'ambition du Plan d'action mondial, les résultats attendus de chaque groupe de travail, ainsi que la manière de gérer les attentes.

D. Éléments stratégiques

1. Compréhension commune du Plan d'action mondial pour permettre à tous de vivre en bonne santé et promouvoir le bien-être de tous en tant que partenariat

31. Bien que le concept et la nécessité du Plan d'action mondial fassent l'objet d'un large consensus, les attentes concernant son rôle spécifique varient considérablement d'un partenaire à l'autre. Le fait de passer de la théorie au niveau mondial à des mesures pratiques au niveau national constitue également un défi de taille. Les mécanismes de collaboration autour du Plan d'action mondial font largement défaut au niveau des pays, et les efforts déployés pour mettre en place de tels mécanismes risquent de faire double emploi avec les plateformes existantes. L'avantage d'un partenariat entre des organismes ayant des mandats différents est particulièrement évident entre les organisations de nature technique et les organismes de financement.

2. Clarté et suffisance du modèle opérationnel

32. Les travaux récents destinés à mieux visualiser et à préciser le modèle de fonctionnement du Plan d'action mondial sont des éléments bienvenus permettant de clarifier les rôles et les responsabilités de chacun au sein du partenariat. Toutefois, les membres du personnel interrogés dans le cadre de l'étude n'ont pas pu expliquer clairement comment les rôles et les responsabilités étaient attribués. Il convient également de clarifier les modalités de travail entre les différents niveaux. En outre, la question de l'affectation des ressources n'a pas encore été tirée au clair. Les entretiens ont révélé que certains organismes ont des difficultés à tenir leurs engagements relatifs au Plan d'action mondial en raison du manque de ressources, ce qui entraîne un décalage entre les attentes et la réalité. Le secrétariat du Plan d'action mondial joue un rôle important et très apprécié dans la collecte, la gestion et la diffusion des informations auprès des partenaires. Toutefois, la cohérence et les progrès réalisés varient considérablement entre les différents groupes des thèmes accélérateurs. Alors que certains de ces groupes ont pu bénéficier d'une expérience notable en ce qui concerne le travail conjoint, d'autres étaient novices dans ce type

de partenariat et devaient encore prendre leurs marques au sein du Plan d'action mondial.

3. Promotion de la collaboration interinstitutionnelle reposant sur le leadership

33. L'évaluation a révélé de grandes différences dans le degré d'engagement des dirigeants de divers organismes à l'égard du Plan d'action mondial, ce qui se traduit en une participation plus importante de la part de certains partenaires que d'autres. En même temps, le soutien apporté par l'équipe de direction ou le personnel d'encadrement d'un organisme n'était pas un critère suffisant en soi pour inciter les 12 signataires à travailler ensemble. L'évaluation a révélé qu'un certain nombre d'obstacles importants entravaient encore le travail en commun, tels que les délimitations existant entre les institutions, les divergences entre les activités des différents organismes et les coûts transactionnels supplémentaires du travail de coordination. La confusion initiale concernant le double rôle de l'OMS en tant qu'organisateur et partenaire semble avoir été dissipée. Le rôle de l'OMS a d'ailleurs été vivement apprécié dans l'instauration d'une démarche collaborative au sein du groupe des sherpas.

4. Plateformes et procédures de prise de décisions

34. Dans l'ensemble, le processus décisionnel fondé sur le consensus est considéré comme un aspect positif du partenariat. Toutefois, il a été noté que cela risquait d'allonger ce processus et de conduire à une certaine prudence dans la prise de décisions, en décalage avec les objectifs ambitieux du Plan d'action mondial axés sur l'action et l'accélération. En outre, les motifs spécifiques qui sous-tendent les décisions ne sont pas toujours clairs et celles-ci ne sont pas suffisamment documentées. L'étude a révélé que des plateformes de prise de décisions étaient en place. Toutefois, alors que les sherpas se réunissaient régulièrement, ce n'était pas le cas des groupes des thèmes accélérateurs. Les entretiens ont mis en évidence différents degrés d'engagement et un manque de clarté quant aux rôles et aux responsabilités de chacun au sein de ces groupes. Les différents documents et entretiens ont également révélé qu'il n'existait pas de mécanisme permettant de faire le lien entre le niveau mondial et le niveau national, et que les ressources humaines disponibles pour appuyer cette transition étaient très limitées.

5. Ressources consacrées à la mise en œuvre du Plan d'action mondial pour permettre à tous de vivre en bonne santé et promouvoir le bien-être de tous

35. L'étude a mis en exergue d'importantes lacunes en matière de ressources humaines travaillant sur le Plan d'action mondial à tous les niveaux – à l'échelle mondiale, au niveau des pays et au sein des différents organismes – et les membres du personnel interrogés ont signalé que ces contraintes constituaient une source de frustration majeure. Les ressources allouées au secrétariat du Plan d'action mondial et au niveau des pays n'étaient pas à la hauteur de l'importance de ce plan. Les entretiens ont également souligné la difficulté de mettre en place un financement conjoint dans le cadre d'un partenariat comme celui-ci.

6. Engagement des pays

36. Dans l'ensemble, l'étude a révélé que le Plan d'action mondial n'était pas encore très visible au niveau des pays. Ce constat reflète en partie les contraintes en termes de capacité : le personnel des organismes au niveau des pays a souvent eu du mal à

s'investir dans les activités liées au Plan d'action mondial en raison de priorités concurrentes. D'après les divers entretiens et documents, le Plan d'action mondial a favorisé une approche plus holistique des efforts conjoints des organismes dans certains pays. Le rapport provisoire sur l'état d'avancement du Plan d'action mondial indique que des priorités claires ont été définies dans une douzaine de pays et des possibilités de soutien conjoint ont été identifiées dans plusieurs autres. Par ailleurs, des discussions sont en cours pour traduire les idées en actions conjointes concrètes dans le cadre des différents thèmes accélérateurs. Toutefois, globalement, la valeur ajoutée que le Plan d'action mondial peut apporter à grande échelle au niveau des pays n'est pas encore précisée.

7. Changements dans le travail de l'organisme en raison du Plan d'action mondial pour permettre à tous de vivre en bonne santé et promouvoir le bien-être de tous

37. Les personnes interrogées ont indiqué que le Plan d'action mondial offrait l'occasion de travailler plus étroitement avec d'autres organismes et qu'il avait permis à certaines initiatives de tirer plus facilement parti de l'expertise disponible à l'échelle mondiale. Cependant, il est tout aussi difficile de susciter une modification des comportements que de l'évaluer, et rien ne prouve pour l'instant que les organismes ont modifié leurs comportements en raison du Plan d'action mondial. À ce jour, le travail et les progrès conjoints reposent souvent davantage sur les relations personnelles que sur les systèmes mis en place. Malgré l'absence de données probantes indiquant une modification des comportements, il existe des exemples de bonnes pratiques dont le Plan d'action mondial peut s'inspirer, en s'appuyant notamment sur l'expérience des quatre organismes de financement (à savoir le Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme ; Gavi, l'Alliance du Vaccin ; le Groupe de la Banque mondiale et le Mécanisme de financement mondial pour les femmes, les enfants et les adolescents).

8. Processus et architecture

38. Les processus et l'architecture d'organisation du Plan d'action mondial ont été élaborés, mais pas nécessairement mis en œuvre. Les entretiens ont révélé que, malgré l'absence générale de consensus sur les modalités de fonctionnement des processus et des groupes de travail, il existait un sentiment répandu qu'il fallait éviter d'alourdir le Plan d'action mondial avec des démarches trop procédurières. Quelques exemples de bonnes pratiques ont été mis en évidence dans plusieurs domaines du Plan d'action mondial, certains groupes des thèmes accélérateurs fonctionnant particulièrement bien.

9. Cartographie des capacités de l'organisme

39. L'étude a montré que les approches adoptées par les différents partenaires étaient peu cohérentes, et qu'il n'y avait pas encore de répartition claire des tâches. Les entretiens ont révélé que certains organismes ne savaient pas réellement ce qu'on attendait d'eux par rapport aux autres partenaires, et qu'il n'existait aucun document énonçant la démarche de chaque organisme. Les efforts déployés pour cartographier les capacités des organismes étaient considérés comme gourmands en ressources. De plus, l'utilité de cette initiative a été difficile à démontrer. Les personnes interrogées se sont néanmoins montrées optimistes quant au fait que la finalisation des plans de travail et le suivi subséquent des activités permettraient de mieux définir la répartition des tâches.

10. Alignement institutionnel

40. L'étude a permis de constater des différences majeures entre les 12 signataires en ce qui concerne la structure et les modalités de partenariat. Il existe en effet des différences particulièrement marquées d'une part entre les organismes de financement et les autres, et d'autre part entre les organismes ayant une présence à l'échelle nationale et ceux qui n'en ont pas. Certaines modalités de partenariat entre les organismes ont toutefois été clarifiées au moyen de protocoles d'accord. En outre, le Plan d'action mondial a permis d'accélérer l'harmonisation des financements et de soutenir le cofinancement entre les organismes.

11. Éléments à l'appui d'une communication efficace

41. L'étude a mis en évidence des disparités considérables dans la communication autour du Plan d'action mondial au sein des organismes signataires. Ainsi, certains organismes ont organisé des réunions avec l'ensemble de leur personnel pour présenter le Plan d'action mondial, et certaines personnes ont tiré parti de leur fonction au sein du partenariat pour faciliter la diffusion des informations. Cependant, d'autres organismes n'ont pas encore communiqué ces informations en interne.

12. Mesures incitatives encourageant les comportements collaboratifs

42. Les mesures incitatives visant spécifiquement à promouvoir la collaboration au sein du Plan d'action mondial ont été difficiles à identifier. En revanche, l'orientation dictée par la direction a joué un rôle important dans la pratique. Les données probantes indiquent que, dans certains organismes, l'engagement personnel n'était pas tant motivé par des mesures incitatives externes que par des directives internes, notamment en matière d'encadrement et de gestion des performances. Les mesures incitatives encourageant les 12 organismes signataires à s'investir dans le Plan d'action mondial se sont avérées généralement implicites plutôt qu'explicites, ce qui a réduit la probabilité d'une modification des comportements. Les personnes interrogées ont exprimé leur frustration quant à l'approche fondée sur le volontariat de leur organisme à l'égard du Plan d'action mondial, les membres du personnel travaillant souvent tard le soir et le weekend pour faire avancer le travail lié au Plan d'action mondial.

E. Éléments techniques

1. Théorie du changement

43. En dehors du descriptif contenu dans le document principal du Plan d'action mondial, qui est utile mais relativement imprécis, il n'existe encore pas de théorie du changement bien documentée, ni de modèle logique, diagramme d'analyse logique ou tout autre moyen de définir les objectifs communs du partenariat et la façon dont les partenaires atteindront ces derniers. Il existe toutefois un consensus sur la valeur potentielle d'une théorie du changement ou de la mise en place d'un cadre apparenté. Les personnes interrogées ont noté qu'une théorie du changement pourrait servir à tempérer les attentes à l'égard du Plan d'action mondial, qui sont pour l'heure extrêmement élevées, et à fixer les limites du possible dans le cadre du partenariat. Malgré l'absence d'une théorie du changement officielle, des discussions ont pris place au sujet des mécanismes du Plan d'action mondial permettant d'obtenir des résultats, notamment au sein des groupes des thèmes accélérateurs.

2. Modalités de suivi, indicateurs et repères communs

44. Le Plan d'action mondial en est encore au stade d'élaboration des plans de travail, et les indicateurs n'ont pas encore été définis. En conséquence, le partenariat n'est pas encore en mesure de partager des données qui permettraient de suivre les progrès réalisés par rapport aux mesures prises dans le cadre des thèmes accélérateurs. Un grand nombre de points restent à clarifier. Par exemple, on ignore encore si les groupes de travail des thèmes accélérateurs prévoient d'établir des indicateurs pour suivre les progrès réalisés dans le cadre du Plan d'action mondial. De même, il n'est pas encore clair où s'arrêtent les activités de suivi de chaque organisme relatives aux ODD et où commencent celles relatives au Plan d'action mondial.

3. Systèmes de données et d'information partagés

45. Jusqu'à présent, le secrétariat du Plan d'action mondial recueille et diffuse les informations par courriel. Les différents organismes utilisent également les réseaux mis en place dans le cadre du Plan d'action mondial pour échanger directement des informations par courriel. Cependant, le secrétariat du Plan d'action mondial met actuellement au point un système SharePoint pour faciliter le partage des données et des informations entre les partenaires du Plan d'action mondial. En outre, plusieurs autres systèmes innovants ont été mis en place pour diffuser les informations et les données d'expérience. Les personnes interrogées se sont félicitées des exercices d'apprentissage menés jusqu'ici, à savoir les études de cas nationales, le rapport sur l'état d'avancement du plan et l'étude d'évaluabilité conjointe. Elles ont également fait preuve d'un intérêt manifeste pour une plateforme de partage des connaissances qui comprendrait les comptes rendus des réunions à tous les niveaux du Plan d'action mondial, afin de garantir la communication et le partage des informations au sein du partenariat.

4. Possibilités de programmation conjointe

46. Certains signataires disposent de mécanismes permettant une programmation conjointe avec d'autres partenaires du Plan d'action mondial. Par exemple, le système d'investissement du Mécanisme de financement mondial pour les femmes, les enfants et les adolescents fait office de plateforme de planification et de cofinancement commune pour la programmation à l'échelle des pays. Des initiatives sont en cours d'élaboration pour intégrer systématiquement les questions de genre dans la programmation conjointe. Les personnes interrogées ont indiqué qu'un responsable de la coordination des questions d'égalité des genres avait été assigné à chacun des groupes des thèmes accélérateurs. Face à la pandémie de COVID-19, le groupe de travail sur l'égalité des genres a également prévu d'élaborer un document commun sur les questions de genre afin d'aider les signataires au niveau des pays.

5. Harmonisation des stratégies et des politiques financières et opérationnelles

47. Bien que des progrès aient été réalisés en matière de protocoles d'accord, l'harmonisation des stratégies et des politiques financières et opérationnelles adoptées dans le cadre du Plan d'action mondial reste limitée.

6. Cartographie et compréhension des étapes conduisant à l'évaluation de 2023 du Plan d'action mondial

48. Les modalités d'évaluation du Plan d'action mondial, tout comme les conditions nécessaires à la réussite de cette évaluation, n'étaient pas encore bien comprises. Les personnes interrogées s'attendent toutes à ce que l'étude d'évaluabilité conjointe vienne étayer la planification de l'évaluation de 2023. Toutefois, elles ont indiqué ne pas connaître précisément les étapes prévues pour mener l'évaluation à bien, ce qui est probablement dû au fait que ce sujet était traité à un autre niveau par les bureaux d'évaluation indépendants des signataires.

IV. Rôle du Plan d'action mondial pour permettre à tous de vivre en bonne santé et promouvoir le bien-être de tous à la suite de la pandémie de COVID-19

49. La pandémie de COVID-19 est survenue alors que l'étude d'évaluabilité conjointe était en cours. Comme indiqué plus haut, la pandémie a été l'occasion pour tous les partenariats relevant du secteur de la santé de porter un regard critique sur leur contribution et de vérifier leur bon fonctionnement en vue de renforcer les systèmes en place. Si cette démarche a suscité beaucoup d'enthousiasme au sein du partenariat du Plan d'action mondial, il était néanmoins nécessaire de déterminer précisément les domaines auxquels le Plan d'action mondial pouvait apporter une valeur ajoutée. Il ne s'agit bien évidemment pas d'un instrument approprié pour tous les aspects de la lutte contre la pandémie.

50. En effet, certaines personnes interrogées se sont montrées très sceptiques quant à la capacité du Plan d'action mondial à contribuer aux interventions immédiates face à la pandémie. Il a toutefois été généralement admis que la pandémie a offert une occasion unique d'en apprendre plus sur les interventions collaboratives du système sanitaire international. Le Plan d'action mondial pourrait également jouer un rôle intéressant en aidant les pays à gérer les effets systémiques à long terme de la pandémie. Il s'agirait notamment de planifier aux côtés des pays la manière d'atténuer l'impact à long terme sur les branches du système de santé qui ne sont pas directement impliquées dans la riposte face à la pandémie, mais qui ont néanmoins été affectées.

51. Faire le point à la lumière de la pandémie de COVID-19 s'inscrirait parfaitement dans le processus plus large consistant à revoir la manière dont le Plan d'action mondial est censé fonctionner. Ce bilan arriverait à point nommé, puisqu'il marquerait la fin de la phase d'élaboration des processus et de l'architecture du Plan d'action mondial, ainsi que celle de la phase d'apprentissage par la pratique, et le début d'une phase de mise en œuvre à part entière.

V. Mesures permettant d'améliorer l'évaluabilité du Plan d'action mondial pour permettre à tous de vivre en bonne santé et promouvoir le bien-être de tous

52. L'élaboration d'une théorie du changement adéquate et le renforcement du cadre de suivi et d'évaluation existant, en définissant notamment une série d'indicateurs, constituent deux étapes clés permettant d'améliorer l'évaluabilité du Plan d'action mondial.

A. Théorie du changement

53. La théorie du changement devra décrire en détail les axes de changement prévus et les hypothèses correspondantes. Si le Plan d'action mondial a pour but de soutenir les pays et de leur donner les moyens d'agir, la théorie du changement est un concept un peu plus difficile à définir, étant donné qu'elle concerne un ensemble de méthodes de travail au niveau mondial et la manière dont celles-ci se rapportent aux activités habilitantes au niveau des pays, dans un rôle d'appui. Voici quelques exemples d'étapes utiles à suivre pour élaborer cette théorie :

a) S'inspirer d'exemples pertinents de théories de changement élaborées dans le cadre d'initiatives qui présentent des caractéristiques similaires à celles du partenariat du Plan d'action mondial, conçues par les signataires de ce plan ou d'autres organismes. La théorie élaborée pour l'évaluation de la Déclaration de Paris peut s'avérer utile ;

b) S'appuyer sur les éléments existants du Plan d'action mondial, tels que le modèle opérationnel, les plans de travail et le descriptif général du plan ;

c) Établir une vision plus claire des facteurs qui, au niveau des pays, accélèrent ou entravent les progrès en vue de la réalisation des ODD liés à la santé (ces facteurs varient considérablement d'un pays à l'autre) ;

d) Effectuer une analyse approfondie des axes de changement possibles et des principales hypothèses, afin de déterminer les moyens de fournir un soutien ciblé et de susciter des changements.

B. Cadre de suivi et d'évaluation

54. Le cadre actuel de suivi et d'évaluation du Plan d'action mondial définit les mesures, les responsabilités et les délais fixés pour chacun des thèmes accélérateurs. Il s'agit d'un élément important pour établir un ensemble bien défini de processus et d'obligations en matière de redevabilité en vue d'assurer le suivi des progrès, mais ce cadre est principalement axé sur les intrants et les activités.

55. Les produits intermédiaires et les résultats déjà pris en compte dans le cadre du thème relatif à la redevabilité constituent un bon point de départ pour se concentrer davantage sur les résultats escomptés. Il s'agit notamment des produits et résultats suivants : a) une meilleure coordination entre les processus des différents organismes à tous les niveaux ; b) un meilleur partage des informations relatives aux thèmes accélérateurs ; c) une réduction de la charge pesant sur les pays ; et d) un processus de socialisation/un changement de culture au sein des organismes.

56. La mesure directe de ces éléments n'est pas chose aisée. Toutefois, des indicateurs spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et temporellement définis (SMART) pourraient être mis au point à cette fin et, dans le cadre de ce processus, un retour d'information spécifique pourrait être demandé aux pays afin de déterminer dans quelle mesure et de quelle manière le Plan d'action mondial a apporté une valeur ajoutée.

57. Compte tenu du rôle d'appui du Plan d'action mondial, il est peu probable que ses effets au niveau des réalisations, c'est-à-dire en ce qui concerne les ODD, soient directement mesurables au moyen d'une analyse d'attribution rigoureuse, qui ne serait d'ailleurs pas particulièrement utile pour les partenaires qui tentent d'améliorer leur travail de collaboration. Il est plus réaliste d'espérer que la contribution du partenariat aux résultats finaux puisse être mesurée au moyen d'une analyse conçue

spécialement à cette fin, qui permettra de mieux cerner les succès partagés et les lacunes à combler. Les attentes doivent être traitées avec prudence. Pour l'essentiel, les partenaires du Plan d'action mondial doivent partir du principe qu'en soutenant les pays, en améliorant la coordination et en réduisant les contraintes, l'effort collectif pour atteindre les ODD sera renforcé. Le recours à des exemples tirés d'études de cas contribuera à étayer cette hypothèse plausible. Pendant ce temps, le Plan d'action mondial peut tout à fait se concentrer sur la mesure des progrès relatifs à certains résultats intermédiaires.

VI. Recommandations

58. Les recommandations formulées dans le cadre de l'étude d'évaluabilité conjointe s'adressent à l'ensemble des organismes signataires en vue de susciter une réponse conjointe de la part des équipes de direction et d'élaborer un plan d'action connexe. Ces recommandations visent à combler les lacunes les plus graves relevées dans le cadre du partenariat du Plan d'action mondial, afin d'aider les partenaires à améliorer la coordination, la clarté des objectifs et ainsi que les chances de réussite de ce plan.

59. Les six recommandations ci-après ont été examinées et perfectionnées en consultation avec le groupe des sherpas et le secrétariat du Plan d'action mondial afin de les rendre aussi spécifiques et utiles que possible sur le plan opérationnel.

60. La séquence de suivi envisagée pour les recommandations commence par la mise en œuvre de la recommandation 1, qui est essentielle pour établir le cadre et la plateforme qui permettront de donner suite aux autres recommandations.

61. Il est également suggéré que les partenaires adoptent une approche holistique, en tenant compte de l'ensemble des éléments stratégiques et techniques, lorsqu'ils abordent les thèmes de portée plus générale identifiés dans le cadre de l'étude.

62. **Recommandation 1 :** Revoir conjointement la finalité et les objectifs communs du Plan d'action mondial afin de clarifier la façon dont il est censé fonctionner et d'ajouter de la valeur aux mécanismes en place. Il serait ainsi possible de s'accorder sur des questions spécifiques, notamment :

a) Quel est le positionnement envisagé pour le Plan d'action mondial entre facilitation des changements (dans un rôle d'appui) et impulsion des changements (d'une façon qui implique une visibilité, une redevabilité et une responsabilité élevées, en tirant parti des ressources collectives des 12 signataires) ?

b) Comment le Plan d'action mondial fonctionnera-t-il à l'échelle nationale et comment son déploiement peut-il s'appuyer sur les mécanismes existants pour répondre aux différents contextes et capacités de chaque pays, compte tenu de l'importance de l'appropriation de cet outil par les pays et de leur participation ?

c) Comment la finalité et les objectifs du partenariat peuvent-ils être révisés à la lumière de la pandémie de COVID-19 ?

63. **Recommandation 2 :** En fonction des éléments abordés dans la recommandation 1, formuler une théorie du changement claire et détaillée correspondant à la marche à suivre convenue et comprenant :

a) des hypothèses détaillées sur les facteurs susceptibles d'accélérer les progrès en faveur de la réalisation des objectifs de développement durable liés à la santé ;

b) une explication de la façon dont le mécanisme du Plan d'action mondial peut influencer sur ces facteurs dans son rôle d'appui aux pays.

64. **Recommandation 3** : Rendre le Plan d'action mondial plus concret et redevable :

a) en accélérant les progrès en matière de planification des activités convenues pour les partenaires du Plan d'action mondial ;

b) en relançant le processus d'élaboration d'indicateurs ;

c) en renforçant la redevabilité par une mobilisation régulière des hauts responsables des 12 organismes, ainsi qu'en établissant à cet effet des plans de travail et en affectant du temps de travail à leur personnel.

65. **Recommandation 4** : Examiner l'affectation globale des ressources consacrées aux activités du Plan d'action mondial ainsi que les décisions relatives à la portée, au rôle et aux priorités, afin de parvenir à un meilleur équilibre entre les ressources que les signataires peuvent vraisemblablement consacrer au Plan d'action mondial dans le contexte actuel et les efforts à poursuivre en priorité. Cet examen et ses conclusions viseraient à :

a) dépasser le simple « volontariat » pour le personnel en charge des activités relatives au Plan d'action mondial au sein des organismes signataires ;

b) fournir du soutien à chaque groupe de travail de façon réaliste ;

c) apporter un appui aux partenaires en vue de concentrer davantage les efforts déployés dans le cadre du Plan d'action mondial au niveau des pays.

66. **Recommandation 5** : Revoir les liens existants entre les groupes de travail des thèmes accélérateurs, afin de les aider à se soutenir mutuellement de manière efficace, tout en clarifiant les résultats réalistes attendus de chaque groupe dans le cadre de l'approche globale et de l'étendue des activités convenues lors des discussions ayant fait suite à la recommandation 1.

67. **Recommandation 6** : Définir les étapes de l'évaluation de 2023 et veiller à ce qu'elles soient bien comprises⁴ et convenues avec le groupe directeur des bureaux d'évaluation des 12 organismes signataires⁴. Ces étapes doivent inclure :

a) un processus clair pour le suivi des recommandations de la présente étude, notamment une réponse de l'administration devant être élaborée et suivie par le groupe des sherpas ;

b) le traitement des aspects techniques de l'étude d'évaluabilité après avoir convenu de la finalité et des objectifs communs ainsi que de la théorie du changement (conformément aux recommandations 1 et 2), et des lacunes spécifiques recensées dans le cadre de suivi et d'évaluation ;

c) la réalisation d'un examen à mi-parcours à la fin de l'année 2021, date à laquelle les éléments techniques et stratégiques discutés dans le présent rapport devront avoir été mis en place et fonctionner de manière adéquate.

⁴ À l'instar de toutes les autres recommandations, la recommandation 6 s'adresse principalement au groupe des sherpas, mais il convient également d'inviter les bureaux d'évaluation des signataires du Plan d'action mondial à s'entendre sur les étapes et les activités de suivi à la suite de l'étude d'évaluabilité conjointe. Les bureaux d'évaluation peuvent également être en mesure de fournir des exemples et de proposer des ressources sur les théories du changement.

VII. Projet de décision

Le Conseil d'administration

Prend note de l'étude d'évaluabilité conjointe du Plan d'action mondial pour permettre à tous de vivre en bonne santé et promouvoir le bien-être de tous, de son résumé ([E/ICEF/2022/4](#)) et de la réponse de l'administration ([E/ICEF/2022/5](#)).

Annexe

Étude d'évaluabilité conjointe du Plan d'action mondial pour permettre à tous de vivre en bonne santé et promouvoir le bien-être de tous

1. Par souci de concision, le rapport sur l'étude d'évaluabilité conjointe du Plan d'action mondial pour permettre à tous de vivre en bonne santé et promouvoir le bien-être de tous n'est pas inclus dans la présente annexe.
 2. Le rapport est disponible dans son intégralité sur le site Internet du Bureau de l'évaluation de l'UNICEF, à l'adresse suivante :
<https://www.unicef.org/evaluation/executive-board>
-