

# Évaluation de la transformation de l'OMS

## Note d'orientation sur l'évaluation – mai 2021

### Contexte de l'évaluation

La transformation de l'OMS, lancée en juillet 2017, a été conçue comme une initiative de changement organisationnel visant à rendre l'OMS mieux à même d'atteindre les objectifs ambitieux fixés dans son treizième programme général de travail, 2019-2023 (treizième PGT), c'est-à-dire avoir un plus grand impact au niveau des pays pour atteindre les objectifs du triple milliard et les objectifs de développement durable (ODD) liés à la santé, en faisant une utilisation optimale des ressources, en rationalisant les processus et en veillant à ce que l'Organisation soit adaptée à sa mission dans un monde qui évolue rapidement. Dans cette perspective, le but ultime de la transformation est de faire de l'OMS une organisation moderne, homogène et axée sur l'impact, mieux à même d'aider les États Membres à atteindre les objectifs de développement durable liés à la santé, dans le cadre de la réforme des Nations Unies.

### Objectifs et portée de l'évaluation

L'objectif principal de l'évaluation était de faire le point sur le déroulement de la transformation de l'OMS à tous les niveaux de l'Organisation depuis juillet 2017 jusqu'à présent et sur la mise en œuvre du Plan et de l'architecture de la transformation de l'OMS. L'évaluation a permis de mettre en évidence les principales réalisations, les meilleures pratiques, les problèmes, les lacunes et les domaines où des améliorations sont possibles dans la réalisation de la transformation de l'OMS jusqu'à présent ; à déterminer si les problèmes de gestion du changement et les obstacles à la mise en œuvre ont été dûment pris en compte et si des solutions ont été appliquées ; et à formuler des recommandations sur la voie à suivre pour une application complète et cohérente de la transformation de l'OMS.

### Principales constatations et conclusions

La transformation de l'OMS s'est déroulée en quatre phases. La première phase, entreprise au second semestre de 2017, a consisté en des consultations et des analyses qui ont servi de base aux délibérations du Groupe de la politique mondiale et à la prise de décisions par le Directeur général, dont l'aboutissement a été le document présentant le Plan et l'architecture de la transformation de l'OMS. La deuxième phase, (de février 2018 à mars 2019), a été consacrée à la conception de la transformation et a donc conduit à l'élaboration du treizième PGT, au remaniement de 13 grands processus de l'OMS et à un nouveau modèle

opérateur à l'échelle de l'Organisation. Lors de la troisième phase, (mars à décembre 2019), l'attention s'est portée sur l'harmonisation, des changements ont été entrepris dans la structure organisationnelle et dans les méthodes de travail, et la Charte des valeurs de l'OMS a été élaborée. La quatrième phase relative à la mise en œuvre a débuté en janvier 2020. Il s'agit de la phase finale, la plus longue, et qui est toujours en cours.

La portée et l'ampleur des changements organisationnels amorcés dans le cadre de la transformation ont été ambitieuses, et le contexte dans lequel ils ont été engagés a été extrêmement difficile. Ces changements ont débouché sur la mise en place de sept axes de travail (stratégie axée sur l'impact et fondée sur les données) ; une nouvelle approche en matière de partenariats, garantissant un financement prévisible et durable de l'OMS ; un nouveau modèle opératoire aligné sur trois niveaux, une nouvelle culture axée sur les résultats, collaborative et agile ; 13 processus remaniés ; et la mise en place d'un personnel motivé et adapté à ce qui est attendu de lui. Les sept axes de travail comprennent 40 initiatives destinées à traiter tant les aspects intrinsèques du changement (changements fondamentaux au niveau de la structure et des processus) que des aspects extrinsèques (changements au niveau de la culture organisationnelle qui ont longtemps été considérés comme profondément ancrés et difficiles à traiter), et bon nombre de ces initiatives ont été conduites en parallèle. En outre, ces changements ont été engagés dans le cadre de la structure particulièrement décentralisée de l'OMS, une caractéristique de l'Organisation qui rend particulièrement ardue toute initiative organisationnelle, en particulier toute initiative de conduite du changement. Bien que la transformation soit un processus de changement organisationnel cohérent au plus haut niveau, sa réalisation a consisté en un éventail plus complexe d'activités de changement qui varient selon leur calendrier et selon le lieu. Par ailleurs, moins de deux ans après avoir été amorcée, la mise en œuvre de la transformation risque de ne pas aboutir en raison des bouleversements sans précédent causés par la pandémie de COVID-19 et du combat mené pour y faire face, auquel l'OMS a grandement contribué.

Dans ce contexte, les progrès réalisés dans la mise en œuvre de cette ambitieuse initiative pour le changement ont été considérables en dépit des difficultés rencontrées, même si ces progrès ont été plus lents ou moins prononcés dans certains axes de travail que dans d'autres et deux autres axes de travail devraient être entièrement ou en grande partie mis en œuvre dans les mois à venir. Ce sont les activités visant à garantir des effectifs motivés et adaptés aux besoins qui ont enregistré le moins de progrès. À ce jour, toutefois, il semblerait que la plupart de ces progrès aient d'abord été réalisés au niveau des activités et du rendement, principalement au Siège et dans certains bureaux régionaux.

On en sait beaucoup moins sur les effets tangibles que les changements mis en œuvre à ce jour ont eu sur le fonctionnement de l'Organisation – ou sur la mesure dans laquelle ces changements ont contribué à l'objectif final, qui est d'accroître l'impact de l'OMS au niveau des pays. Tant les membres du personnel que les États Membres s'accordent pour dire que le nouveau modèle opératoire adopté par l'OMS dans le cadre de la transformation – se réorientant vers l'impact au niveau des pays pour réaliser les objectifs du triple milliard – a eu des effets positifs concrets sur les activités de l'Organisation. Des signes de progrès timides, mais positifs et significatifs ont également été notés dans les domaines ayant trait à la culture organisationnelle visés par la transformation malgré une mise en œuvre plus lente dans cet axe de travail. Toutefois, au-delà de ces changements de direction, qui dénotent une orientation plus forte et plus claire vers la recherche de résultats et la création d'un environnement plus inclusif pour le personnel, peu de résultats tangibles ont été observés à ce jour au niveau des pays. Ainsi, les avancées sont moins importantes que prévu pour ce qui est de doter les bureaux de pays de l'OMS du personnel dont ils ont besoin pour obtenir un impact, soit en transférant ou en créant des postes à ce niveau, soit en déployant du personnel relevant d'autres secteurs de l'Organisation sur le terrain, soit en combinant ces deux mesures. Des changements positifs importants n'ont pas encore été observés concernant l'objectif consistant à réduire le temps consacré aux processus administratifs, tels que les processus de recrutement. Ces questions étant abordées au cours de la dernière étape de mise en œuvre du programme de transformation, il n'est donc pas encore possible d'évaluer l'ampleur des gains d'efficacité qui seront opérés du fait de la transformation dans le déroulement des activités, notamment au niveau des ressources humaines.

Le manque de données probantes sur les résultats liés au fonctionnement de l'Organisation s'explique en partie, mais en partie seulement, par la longueur

intrinsèque des vastes et ambitieuses initiatives de conduite du changement, telles que la transformation, et par l'environnement opérationnel difficile dans lequel la transformation s'est opérée. Plus fondamentalement, alors que le processus de conception de la transformation a bénéficié d'un large éventail d'intrants – approche inclusive, entretiens conduits auprès des membres du personnel, enseignements tirés des projets de réforme précédents et état des connaissances sur le changement organisationnel –, il manquait une feuille de route complète et cohérente (théorie du changement ou modèle logique) qui permette de définir clairement et concrètement ce à quoi ressemblerait la transformation dans son état final et la manière précise dont les différents aspects de celle-ci interagiraient pour atteindre cet état. Par extension, on relève également l'insuffisance des paramètres destinés à mesurer les résultats ciblés par les différentes initiatives conduites dans le cadre des axes de travail et pour rendre compte de ces résultats, et sur les ressources considérables allouées à ces initiatives. En d'autres termes, les jalons qui permettront d'établir précisément comment – et à partir de quand – on pourra considérer que l'OMS aura parachevé son processus de transformation (et sera ainsi plus souple, plus adaptée au but recherché, plus moderne, etc.), ainsi que le niveau d'investissement requis pour y parvenir, doivent encore être définis, communiqués et faire l'objet d'un suivi.

L'absence de théorie du changement et d'indicateurs correspondants au niveau des résultats a des incidences, à l'interne, sur l'aptitude du Secrétariat à conduire le processus de changement de manière éclairée, en se fondant sur des données probantes. Cela a également des incidences sur la capacité du Secrétariat de communiquer ouvertement et de manière transparente au sujet de la transformation avec les États Membres, qui auraient souhaité être mieux associés au processus de transformation ou mieux informés des principaux domaines pertinents dans le cadre de l'exercice de leurs fonctions et responsabilités stratégiques au sein de l'Organisation : *quel est le plan global, quel est l'état final recherché et quand l'OMS saura qu'elle l'a atteint, quels sont les objectifs qui ont été atteints et qui n'ont pas été atteints via les initiatives mises en œuvre, et quel est le coût de la transformation.*

La riposte face à la pandémie de COVID-19 laissant très progressivement de la place à d'autres domaines d'activités prioritaires pour l'Organisation, il est possible désormais de consolider les progrès accomplis à ce jour dans le cadre de la transformation, de remettre sur les rails les initiatives qui accusent un net retard, de renforcer l'accent mis sur le changement au niveau des résultats (notamment à l'échelle des pays) et de

## Bureau d'évaluation de l'OMS

---

s'intéresser aux points à améliorer soulignés dans l'évaluation. Cela permettra de maximiser les chances que les ressources humaines et financières investies par l'OMS dans ce changement organisationnel crucial produisent, à terme, le résultat recherché – un plus grand impact au niveau des pays – tout en permettant aux principales parties prenantes d'avoir une idée claire et commune de la voie à suivre.

### Recommandations

**Recommandation 1 :** le Secrétariat de l'OMS devrait établir des jalons clairs et exhaustifs au niveau des résultats pour le reste de la transformation de l'OMS et faire de ces jalons un outil de gestion interne et un outil de communication permettant de rendre compte des progrès accomplis.

**Recommandation 2 :** le Secrétariat de l'OMS devrait faciliter la participation des États Membres pendant le reste de la mise en œuvre de la transformation de l'OMS.

**Recommandation 3 :** tout en poursuivant ses progrès à tous les niveaux de l'Organisation, le Secrétariat de l'OMS devrait s'attacher tout particulièrement à soutenir la transformation au niveau des pays au cours de la prochaine phase, et affecter des ressources suffisantes à cette fin.

**Recommandation 4 :** davantage d'efforts devraient être consentis pour garantir que les effectifs soient motivés et adaptés aux besoins.

**Recommandation 5 :** le Secrétariat de l'OMS devrait accélérer le rythme des changements souhaités dans sa culture organisationnelle.

### Contacts

Pour de plus amples renseignements, veuillez contacter le bureau d'évaluation par courriel : [evaluation@who.int](mailto:evaluation@who.int).  
Hyperliens : [Rapport d'évaluation et ses annexes](#)  
(en anglais)