



---

## **Réforme de l'OMS : plan de mise en œuvre de la réforme et rapport**

### **Rapport du Secrétariat**

1. En novembre 2011, le Conseil exécutif a fait procéder à une évaluation de l'OMS en deux étapes.<sup>1</sup> La première étape a déterminé la complétude, l'exhaustivité et la pertinence des propositions de réforme de l'OMS, alors que la seconde visait à déterminer les progrès accomplis en matière de réforme et la mesure dans laquelle l'Organisation était prête à mettre en œuvre le programme de réforme ainsi qu'à identifier les conditions nécessaires à son succès.

2. Les précédents rapports sur la réforme de l'OMS au Conseil exécutif comprenaient une analyse détaillée des progrès en matière de produits et de réalisations dans les différents domaines de la réforme (réforme programmatique, réforme de la gouvernance, réforme gestionnaire et gestion du changement). La deuxième étape comprenant une appréciation détaillée des progrès accomplis dans ces domaines, le présent rapport met l'accent sur certaines des réformes essentielles réalisées au cours de l'année écoulée, fait ressortir certains des problèmes qui devront particulièrement retenir l'attention en 2014-2015, et réagit aux principales constatations et recommandations de la deuxième étape de l'évaluation.<sup>2</sup>

### **RÉALISATIONS ESSENTIELLES ET POINTS À PRIVILÉGIER AU COURS DE L'EXERCICE 2014-2015**

3. En cette troisième année de la réforme, le programme continue d'être ancré dans les réformes programmatiques visant à améliorer les résultats sanitaires, dans les réformes de la gouvernance visant à renforcer le rôle de chef de file joué par l'OMS dans l'action sanitaire mondiale et dans les réformes gestionnaires d'une organisation qui aspire à l'excellence.

4. Les réformes se déroulent par étapes et les progrès réalisés sont plus rapides dans certains domaines que dans d'autres. À mesure qu'on passe d'une action en amont fondée sur l'analyse à une mise en œuvre en aval, deux grands thèmes vont orienter les efforts consentis au cours de l'exercice 2014-2015 : l'accent mis sur les domaines où les avantages potentiels pour l'Organisation sont les plus

---

<sup>1</sup> Voir la décision EBSS2(3), Réformes gestionnaires.

<sup>2</sup> Voir le document EB134/39 pour le rapport final.

importants ; et l'institutionnalisation du changement consécutif à la réforme au moyen d'une approche plus stratégique de la gestion du changement.

### **Réformes programmatiques**

5. Les réformes programmatiques ont été marquées par l'approbation par les États Membres du douzième programme général de travail et du budget programme 2014-2015 dans son intégralité. Le budget programme est redevenu l'outil primordial de la responsabilisation et de la transparence institutionnelles. Non seulement il favorise l'alignement de l'action aux trois niveaux de l'Organisation, mais il facilite la surveillance exercée par les États Membres sur l'ensemble de ses ressources, toutes sources confondues, qui sont nécessaires pour atteindre les résultats programmatiques fixés.

6. Pour ce qui est des nouvelles améliorations à apporter à la mise au point du budget programme, on s'attachera au cours des prochains mois à renforcer la participation des pays à la planification ascendante et à internaliser des processus budgétaires plus solides afin d'aligner les ressources disponibles sur les priorités des pays et les résultats de l'Organisation aux trois niveaux.<sup>1</sup>

7. Les efforts visant à définir clairement et renforcer le rôle des réseaux de catégories seront poursuivis au cours du nouvel exercice. L'accent sera mis sur l'alignement des structures gestionnaires et techniques aux trois niveaux de l'Organisation en vue d'atteindre les objectifs programmatiques, l'utilisation des réformes en vue de la planification pour l'exercice 2016-2017 et le renforcement des fonctions prioritaires comme l'évaluation programmatique et l'excellence technique.

8. Le suivi et l'appréciation de l'exécution seront renforcés, indiqueront clairement comment seront mesurés les résultats sur lesquels l'OMS doit rendre des comptes et démontreront comment la contribution de l'OMS est liée aux réalisations et aux impacts sanitaires.

### **Réformes de la gouvernance**

9. En termes de mécanismes de gouvernance interne, des progrès ont été réalisés dans le renforcement du rôle de surveillance du Comité du Programme, du Budget et de l'Administration du Conseil exécutif, l'amélioration des dispositions concernant les rapports des comités régionaux au Conseil exécutif et l'alignement des processus de gouvernance entre les comités régionaux.

10. Le Secrétariat prend des mesures pour améliorer l'appui à la participation des États Membres aux organes directeurs de l'OMS, y compris des mesures visant à améliorer l'accès électronique à leurs travaux et à la documentation.<sup>2</sup>

11. L'accord des États Membres sur la nature et le nombre des points inscrits à l'ordre du jour, l'administration des résolutions et la discipline à respecter pendant les débats des organes directeurs seront déterminants pour réaliser les réformes envisagées en matière de prise de décisions stratégiques. D'autres propositions dans ce domaine sont présentées dans le document EB134/6.

---

<sup>1</sup> Voir le document EB134/10 sur l'allocation stratégique des ressources.

<sup>2</sup> Voir le document EB134/6 sur les options pour améliorer la prise de décisions par les organes directeurs.

12. En ce qui concerne la collaboration de l'OMS avec les partenaires extérieurs, les États Membres ont établi des principes pour un cadre de collaboration avec les acteurs non étatiques. Le Conseil exécutif examinera des propositions visant à mettre au point une politique plus large et des procédures de collaboration pratiques.<sup>1</sup>

13. Les États Membres ont fourni une orientation pour renforcer la collaboration de l'OMS avec les partenariats pour la santé hébergés ; des examens systématiques des partenariats par le Comité du Programme, du Budget et de l'Administration seront effectués sur la base d'un cadre fixé d'un commun accord.<sup>2</sup>

14. La promotion par l'OMS de la cohérence de l'action sanitaire mondiale continuera de retenir une attention particulière. Les efforts accrus qui seront consentis pour que la santé ait sa place dans toute une série d'initiatives mondiales, régionales et nationales, par exemple dans le programme de développement pour l'après-2015, et pour en souligner l'importance et les efforts visant à mettre l'accent sur les questions de gouvernance inhérentes aux priorités de leadership de l'OMS, par exemple la couverture sanitaire universelle, renforceront l'efficacité de l'Organisation dans son rôle de gouvernance pour la santé.

### **Réformes gestionnaires**

15. Les réformes gestionnaires ont progressé à des rythmes divers – dans certains domaines, on en est déjà à une mise en œuvre détaillée alors qu'ailleurs on en est encore au stade de l'analyse.

16. Les progrès les plus importants ont été réalisés dans le domaine des réformes sur le financement. Le premier dialogue sur le financement de l'OMS a entraîné un important mouvement dans le sens d'une amélioration de la prévisibilité, de l'alignement, de la flexibilité et de la transparence du financement de l'Organisation.<sup>3</sup>

17. D'autres efforts concernant les réformes sur le financement viseront à renforcer la mobilisation coordonnée des ressources à l'échelle de l'Organisation et à élargir la base des contributeurs de l'OMS. On continuera aussi à explorer les solutions qui pourraient être apportées aux problèmes que rencontre l'OMS pour financer les coûts de l'administration et de la gestion.<sup>4</sup> Les démarches utilisées s'inspireront de la poursuite de la mise en œuvre des initiatives visant à réaliser des économies – pour l'exercice 2012-2013, la réduction des coûts de l'administration et de la gestion devrait être de 10 % selon les projections.

18. Le portail Web du budget programme facilite un accès sans précédent au suivi des flux de ressources et des résultats détenus par l'Organisation. Les réformes visant à renforcer les contrôles internes, notamment un nouveau tableau de suivi de la gestion et un cadre de contrôle interne,<sup>5</sup> offrent aussi de nouvelles orientations pour renforcer la transparence, la responsabilisation et l'administration générale des ressources aux trois niveaux de l'OMS. La récente création d'une unité chargée de la vérification de la conformité, de la gestion des risques et de l'éthique favorise une approche plus

---

<sup>1</sup> Voir le document EB134/8 sur un cadre de collaboration avec les acteurs non étatiques.

<sup>2</sup> Voir le document EB134/42 sur les partenariats pour la santé hébergés par l'OMS.

<sup>3</sup> Voir le document EB134/9 relatif au dialogue sur le financement.

<sup>4</sup> Voir le document EB134/11 sur le financement des coûts de l'administration et de la gestion.

<sup>5</sup> Voir le document EBPBAC19/3 sur le cadre OMS de contrôle de gestion interne.

stratégique à l'échelle de l'Organisation face à la gestion des risques. Les prochaines mesures dans ces domaines concerneront notamment la mise au point et l'application d'un cadre de responsabilisation révisé ainsi qu'une approche plus ciblée de la mise en œuvre et de la gestion du changement pour assurer la pérennité et l'intégration de ces changements dans l'ensemble de l'Organisation.

19. Les initiatives visant à renforcer la culture de l'évaluation à l'OMS et la communication stratégique ont été marquées par l'élaboration d'un plan de travail pour l'évaluation à l'échelle de l'Organisation et une approche coordonnée renforcée de la communication pour l'ensemble des grands bureaux. D'autres efforts dans ces domaines de réforme porteront sur l'extension d'un registre des évaluations à l'échelle de l'Organisation et la mise au point définitive et l'introduction d'une stratégie de communication de l'OMS au milieu de 2014. La mise au point d'une approche plus rationalisée de l'Organisation pour la gestion de l'information constituera un important domaine de réforme en 2014-2015, en ce qui concerne l'organisation et la communication de données techniques et non techniques.<sup>1</sup>

20. Plusieurs domaines de réforme gestionnaire, bien qu'encore à un stade de mise au point peu avancé, pourront désormais plus facilement être accélérés compte tenu des progrès accomplis dans des secteurs interdépendants. Les réformes concernant les ressources humaines par exemple doivent être alignées sur les besoins des programmes et les réalités financières. Certains éléments de ces réformes sont plus avancés, notamment la rationalisation des processus d'engagement et de sélection, le renforcement de la formation et du développement du personnel, et l'amélioration de la gestion des services du personnel et de l'administration de la justice. Les réformes dans d'autres domaines qui ont accru la clarté des priorités institutionnelles et les orientations financières alignées sur la nature programmatique à plus long terme de l'action de l'OMS constitueront dorénavant la base de changements plus larges à apporter à son modèle des ressources humaines.<sup>2</sup>

21. Le succès de la réforme sera évalué en fin de compte sur la base des résultats obtenus au niveau des pays. Une mise en œuvre efficace des réformes aux niveaux régional et national renforcera les réformes programmatiques et gestionnaires interdépendantes, notamment la programmation et la planification opérationnelle, la gestion financière, le renforcement de l'efficacité technique du personnel et les approches révisées de la gestion des ressources humaines. Il s'agira avant tout de renforcer les résultats au niveau des pays avec un cadre stratégique révisé de coopération avec les pays aligné sur leurs besoins et leurs priorités, assurant que l'appui technique et politique est fourni de manière efficace par l'Organisation, et répondant aux besoins des États Membres.

---

<sup>1</sup> Voir le document EB134/7 sur la rationalisation de la présentation des rapports des États Membres et de la communication avec ces derniers.

<sup>2</sup> Voir le document EB134/INF./2 sur la stratégie révisée des ressources humaines.

---

## SUITE DONNÉE À LA DEUXIÈME ÉTAPE DE L'ÉVALUATION DE LA RÉFORME DE L'OMS

22. Conformément à la décision prise par le Conseil exécutif à sa cent trente-deuxième session,<sup>1</sup> la deuxième étape de l'évaluation indépendante de l'OMS a été centrée sur le degré de préparation de l'Organisation pour la pleine mise en œuvre du programme de réforme.<sup>2</sup> Les conseils apportés à cet égard par l'équipe chargée de l'évaluation indépendante s'articulent autour de quatre recommandations qui sont examinées de façon plus détaillée ci-dessous.

### **Recommandation 1. Appropriation par les États Membres et responsabilisation**

23. La première recommandation est centrée sur la double responsabilité des États Membres et du Secrétariat dans le succès du processus de réforme, car en dernier ressort ce sont les décisions et les actions des États Membres liées à la gestion des processus de gouvernance de l'OMS qui conditionneront le succès de la réforme.

24. L'équipe chargée de l'évaluation indépendante a relevé que la gestion des risques est déjà en cours, et une formulation initiale d'un cadre de gestion des risques liés à la réforme pour l'ensemble des domaines d'activité a été examinée par le Comité consultatif indépendant d'experts de la Surveillance. Ce cadre sera intégré à une approche de la gestion des risques stratégiques à l'échelle de l'Organisation et, conformément à la recommandation, établira une distinction entre les responsabilités du Secrétariat et des États Membres en matière de gestion des risques. Une approche renforcée de gestion des projets pour la mise en œuvre de la réforme facilitera aussi une gestion plus efficace des risques, y compris la formation du personnel et la mise en place d'une architecture plus large de gestion des risques (systèmes, réglementation, procédures, directives, etc.).

### **Recommandation 2. Améliorer la gestion des avantages grâce à une théorie du changement plus solide**

25. Actuellement, les progrès concernant la réforme sont communiqués aux organes directeurs de l'OMS et aux comités consultatifs sur la base d'un cadre de suivi et de mise en œuvre de haut niveau,<sup>3</sup> qui s'articule autour d'une chaîne des résultats pour la réforme. L'équipe chargée de l'évaluation indépendante a confirmé que la solidité de la chaîne des résultats de la réforme est essentielle pour appuyer un suivi et une concrétisation efficaces des réalisations et impacts souhaités et que l'établissement régulier de rapports par l'intermédiaire d'un tel cadre assure un degré de transparence et un contrôle par les États Membres des progrès de la réforme.

26. Sous sa forme actuelle, le cadre des résultats de la réforme définit les mesures à prendre mais sans préciser les conséquences et les filières conduisant au changement institutionnel. Pour mettre en œuvre cette recommandation, une théorie du changement et une chaîne des résultats renforcées seront mises au point. Cette théorie du changement plus claire facilitera une meilleure gestion de la réforme et conduira à la définition d'indicateurs plus appropriés pour suivre le changement. Elle permettra aussi de définir les priorités, en distinguant les mesures essentielles des activités d'appui non transformationnelles.

---

<sup>1</sup> Décision EB132(14).

<sup>2</sup> Voir le document EB134/39.

<sup>3</sup> Décision WHA65(9).

27. Tout en restant cohérente avec la chaîne des résultats de l’OMS et en se fondant sur le cadre existant de suivi de la réforme approuvé par les États Membres, cette procédure permettra aussi de définir et de délimiter des corrélations pertinentes et logiques entre les niveaux différents et interdépendants de la chaîne des résultats. Sur la base de ces corrélations nouvellement définies, un plan révisé de mise en œuvre de la réforme sera présenté aux organes directeurs de l’OMS en mai 2014.

28. L’équipe chargée de l’évaluation indépendante a utilisé un cadre analytique pour cette évaluation, qui est fondé sur les meilleures pratiques pour les programmes de transformation. Le cadre en cinq étapes qui décrit l’ensemble du cycle de vie du changement pour chaque produit de la réforme (appréciation et définition des stratégies ; conception ; construction ; mise en œuvre ; exploitation et examen) sera intégré au plan révisé de mise en œuvre de la réforme de l’OMS. L’introduction de ce cadre constituera une structure cohérente pour planifier et appliquer les activités de réforme, et rééquilibrer les efforts en mettant l’accent non plus sur les prestations et les produits mais sur les réalisations et l’impact de la réforme.

29. Un cadre de suivi pour les principaux indicateurs de résultats de la réforme sera également mis au point. Un ensemble limité de ces indicateurs sera défini au niveau des réalisations et des produits, aligné sur le cadre de la théorie du changement avec des bases et des niveaux cibles pour chaque indicateur.

30. Ces efforts contribueront aussi à orienter les activités de réforme vers les secteurs où les avantages sont les plus importants. Les calendriers révisés pour la mise en œuvre des initiatives de réforme sur la base de leur contribution stratégique aux objectifs de la réforme seront reflétés dans le plan révisé de mise en œuvre. Le plan de mise en œuvre révisé sera intégré à une plate-forme électronique qui servira à la planification et au suivi de la réforme ainsi qu’à l’établissement de rapports.

### **Recommandation 3. Réaligner les activités liées au changement et à la communication sur la base d’une appréciation approfondie de l’impact organisationnel**

31. Parmi les facteurs importants d’une opérationnalisation et d’une institutionnalisation réussies de la réforme figurent : une approche ciblée de la gestion du changement adaptée au niveau et au type d’impacts générés par la réforme ; un réseau central des agents du changement au plan interne pour rendre la réforme opérationnelle dans l’ensemble de l’Organisation ; et une stratégie complète de communication et de collaboration spécifique aux parties prenantes externes et internes. La deuxième étape de l’évaluation montre que, si des progrès ont été obtenus, certains aspects des facteurs de succès doivent être renforcés pour que les initiatives de réforme aient des effets durables.

32. Le Secrétariat procédera aussi à une appréciation globale de l’impact et de l’état de préparation afin de déterminer les impacts qu’auront les initiatives de réforme sur différents groupes de parties prenantes et les besoins liés à chaque initiative de réforme pour chaque niveau de l’Organisation. C’est à partir de ces impacts qu’on planifiera le changement et les interventions pour la gestion de la communication. Le cadre proposé par le rapport d’évaluation offre une approche permettant de définir les conditions préalables du changement et de classer les impacts sur la base des structures, des rôles, des compétences et des capacités ainsi que de la culture et des comportements.

33. L'appréciation orientera la planification et la mise au point de la formation, des outils et des ressources nécessaires pour que le personnel concerné soit mieux équipé pour mettre en œuvre les activités de réforme. La formation liée à la réforme sera renforcée par des dispositifs de développement et de formation du personnel, et les processus et systèmes liés à la réforme seront régulièrement réexaminés pour mettre en lumière d'éventuels obstacles à la mise en œuvre. Si on les prévoit pour chaque domaine distinct de réforme, ces initiatives renforceront les interdépendances, lorsqu'elles existent, afin d'assurer un maximum de rentabilité.

34. Un processus consultatif de mise au point de l'appréciation globale des impacts pour la réforme, s'ajoutant aux processus de planification décrits ci-dessous, offrira une plate-forme pour une nouvelle collaboration avec les agents essentiels du changement. Cette collaboration contribuera à l'examen de l'impact prévu des réformes, à la définition de messages clés destinés au personnel et aux partenaires extérieurs, ainsi qu'à la détermination des responsabilités concernant les activités de mise en œuvre de la réforme. Ce type de collaboration contribuera aussi à combler les lacunes en matière de capacité de changement, à faciliter les ajustements concernant l'assurance de la qualité qui pourraient être nécessaires pour la mise en œuvre, et à mieux faire ressortir les nouveaux risques pour la mise en œuvre.

35. De même, les interventions en matière de communication fondées sur l'évaluation de l'impact seront affinées, élargies et régulièrement mises au point. La mise en œuvre d'une stratégie globale de communication pour la réforme sera accélérée en se greffant sur les activités de communication actuelles. L'information sera adaptée au public cible et les plans en matière de communication seront alignés sur une approche plus complète et stratégique de la gestion du changement.

36. L'équipe chargée de l'évaluation indépendante a relevé l'absence d'activités expressément consacrées à la gestion du changement qui ciblent directement les États Membres, au-delà de leur participation à la réforme par le biais de processus de gouvernance existants. L'équipe a proposé que le Secrétariat dresse un inventaire des opinions et des intérêts des États Membres à cet égard. Cet inventaire pourrait ensuite servir de base au renforcement de la collaboration avec les États Membres avant les réunions des organes directeurs de l'OMS afin d'aborder des questions nouvelles susceptibles d'avoir une incidence sur le succès de la réforme.

#### **Recommandation 4. Renforcement de la gestion programmatique de la réforme**

37. Le passage de l'élaboration des politiques à la mise en œuvre suppose un renforcement de la planification et de la coordination à court et à long terme des activités de réforme. Au niveau gestionnaire, le Secrétariat s'attachera à renforcer sa capacité de gestion des programmes. Une formation globale à la gestion des projets sera fournie au personnel chargé de la mise en œuvre de la réforme ou y contribuant. Il s'agira notamment d'une formation concernant tous les outils et ressources supplémentaires à utiliser pour renforcer la mise en œuvre de la réforme, ainsi que d'une formation à la gestion de base et à la gestion des projets afin d'orienter la mise au point des projets et l'évaluation après leur application.

38. Au niveau opérationnel, un outil de gestion et de suivi des programmes de réforme sur le Web sera mis au point, testé et introduit pour l'ensemble des initiatives de réforme à l'appui d'une planification détaillée, du suivi et de la notification des progrès. Cet outil :

- facilitera la mise au point de plans détaillés pour les prestations de la réforme, avec un calendrier, des étapes et des données budgétaires ;
- permettra le suivi des dépenses dans chaque domaine de réforme ;

- intégrera le cadre des résultats révisé et les indicateurs pour la réforme, ce qui permettra de renforcer la gestion des résultats de la réforme ;
- englobera un cadre des risques pour faire ressortir les obstacles à la mise en œuvre ;
- adaptera les systèmes existants de technologie de l'information mais en répondant aux besoins du programme de réforme ;
- fournira un suivi transparent en temps réel des progrès de la réforme aux États Membres.

39. La planification et la budgétisation pour la réforme seront révisées conformément au cadre en cinq étapes afin d'assurer une coordination et une gestion des ressources uniformes pour l'ensemble des initiatives de la réforme. Le coût des activités de la réforme ayant été prévu dans le cadre du budget programme 2014-2015 qui a été approuvé, les plans opérationnels feront en sorte que les produits de la réforme soient identifiés pour les plans de travail de l'exercice biennal 2014-2015 et alignés sur eux, ce qui permettra un suivi et une notification continus et efficaces sur les progrès accomplis en vue des cibles en matière de réalisations et d'impacts, sur les activités de réforme par le biais des produits et des prestations, et sur les dépenses comparativement au budget estimé.

#### **MESURES À PRENDRE PAR LE CONSEIL EXÉCUTIF**

40. Le Conseil est invité à prendre note du rapport.

= = =