



## Plan de mise en œuvre de la réforme

### Rapport du Secrétariat

1. Ce document donne des informations complémentaires concernant l'élaboration d'un plan exhaustif de mise en œuvre de la réforme pour 2014-2015. Un plan de mise en œuvre détaillé est disponible sur le site Web de la réforme de l'OMS.<sup>1</sup> Il a été mis au point à l'aide d'un nouvel outil de gestion en ligne du programme de réforme qui permet de suivre en temps réel les progrès accomplis dans les différentes initiatives.<sup>2</sup>

2. Le plan de mise en œuvre a été élaboré sur la base des indications données au cours des discussions de la dix-neuvième réunion du Comité du Programme, du Budget et de l'Administration et de la cent trente-quatrième session du Conseil exécutif.<sup>3</sup> Il s'appuie également sur les mesures recommandées au Secrétariat à l'occasion de la deuxième étape de l'évaluation de la réforme, à savoir :<sup>4</sup>

- bâtir un cadre de réforme simplifié au moyen d'une théorie du changement plus solide ;
- réaligner les activités liées au changement et à la communication ;
- renforcer la gestion programmatique de la réforme.

3. On trouvera dans les paragraphes suivants une brève description des travaux entrepris pour donner suite à ces recommandations et, partant, renforcer et accélérer la mise en œuvre de la réforme.

#### **Bâtir un cadre de réforme simplifié au moyen d'une théorie du changement plus solide**

4. Un cadre de réforme révisé a été établi<sup>1</sup> sur la base d'une « théorie du changement » solide. Ce cadre présente plus clairement les cheminements logiques, liens et relations d'interdépendance qui existent tout au long de la chaîne de résultats de la réforme et entre les domaines de réforme. Tout en restant cohérent avec la chaîne des résultats de l'OMS, cet effort s'appuie sur le cadre de suivi de la réforme existant. Il reste conforme aux décisions que les organes directeurs de l'OMS ont prises en la

<sup>1</sup> [http://www.who.int/about/who\\_reform/documents/fr](http://www.who.int/about/who_reform/documents/fr).

<sup>2</sup> <http://spapps.who.int/WHORreform> (consulté le 12 mai 2014).

<sup>3</sup> Voir le document EB134/3 et les procès-verbaux de la cent trente-quatrième session du Conseil exécutif, cinquième séance.

<sup>4</sup> Voir le document EB134/39.

matière, permettant ainsi d'assurer un suivi comparatif et de recenser les progrès dans la mise en œuvre au fil du temps.

5. Dans sa version révisée, la structure des résultats de la réforme a été simplifiée, avec une réduction du nombre de réalisations, qui est passé de 12 à 8 (gestion du changement non comprise), et du nombre de produits, qui est passé de 47 à 28. Les réformes programmatiques et relatives au financement ont été regroupées sous une même réalisation, ce qui rend compte des liens entre les processus de définition des priorités et les réformes de financement. Les réformes gestionnaires ont été affinées et un axe relatif à la gestion de l'information a été introduit. Ce dernier recouvre des initiatives auparavant disséminées dans plusieurs domaines de réforme distincts, en plus de servir d'assise aux activités sur l'établissement des rapports nationaux. Les domaines de la réforme de la gouvernance ont été simplifiés et se répartissent désormais entre, d'un côté, la gouvernance interne et, de l'autre, la collaboration de l'OMS avec les parties prenantes.

6. Le soutien amélioré aux États Membres est devenu un impact auquel tous les autres domaines de la réforme contribuent. Cette évolution indique combien cet aspect est important et les prestations s'y rapportant ont été réaffectées à d'autres produits le cas échéant. La nouvelle organisation des prestations a été mise en correspondance avec la structure révisée.

### **Réaligner les activités liées au changement et à la communication**

7. Une approche ciblée de la gestion du changement a été mise en place en vue d'institutionnaliser les activités de réforme à l'échelle de l'Organisation. Le Secrétariat est doté de moyens accrus pour coordonner cette nouvelle phase de la réforme. Une appréciation globale de l'impact et de l'état de préparation est en cours 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 à chaque niveau de l'Organisation, en particulier les Régions et les pays. Cette procédure permet de recenser les conditions préalables au changement et de classer les impacts, en se fondant sur les structures, les rôles, les compétences et les capacités ainsi que sur la culture et les comportements à l'échelle de toute l'Organisation.

8. L'évaluation permet également d'orienter la planification et l'élaboration des formations, outils et ressources nécessaires, et de renouveler la collaboration avec les grands agents du changement, y compris les réseaux fonctionnels dans toute l'Organisation. Cela suppose d'examiner l'impact attendu des réformes et de définir les messages clés pour le personnel et pour les partenaires externes.

### **Renforcer la gestion programmatique de la réforme**

9. Des plans de projet détaillés ont été élaborés pour toutes les prestations liées à la réforme qui relèvent de la structure de résultats révisée. Ces outils, qui incluent entre autres des calendriers, des jalons et des données budgétaires, ont été élaborés à partir du cadre analytique en cinq étapes qui a été présenté au titre de l'évaluation en deux étapes et qui recouvre l'ensemble du cycle de vie du changement pour chaque produit de la réforme.

10. Un projet de cadre de suivi de l'exécution de la réforme<sup>1</sup> a été élaboré pour suivre de manière constante et avec efficacité les efforts accomplis pour mener à bien les réformes escomptées. Ce cadre, qui est aligné sur le cadre de réforme révisé présenté ci-dessus, comprend des indicateurs, des bases, des cibles et d'autres variables utiles pour évaluer l'exécution à tous les niveaux de la chaîne révisée des résultats de la réforme. Les efforts se poursuivent pour renforcer les éléments de ce cadre et des travaux complémentaires doivent être menés pour que l'évaluation des progrès de la réforme tienne compte des initiatives engagées à tous les niveaux de l'Organisation. Pour plusieurs indicateurs, d'autres outils et systèmes pourraient devoir être élaborés afin de disposer de bases précises et de faciliter le suivi.

11. Au niveau gestionnaire, le Secrétariat a renforcé ses capacités de gestion programmatique afin de renforcer la mise en œuvre de la réforme. Le Secrétariat apporte également un soutien complet en matière de gestion de projet et de formation du personnel.

12. Comme indiqué ci-dessus, les cadres révisés de suivi des résultats et de l'exécution, ainsi que les plans de projet détaillés et les besoins en ressources actualisés ont été regroupés en un plan complet de mise en œuvre de la réforme. Celui-ci a, à son tour, été intégré à un outil de gestion programmatique en ligne qui permet de faire le point en temps réel sur les progrès accomplis. L'outil de gestion programmatique a plusieurs fonctions, y compris celle d'instrument interne de planification et de gestion de projet (auquel a seulement accès le personnel responsable de certaines initiatives de réforme), et celle de système de suivi et de surveillance (auquel les États Membres et les autres parties prenantes ont pleinement accès). Il permet d'effectuer un suivi efficace et continu et d'établir à ce titre des rapports sur : i) les progrès de la réforme vers les cibles liées aux réalisations et aux impacts ; ii) la situation et les progrès en matière d'activités de réforme, par le suivi des produits et des prestations ; iii) la situation des dépenses par rapport aux estimations budgétaires. À l'avenir, il conviendra entre autres d'intégrer au plan de mise en œuvre un cadre sur les risques répertoriant les obstacles à la bonne exécution.

= = =

---

<sup>1</sup> [http://www.who.int/about/who\\_reform/documents/fr](http://www.who.int/about/who_reform/documents/fr).