



Transformation pour un impact accru dans les pays : progrès dans la Région de la Méditerranée orientale

Introduction

1. Le présent rapport fait le point sur les progrès accomplis et les activités prévues par le Bureau régional de l'OMS pour la Méditerranée orientale et les bureaux de l'OMS dans les pays dans le cadre de la transformation de l'OMS aux trois niveaux de l'Organisation. Il met l'accent sur les principales évolutions depuis la soixante-cinquième session du Comité régional de l'OMS pour la Méditerranée orientale en octobre 2018. Pendant la soixante-cinquième session du Comité régional, les discussions techniques ont porté sur la mise en œuvre du treizième Programme général de travail 2019-2023 (treizième PGT), y compris le Programme de transformation de l'OMS. Dans le cadre de ce dernier programme, les États Membres ont prié le Directeur régional de procéder à des examens fonctionnels au niveau des pays afin de renforcer les performances de l'OMS, en fonction des besoins et des priorités des pays, comme indiqué dans la résolution EM/RC65/R2.

2. La vision de l'OMS pour la Région, *Vision 2023*,¹ lancée lors de la soixante-cinquième session du Comité régional, énonce les priorités stratégiques de l'Organisation pour la Région OMS de la Méditerranée orientale en 2020-2023, qui ont été précisées dans la *stratégie de l'OMS pour la Région de la Méditerranée orientale 2020-2023 : transformer la vision 2023 dans la pratique*.² Le présent rapport met en lumière les progrès réalisés dans le cadre de la quatrième priorité stratégique régionale de la *Vision 2023* : transformer l'OMS afin de veiller à « ce qu'elle soit apte à la conduite des affaires, qu'elle fasse preuve de redevabilité et qu'elle joue un rôle catalytique et dynamique en matière de santé en apportant des changements fondamentaux dans les modèles opérationnels, les systèmes et la culture de travail de l'OMS ».

3. Pour réaliser la quatrième priorité stratégique régionale, les cinq objectifs stratégiques suivants ont été identifiés :

- Objectif stratégique a) : aligner le travail de l'ensemble du personnel sur une stratégie commune ;
- Objectif stratégique b) : garantir une structure et des processus adaptés en améliorant le positionnement stratégique, l'engagement et les capacités pour répondre efficacement aux besoins et aux priorités des pays ;
- Objectif stratégique c) : élargir les partenariats et renforcer les communications stratégiques en tant que fonctions essentielles ;
- Objectif stratégique d) : intégrer les bases factuelles dans l'élaboration des politiques de santé éclairées ;
et
- Objectif stratégique e) : rationaliser les approches d'évaluation pour mesurer efficacement les fonctions de l'OMS et les réalisations des pays.

¹ Vision 2023 : Région de la Méditerranée orientale : la Santé pour tous et par tous. Le Caire : Bureau régional de l'OMS pour la Méditerranée orientale ; 2018 (https://applications.emro.who.int/docs/RD_Vision_2018_20676_fr.pdf?ua=1, consulté le 2 septembre 2020).

² Stratégie de l'OMS pour la Région de la Méditerranée orientale 2020-2023 : transformer la vision 2023 dans la pratique. Le Caire : Bureau régional de l'OMS pour la Méditerranée orientale ; 2019 (<https://applications.emro.who.int/docs/EMRPUB-RDO-014-2019-EN.pdf?ua=1>, consulté le 4 octobre 2020).

4. Le présent document est un rapport de situation sur les objectifs stratégiques a), b) et c). L'objectif stratégique d) progresse grâce à la mise en œuvre du cadre d'action pour améliorer la capacité institutionnelle des pays à utiliser les données factuelles dans l'élaboration des politiques de santé dans la Région de la Méditerranée orientale, cadre qui a été approuvé par le Comité régional à sa soixante-sixième session. Un rapport de situation distinct à ce sujet sera présenté au Comité lors de sa soixante-huitième session. Le travail sur l'objectif stratégique e) progresse également.³

5. Les progrès réalisés par l'OMS au titre des objectifs stratégiques a), b) et c) de la quatrième priorité stratégique régionale sont résumés ci-dessous. De plus amples détails sont fournis à l'annexe 1. En particulier, des progrès substantiels ont été réalisés dans la mise au point d'outils de diagnostic pour éclairer la planification et la conception des actions de transformation dans le cadre des objectifs stratégiques a), b) et c). Parallèlement, et en fonction des ressources disponibles, des mesures ont été prises en mettant l'accent sur le renforcement de la présence et de l'impact de l'OMS dans les pays.

Le point sur la situation

6. L'organigramme du Bureau régional a été restructuré conformément au treizième PGT et à la nouvelle structure du Siège de l'OMS. Les principaux changements comprennent une structure définie pour coordonner la transformation dirigée par le Chef de Cabinet et la mise en place d'un nouveau Département Communication, mobilisation des ressources et partenariat placé sous la responsabilité du Directeur régional. En outre, des unités centrées sur l'appui aux pays, les Objectifs de développement durable (ODD), l'égalité entre les sexes, l'équité et les droits de l'homme ont été créées ou transférées au sein du Bureau du Directeur régional.

7. Des examens fonctionnels régionaux sont en cours pour harmoniser davantage les différentes fonctions techniques et opérationnelles. Les examens fonctionnels du Programme OMS de gestion des situations d'urgence sanitaire, du Programme de l'Initiative pour l'éradication de la poliomyélite et des fonctions de communication ont été achevés.

8. Les examens fonctionnels au niveau des pays de 18 bureaux de pays de l'OMS dans la Région ont été menés à bien, et les recommandations spécifiques aux pays sont mises en œuvre et supervisées par un comité nouvellement créé, placé sous la houlette du Directeur régional. Un tableau de bord permettant de suivre la mise en œuvre des principales recommandations a été mis en place. Une analyse financière initiale indique que 45 millions de dollars US sont nécessaires pour renforcer les bureaux de pays dans les neuf pays confrontés à des situations d'urgence ; le coût total pour l'ensemble des bureaux de pays devrait donc être beaucoup plus élevé. Un rapport détaillé sur les examens fonctionnels au niveau des pays est en préparation et sera communiqué aux États Membres et aux partenaires d'ici fin 2020.

9. L'analyse permanente des résultats et des recommandations des examens fonctionnels au niveau des pays oriente les initiatives de transformation régionales et mondiales, y compris celles relatives à l'élaboration des stratégies régionales, des modèles de fonctionnement de base, des processus institutionnels et de la configuration des capacités techniques aux trois niveaux de l'Organisation en vue de leur mise en œuvre dans les pays.

10. Le processus des examens fonctionnels au niveau des pays considère les partenariats stratégiques et la communication en tant que domaine clé à renforcer, en particulier dans les bureaux de pays. Le Département en charge du processus des examens fonctionnels au niveau des pays récemment créé répond à ce besoin et finalise actuellement sa stratégie en fonction des besoins et priorités régionaux et nationaux. Les capacités de communication des bureaux de pays de l'OMS sont renforcées par la création de postes de communication et de mobilisation de ressources.

³Les travaux relatifs à l'objectif stratégique e), qui consiste à rationaliser les approches d'évaluation pour mesurer efficacement les fonctions de l'OMS et les réalisations des pays, sont dirigés par le Département Science, Information et Diffusion des savoirs au Bureau régional. Certaines réalisations et questions majeures sont présentées dans le rapport annuel du Directeur régional (document EM/RC67/5). L'Observatoire régional de la santé a été complètement réaménagé en 2019.

11. Des mesures ont également été prises pour l'établissement de partenariats. Le Bureau régional a lancé 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, qui vise à améliorer la collaboration entre 12 partenaires de la santé et du développement en ce qui concerne les ODD liés à la santé. Des discussions stratégiques, la planification et la mise en œuvre largement centrées sur les soins de santé primaires et le financement de la santé ont lieu dans sept pays (Djibouti, Égypte, Jordanie, Liban, Maroc, Pakistan et Somalie). Un Forum régional de la santé tenu en mars 2020 et des réunions ultérieures ont abouti à un plan de travail régional conjoint auquel participent 12 organisations des Nations Unies pour veiller à ce que les pays réalisent les ODD liés à la santé, et des plans sont en cours pour lancer une Alliance régionale de la santé d'ici fin 2020. En outre, dans le cadre de la préparation et de la riposte de l'OMS face à la pandémie de COVID-19, un réseau de partenariat impliquant 35 partenaires de la santé et du développement, dont des universitaires et des organisations non gouvernementales internationales, a été mis en place. Il comprend trois groupes de travail sur la communication sur les risques et l'engagement communautaire, les situations humanitaires, et les fournitures et la logistique.

12. Un sondage éclair sur la transformation de l'OMS a été réalisé auprès du personnel en 2019, ainsi qu'une enquête sur le bien-être du personnel à la mi-2020. Des discussions ont lieu actuellement pour renforcer les politiques internes afin d'améliorer le bien-être du personnel. En outre, des travaux sont en cours avec le Conseil mondial personnel/administration pour finaliser les politiques du personnel en matière de mobilité, d'assurance-maladie et de harcèlement.

13. Des initiatives sont en voie d'élaboration pour renforcer les capacités techniques en matière de leadership, de diplomatie sanitaire, de sexospécificité et d'équité. En février 2019, le Bureau régional s'est associé à l'École des cadres des systèmes des Nations Unies pour dispenser un cours sur le leadership en matière de santé et de bien-être pour les pays. En novembre 2019, un cours infrarégional a été organisé conjointement par l'OMS, l'école susmentionnée et le Conseil de coopération du Golfe. Le Bureau régional collabore avec le Bureau régional de l'OMS pour l'Afrique sur leur prochain cours sur le leadership et la diplomatie sanitaire prévu pour 2021. Enfin, un cours sur le leadership destiné aux Représentants de l'OMS est actuellement en cours d'élaboration dans le cadre du processus des examens fonctionnels au niveau des pays.

14. Des indicateurs de performance clés fondés sur le Cadre de résultats de l'OMS ont été mis au point pour suivre les progrès accomplis en vue d'obtenir un impact au niveau des pays aligné sur le treizième PGT et les cibles des ODD pour le suivi des activités clés, l'amélioration de l'efficacité opérationnelle, de la transparence et de la responsabilisation, et une meilleure démonstration des réalisations.

15. Au niveau interne, pendant les périodes de confinement et de télétravail rendues nécessaires par la pandémie de COVID-19, la direction générale de l'OMS a accordé une attention particulière au bien-être et au soutien du personnel, notamment en élaborant un dossier d'information sur la santé mentale et un bulletin d'information régulier à l'intention du personnel du Bureau régional. Les efforts déployés pour mettre en avant et renforcer les valeurs et le rôle de l'OMS, et pour reconnaître la contribution et les efforts vitaux des équipes de l'OMS en première ligne pendant la riposte face à la COVID-19, ont été essentiels pour maintenir le moral au sein des programmes techniques de l'OMS.

16. Dans le cadre de la riposte face à la COVID-19, des communications régulières ont eu lieu entre le Directeur régional et les ministres des gouvernements, notamment des messages quotidiens faisant le point sur les activités et les progrès durant la pandémie, ainsi qu'avec les autres directeurs régionaux et coordonnateurs résidents des Nations Unies. Par ailleurs, grâce à la participation du Directeur régional et des hauts responsables de l'OMS aux discussions et aux réunions de haut niveau, la collaboration a été renforcée avec le Bureau régional de l'OMS pour l'Afrique, l'Union africaine, la Ligue arabe et l'Organisation de la Coopération islamique. Une collaboration élargie a également eu lieu avec des centres universitaires et des groupes de réflexion de la Région, ce qui a permis au Bureau régional de mieux partager les informations sur la riposte de l'OMS face à la pandémie, de clarifier son mandat, de fournir des mises à jour sur les programmes et de placer la santé au centre de la riposte.

17. La collaboration entre les trois niveaux de l'OMS et des pays s'est également intensifiée à mesure que les réunions et consultations virtuelles se multipliaient, permettant une participation plus importante que lors des réunions en présentiel et une attention plus étroite aux demandes des pays.

Défis

18. Les progrès réalisés dans la mise en œuvre du Programme de transformation de l'OMS sont confrontés à plusieurs défis, dont ceux qui découlent des conséquences économiques et politiques de la pandémie de COVID-19. Les implications attendues de la COVID-19 et les enseignements tirés de l'évaluation prévue de la riposte de l'OMS à cette pandémie, en plus du retrait du financement des États-Unis d'Amérique, devront être intégrés dans le processus de transformation, notamment par une éventuelle redéfinition des priorités. Le fait d'assurer une coordination lors de la conception et la mise en œuvre des initiatives de transformation aux trois niveaux de l'Organisation demeure également un défi. Des ressources financières supplémentaires seront nécessaires pour assurer une forte présence dans les pays dans l'ensemble des fonctions programmatiques, opérationnelles et d'appui de l'OMS.

Prochaines étapes

19. Il faut garantir une coordination efficace de tous les niveaux de l'Organisation dans l'élaboration et la mise en œuvre des initiatives de transformation. Ces activités recouvreront : a) des réunions régulières de l'équipe de transformation mondiale et du groupe de travail régional sur la transformation ; b) la participation du Bureau régional à l'élaboration d'initiatives techniques et opérationnelles émanant en cascade du Siège de l'OMS ; et c) le suivi efficace de la mise en œuvre des recommandations du processus des examens fonctionnels au niveau des pays par la création d'un comité de mise en œuvre présidé par le Directeur régional.

20. Les activités concernant les incidences financières du renforcement des bureaux de pays de l'OMS résultant du processus des examens fonctionnels au niveau des pays seront accélérées et un plan de ressources sera élaboré, tout en gardant à l'esprit les contraintes générales qui pèsent sur l'OMS suite au retrait du financement. D'autres missions d'examen de haut niveau sont prévues pour des bureaux de représentation et les nouveaux bureaux de pays de l'OMS.

21. En vue de mobiliser des ressources supplémentaires, des rapports et d'autres produits de plaidoyer seront élaborés sur la base des conclusions et recommandations du processus des examens fonctionnels au niveau des pays.

22. La capacité de l'unité chargée de la coopération avec les pays et de la collaboration avec le système des Nations Unies au Bureau régional sera renforcée, conformément à ses fonctions et à la restructuration de l'unité chargée de la coopération avec les pays au Siège de l'OMS.

Annexe 1.

Progrès accomplis au titre de la quatrième priorité stratégique régionale : Transformation de l'OMS

Objectif stratégique a) : aligner le travail de l'ensemble du personnel sur une stratégie commune	
Domaines d'activité	Progrès
Bien-être du personnel ; initiatives en faveur du respect sur le lieu de travail ; Charte des valeurs de l'OMS	<ul style="list-style-type: none"> • La Charte des valeurs de l'OMS a été lancée en mai 2019, avec un engagement actif au niveau des pays et au niveau du Bureau régional. • Le groupe spécial régional pour la transformation a été élargi en juillet 2019 afin d'intensifier la collaboration entre le Bureau régional et les bureaux de pays. • Les services d'appui au personnel ont été élargis pour inclure un réseau de bénévoles pour l'appui par les pairs et un programme de soutien psychosocial. En outre, un programme de dépistage de l'hépatite et des maladies non transmissibles a été mené au Bureau régional dans le cadre de l'initiative nationale égyptienne de dépistage. • Un sondage éclair sur la transformation de l'OMS pour le personnel a été réalisé en juillet 2019 auprès d'un groupe restreint de directeurs et de Représentants de l'OMS, et en novembre 2019 auprès de l'ensemble du personnel régional. En outre, une enquête sur le bien-être du personnel a été menée à la mi-2020. Des discussions sont en cours pour renforcer les politiques internes afin d'améliorer le bien-être du personnel. • Des travaux sont en cours de réalisation avec le Conseil mondial personnel/administration pour finaliser les politiques du personnel en matière de mobilité, d'assurance-maladie et de harcèlement. • Des comités locaux de l'association du personnel sont en cours de création dans les bureaux de pays de l'OMS pour faciliter la communication avec le Comité régional de l'association du personnel et la direction générale. • Les processus de communication interne sont renforcés afin de soutenir la participation du personnel, notamment par le lancement du bulletin d'information régulier à l'intention du personnel du Bureau régional en juin 2020. • Des retraites de réflexion du personnel au niveau des bureaux de pays, des événements sociaux/rassemblements au niveau régional et des journées « de promotion de la santé » continueront à être organisées.
Perspectives de carrière et développement des services du personnel	<ul style="list-style-type: none"> • Il existe des missions de développement professionnel continu et la participation du personnel aux cours via la plateforme en ligne iLearn.
Renforcement des capacités techniques pour le leadership, la diplomatie sanitaire, la performance des équipes, l'égalité des sexes et l'équité.	<ul style="list-style-type: none"> • Des Représentants de l'OMS potentiels bénéficient d'un appui pour préparer leur évaluation dans le cadre de leur processus de candidature. • Un cours sur le leadership destiné aux Représentants de l'OMS est en cours d'élaboration dans le cadre du processus des examens fonctionnels au niveau des pays. • En février 2019, le Bureau régional s'est associé au Conseil des Nations Unies pour la sécurité sociale afin de dispenser un cours sur le leadership des pays en matière de santé et de bien-être, et un cours infrarégional a été organisé conjointement par l'OMS, le Conseil des Nations Unies pour la coordination et le Conseil de coopération du Golfe en novembre 2019. • Une collaboration a lieu avec le Bureau régional de l'OMS pour l'Afrique au sujet de son prochain cours sur le leadership et la diplomatie sanitaire prévu pour 2021. • Un programme de formation régional sur l'égalité entre les sexes, l'équité et les droits de l'homme est en cours d'élaboration et d'expérimentation auprès du personnel des bureaux de pays de l'OMS.

Objectif stratégique b) : garantir une structure et des processus adaptés en améliorant le positionnement stratégique, l'engagement et les capacités pour répondre efficacement aux besoins et aux priorités des pays	
Repenser les modèles opérationnels	<ul style="list-style-type: none"> Le Bureau régional a été restructuré en août 2019 pour assurer l'alignement avec le treizième PGT et le Siège de l'OMS. Suite aux examens fonctionnels des pays, de nouveaux organigrammes ont été proposés pour les bureaux de l'OMS de pays, alignés sur la structure du Bureau régional et sur les besoins des pays. Des discussions sont en cours au Bureau régional avec l'équipe de transformation mondiale du Siège de l'OMS sur un modèle opérationnel de base flexible à contextualiser en fonction des besoins. Des examens fonctionnels régionaux sont en cours, et des examens des programmes, notamment le Programme de gestion des situations d'urgence et le Programme de l'Initiative pour l'éradication de la poliomyélite et des fonctions de communication ont été menés à bien.
Renforcement de la présence dans les pays	<ul style="list-style-type: none"> Des examens fonctionnels au niveau des pays ont été effectués dans 18 bureaux de pays. Les recommandations de ces examens relatives au renforcement des ressources humaines sont mises en œuvre en fonction de la disponibilité des ressources. Le Département des Ressources humaines procède au calcul des coûts supplémentaires en termes de besoins de financement. Un plan régional de ressources humaines dont le coût a été déterminé est en cours d'élaboration.
Amélioration de la planification stratégique et opérationnelle dans les pays, et garantir l'optimisation des ressources pour produire des impacts mesurables	<ul style="list-style-type: none"> En juillet 2020, dix stratégies de coopération avec les pays étaient valides ou proches de la finalisation et six autres avaient été lancées. Des ateliers sur l'optimisation des ressources ont été organisés au Bureau régional, et il est prévu que ces ateliers soient transmis aux bureaux de pays de l'OMS. L'alignement et la hiérarchisation des plans d'appui aux pays sont en cours.
Mettre au point une culture de gestion des performances grâce à des rapports complets et clairs sur les réalisations	<ul style="list-style-type: none"> Un ensemble d'indicateurs clés de performance conforme au treizième programme général de travail (PGT) a été mis au point pour le Bureau régional et les bureaux de pays afin de suivre les activités clés, d'améliorer l'efficacité opérationnelle, la transparence et la responsabilisation, et de mieux démontrer les réalisations.
Objectif stratégique c) : élargir les partenariats et renforcer les communications stratégiques en tant que fonctions essentielles	
Renforcer les partenariats stratégiques avec les donateurs, les universités, les entités des Nations Unies, les organismes régionaux et les communautés afin de répondre aux priorités régionales.	<ul style="list-style-type: none"> Un nouveau département chargé du processus des examens fonctionnels au niveau des pays a été créé dans le cadre de la restructuration du Bureau régional. Le Bureau régional a commencé 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, un plan mondial visant à améliorer la collaboration entre 12 partenaires de la santé et du développement concernant les ODD liés à la santé par le biais de discussions et d'une planification stratégique continues dans sept pays de la Région. Il a aussi organisé un forum régional sur la santé en mars 2020 et préparé un plan de travail régional conjoint avec 12 organisations des Nations Unies. Un réseau de partenariat a été établi, comprenant trois groupes de travail (communication sur les risques et engagement communautaire, situations humanitaires, fournitures et logistique) avec 35 partenaires de la santé et du développement, y compris des universités et des organisations non gouvernementales internationales, dans le cadre de la préparation et de la riposte de l'OMS face à la pandémie de COVID-19.

<p>Améliorer l'engagement des États Membres pour assurer la pertinence et l'efficacité de l'action de l'OMS soit aux niveaux régional et mondial.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Les efforts visant à renforcer l'engagement des pays auprès de l'OMS ont consisté notamment en une réunion de la direction générale avec les ambassadeurs des pays de la Région en Égypte en décembre 2019, une première réunion en personne avec les membres régionaux du Conseil exécutif de l'OMS en janvier 2020, des séances d'information sur la COVID-19 avec les ministres de la santé et les missions permanentes, et la mise en place d'un réseau de points focaux des organes directeurs de tous les pays de la Région.
<p>Renforcement de la communication externe pour réaffirmer le rôle de l'OMS en tant que chef de file et autorité sanitaire de confiance</p>	<ul style="list-style-type: none">• Des postes dédiés à la communication sont en cours d'établissement dans les bureaux de pays de l'OMS, avec l'appui du Siège.• Un examen fonctionnel régional des communications a été effectué en 2019, ce qui a donné lieu à une stratégie régionale de communication qui fera partie d'une stratégie plus vaste du processus des examens fonctionnels au niveau des pays actuellement en cours d'élaboration.• Une vidéoconférence de deux jours sur la planification et le développement des capacités avec les points focaux pour la mobilisation des ressources du Siège de l'OMS, du Bureau régional et des bureaux de pays s'est tenue en décembre 2019.• La communication a connu une expansion marquée pour répondre aux besoins et priorités découlant de la pandémie de COVID-19.