



Le point sur la mise en œuvre du Programme de transformation de l'OMS dans la Région de la Méditerranée orientale

Introduction

1. Le Programme de transformation de l'OMS dans la Région de la Méditerranée orientale s'aligne sur le Programme de transformation global de l'OMS dans le cadre de l'initiative de réforme complète du Directeur général.¹ Par ailleurs, la vision régionale, *Vision 2030*, comprend la transformation de l'OMS comme l'une de ses quatre grandes priorités stratégiques.² La vision et sa mise en œuvre sont ancrées dans le treizième programme général de travail de l'OMS 2019-2023 (treizième PGT),³ alignées sur le Programme de développement durable à l'horizon 2030, et poursuivies en tant qu'engagement conjoint avec des organismes partenaires dans le cadre du Plan d'action mondial pour permettre à tous de vivre en bonne santé et promouvoir le bien-être de tous.⁴

2. Les trois principales priorités stratégiques régionales ont été élaborées plus en détail dans la *stratégie de l'OMS pour la Région de la Méditerranée orientale, 2020-2023 : Transformer la Vision 2023 dans la pratique*.⁵ La quatrième priorité stratégique régionale consiste à transformer l'OMS en un chef de file responsable et jouant un rôle catalytique en matière de santé dans la Région en apportant des changements fondamentaux dans le modèle économique, les systèmes et la culture de travail de l'OMS. Sur les cinq objectifs stratégiques définis pour réaliser la quatrième priorité stratégique, trois font l'objet du présent rapport. Ceux-ci sont les suivants : a) aligner le travail de l'ensemble du personnel sur une stratégie commune ; b) garantir une structure et des processus adaptés en améliorant le positionnement stratégique, l'engagement et les capacités pour répondre efficacement aux besoins et priorités des pays ; et c) élargir les partenariats et renforcer les communications stratégiques en tant que fonctions essentielles. Les autres objectifs stratégiques consistent à rationaliser les bases factuelles pour une politique de santé éclairée et à rationaliser les méthodes de mesure pour garantir les fonctions de l'OMS et les réalisations des pays. Les progrès dans ces domaines sont rapportés au Comité régional dans d'autres documents.⁶

3. La transformation de l'OMS s'est déroulée en quatre phases, à partir de juillet 2017. La première phase de consultation et d'analyse s'est déroulée de juillet à décembre 2017, débouchant sur un plan et une architecture pour la transformation de l'OMS. La deuxième phase, de janvier 2018 à mars 2019, a porté sur la conception d'une stratégie, de processus et d'un modèle opérationnel, ainsi que sur l'élaboration du treizième PGT. La troisième phase, qui s'est déroulée de mars 2019 à décembre 2020, a permis d'aligner et de modifier la structure organisationnelle et les méthodes de travail, et de procéder à l'élaboration de la Charte des valeurs de l'OMS. Dans la quatrième phase, qui a débuté en janvier 2020, le processus s'est concentré sur la mise en œuvre et l'amélioration continue. La pandémie actuelle de COVID-19 a constitué un défi pour

¹ WHO Transformation [website]. Geneva: World Health Organization; 2021 (<https://www.who.int/about/transformation>, accessed 16 September 2021).

² Vision 2023 : La Santé pour tous et par tous dans la Région de la Méditerranée orientale, 2020-2023. 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&ua=1, consulté le 16 septembre 2021).

³ Treizième programme général de travail, 2019-2023 [site Web]. Genève : Organisation mondiale de la Santé ; 2021 (https://apps.who.int/gb/ebwha/pdf_files/WHA71/A71_4-fr.pdf?ua=1, consulté le 16 septembre 2021).

⁴ Stronger collaboration, better health. Global Action Plan for Healthy Lives and Well-being for All, accessed 16 September 2021 [website]. Geneva: World Health Organization; 2021 (<https://www.who.int/initiatives/sdg3-global-action-plan>).

Résumé en français (<https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/331204/WHO-DGO-GAP-19.1-fre.pdf>).

⁵ 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 ; 2021 (https://applications.emro.who.int/docs/WHOEMR_D0014F-fre.pdf?ua=1, consulté le 16 septembre 2021).

⁶ Le rapport annuel du Directeur régional (EM/RC68/3) présente les principales avancées dans ces deux domaines, et il y a également un rapport de situation distinct sur le développement des capacités institutionnelles nationales pour l'élaboration de politiques de santé fondées sur des bases factuelles (EM/RC68/INF.DOC.7).

la mise en œuvre, mais elle a en même temps permis d'affiner et d'ajuster les priorités et a accéléré le processus pour que l'Organisation soit adaptée à mieux s'acquitter de ses objectifs en matière d'optimisation financière et de réforme transformatrice. Les avancées positives enregistrées par le Programme de transformation sont présentées dans le Rapport de situation sur la transformation 2020 de l'OMS.⁷

4. La pandémie de COVID-19 et son impact dans toutes ses dimensions ont créé des attentes et des demandes élevées de la part de l'OMS au niveau mondial sur sa capacité à agir et à riposter efficacement et sur la nécessité de se transformer en une organisation parfaitement capable de mener sa mission. Alors que la transformation de l'OMS a bien progressé et que de nombreuses améliorations ont été apportées au niveau des structures, des fonctions et des processus, la pandémie de COVID-19 a permis de soulever des questions supplémentaires sur le mandat et le but de l'Organisation, ainsi que sur sa capacité à s'adapter à la nouvelle situation. Celles-ci se sont particulièrement concentrées sur son mécanisme de financement, dans lequel une grande partie du budget est financée par des contributions volontaires et à objet désigné.

5. Plusieurs nouvelles recommandations ont mis en lumière les lacunes de nombreux services pendant la pandémie. Des recommandations ont été reçues du Groupe indépendant sur la préparation et la riposte à la pandémie⁸, du Comité d'examen sur le fonctionnement du Règlement sanitaire international (2005) pendant la riposte à la COVID-19⁹ et du Comité consultatif indépendant d'experts de la surveillance pour le Programme OMS de gestion des situations d'urgence sanitaire¹⁰. Ces recommandations sont très pertinentes pour le Programme de transformation à mesure que l'OMS adapte sa riposte aux problèmes de santé qui se posent dans le monde, souvent dans le contexte très difficile marqué par l'aggravation du changement climatique et des situations de conflit.

6. À la suite des délibérations sur ces rapports lors de la Soixante-Quatorzième Assemblée mondiale de la Santé en mai 2021, et afin de structurer et de faciliter les négociations et les décisions découlant des recommandations de ces groupes et comités, les États Membres ont convenu que le mécanisme de financement actuel n'était pas durable car il ne donnait pas à l'OMS le niveau de financement flexible nécessaire pour répondre aux demandes auxquelles elle était confrontée. Le groupe de travail des États Membres sur le financement durable et le groupe de travail sur le renforcement de la préparation et de la riposte de l'OMS aux situations d'urgence sanitaire ont signalé le besoin urgent de mieux financer les fonctions essentielles de l'Organisation. Lors de sa troisième réunion (23-25 juin 2021), le groupe de travail sur le financement durable a résumé le problème en cinq questions directes et les a transmises aux États Membres pour qu'ils les examinent et y répondent pendant la saison 2021 des réunions des Comités régionaux.¹¹

7. Pour que la riposte aux situations d'urgence soit plus efficace, il faut aussi qu'elle soit plus capable de mener sa mission. L'équipe d'appui à la gestion des incidents, établie en interne pour devenir l'entité principale responsable de la gestion de la riposte à la COVID-19, s'appuie sur une structure et une approche normalisées pour gérer sa riposte à la situation d'urgence sanitaire. L'équipe suit également les meilleures

⁷ La Transformation de l'OMS : Rapport de situation 2020. Genève : Organisation mondiale de la Santé, 2020 (<https://www.who.int/fr/publications/item/9789240026667>, consulté le 16 septembre 2021).

⁸ COVID-19 : Agissons pour que cette pandémie soit la dernière. The Independent Panel for Pandemic Preparedness and Response (IPPPR) ; 2021 (<https://theindependentpanel.org/wp-content/uploads/2021/05/COVID-19-FrenchFinal.pdf>, consulté le 16 septembre 2021).

⁹ Rapport présenté à la Soixante-Quatorzième Assemblée mondiale de la Santé sur l'action de l'OMS dans les situations d'urgence sanitaire. Renforcement de la préparation aux situations d'urgence sanitaire : application du Règlement sanitaire international (2005). (A74/9 Add) Genève : Organisation mondiale de la Santé ; 2021 (https://apps.who.int/gb/ebwha/pdf_files/WHA74/A74_9Add1-fr.pdf, consulté le 16 septembre 2021).

¹⁰ Rapport soumis au Comité consultatif de surveillance indépendant du Programme OMS de gestion des situations d'urgence sanitaire de la Soixante-Quatorzième Assemblée mondiale de la Santé (A74/16). Genève : Organisation mondiale de la Santé ; 2021 (https://apps.who.int/gb/ebwha/pdf_files/WHA74/A74_16-fr.pdf, consulté le 16 septembre 2021).

¹¹ Groupe de travail sur le financement durable, 23-25 juin 2021 [site Web]. Genève : Organisation mondiale de la Santé ; 2021 (https://apps.who.int/gb/wgsf/f/F_wgsf-3.html, consulté le 16 septembre 2021).

pratiques en matière de gestion des situations d'urgence grâce aux six fonctions essentielles suivantes : direction, coordination des partenaires, information et planification, opérations sanitaires et expertise technique, soutien opérationnel et logistique, et finances et administration.

8. Le rapport de situation sur la Transformation 2020 de l'OMS indique que les demandes des États Membres, des partenaires et du grand public ont considérablement augmenté, et qu'il est donc crucial de mettre en œuvre des processus « d'excellence » pour soutenir les nouvelles méthodes de travail. Il s'agit toutefois d'un objectif qui évolue dans sa portée et à son échelle, et qui nécessite des cycles d'amélioration continue pour rester capable de mener sa mission.

9. Le présent rapport s'appuie sur le précédent rapport de situation sur le Programme de transformation présenté à la soixante-septième session du Comité régional de la Méditerranée orientale (EM/RC67/11)¹², qui décrivait les progrès réalisés par le Bureau régional de l'OMS pour la Méditerranée orientale et les bureaux de pays de l'OMS dans la Région dans le cadre de la transformation à tous les niveaux de l'Organisation.

Le point sur la situation

Gouvernance de la transformation de l'OMS

10. La transformation est une initiative qui concerne l'ensemble de l'OMS et qui a des dimensions nationales, régionales et mondiales. Les travaux sont étroitement coordonnés par l'équipe de transformation mondiale au Siège de l'OMS et par une équipe de transformation régionale dans chaque région, y compris la Région de la Méditerranée orientale. L'équipe de transformation régionale collabore avec les bureaux de pays par le biais de points focaux dans le réseau des « agents du changement ». L'équipe de transformation régionale collabore étroitement avec l'équipe de transformation mondiale, assumant les principaux rôles et responsabilités en matière de gestion et de coordination des initiatives de transformation, de développement de solutions appropriées pour mettre en œuvre les décisions du Groupe de la politique mondiale, d'organisation de la mobilisation du personnel et d'amorce du changement de culture sur le lieu de travail. Une collaboration étroite et participative entre les équipes chargées de la transformation mondiale et régionale a lieu lors des réunions conjointes bihebdomadaires régulières, ainsi qu'en dehors de ces dernières. L'équipe de transformation régionale se trouve dans le département du Chef de Cabinet. Elle est supervisée par l'équipe de haute direction présidée par le Directeur régional. Le Bureau régional a revu sa gouvernance en matière de transformation afin de mieux répondre aux demandes croissantes de la Région et à l'exigence de faire passer la transformation à la phase suivante. À cet égard, le Bureau a recruté une responsable chargée de gérer l'équipe de transformation et d'assurer la coordination avec les départements et unités concernés du Bureau régional et du Siège de l'OMS.

Évaluation de la transformation de l'OMS

11. Une évaluation externe du processus de transformation de l'OMS¹³ a été réalisée en tant qu'exercice formateur à orientation prospective, offrant aux principales parties prenantes une évaluation indépendante des progrès accomplis, identifiant les lacunes et guidant le processus de transformation vers l'avenir. Cinq recommandations ont été formulées qui préconisent l'adoption d'étapes claires et complètes au niveau des résultats, une meilleure collaboration avec les États Membres et l'investissement de ressources au niveau des pays. L'évaluation a également recommandé d'intensifier les efforts pour constituer un personnel motivé et adapté aux besoins, et d'accélérer le rythme de changement dans la culture organisationnelle.

¹² Rapport de situation du Comité régional de l'OMS pour la Méditerranée orientale EM/RC67/11 sur « Transformation pour un impact accru dans les pays : progrès dans la Région de la Méditerranée orientale ». Le Caire : Bureau régional de l'OMS pour la Méditerranée orientale ; 2020 (<https://applications.emro.who.int/docs/EMRC6711-fre.pdf?ua=1>, consulté le 16 septembre 2021).

¹³ Rapport présenté à la cent quarante-neuvième session du Conseil exécutif sur le rapport annuel d'évaluation : Évaluation de la transformation de l'OMS (EB149/5 Add.1). Genève : Organisation mondiale de la Santé ; 2021 (https://apps.who.int/gb/ebwha/pdf_files/EB149/B149_5Add1-fr.pdf, consulté le 16 septembre 2021).

12. Conformément aux normes codifiées des Nations Unies, l'OMS a préparé une réponse de la direction¹⁴ à l'évaluation, dans laquelle l'Organisation a accepté toutes les recommandations et s'est engagée à prendre des mesures spécifiques pour chacune d'entre elles, avec des rapports publics transparents aux États Membres identifiant les mesures et les calendriers de mise en œuvre, les entités responsables au sein de l'OMS et le suivi et la notification des progrès. Le Bureau de l'évaluation du Siège de l'OMS suit la mise en œuvre à des fins d'apprentissage organisationnel et rend compte chaque année aux organes directeurs. La réponse et le suivi de la direction sont accessibles au public, ainsi que le rapport d'évaluation et les documents associés, dans le cadre de l'amélioration de la transparence et de la responsabilisation de l'Organisation.

Examens fonctionnels au niveau des pays

13. La transformation de la Région a progressé malgré des difficultés dans de nombreux domaines. L'accent a davantage été mis sur les bureaux de pays et sur leur capacité à répondre aux demandes extérieures, à collaborer à tous les niveaux de l'Organisation et à renforcer les partenariats. Les examens fonctionnels dans les pays sont l'une des composantes qui fournissent des informations sur les axes de travail de la transformation.

14. Le Bureau régional a procédé à des examens fonctionnels dans les pays approfondis, innovants et à grande échelle. Ce processus majeur a constitué un aspect fondamental du Programme de transformation de la Région, dans le cadre de l'axe de travail 3.3 et conformément à l'aspiration du Groupe de la politique mondiale à mettre en place un nouveau modèle de fonctionnement aligné à trois niveaux et à assurer une présence adaptée aux besoins de l'OMS au niveau des pays. Ces examens servent de référence pour des cycles d'amélioration continue de la qualité afin de s'assurer que les bureaux de pays et le Bureau régional sont capables de mener leur mission dans un environnement en évolution rapide. Les examens fonctionnels dans les pays qui servent de référence ont mis en évidence l'interdépendance entre les initiatives de transformation spécifiques de l'OMS et le travail que mène l'Organisation pour optimiser sa capacité à obtenir des résultats au niveau des pays, conformément aux besoins et aux attentes des États Membres et des partenaires.

15. Ces examens ont mis en évidence la nécessité de mener une action concertée au niveau du Bureau régional et du Siège pour s'assurer que tous les bureaux de pays sont capables de mener leur mission. Pour rendre un bureau de pays parfaitement capable de mener sa mission, il faut que le Bureau régional dispose des aptitudes et des capacités voulues pour l'aider dans le processus. L'une des principales conclusions est que la concentration à court et moyen terme sur l'alignement stratégique, la planification et la budgétisation a limité le positionnement stratégique et l'engagement des bureaux de pays. Il est également nécessaire d'élaborer un modèle de maturité des risques et d'intégrer la gestion des risques aux processus de planification et de budgétisation. La mise en place d'un comité de mise en œuvre des examens fonctionnels dans les pays, dirigé par le Directeur régional, et l'élaboration d'un tableau de bord de mise en œuvre activement suivi et actualisé contribueront à la mise en œuvre des conclusions et garantiront un mécanisme durable et régulier pour une amélioration continue des bureaux de pays.

16. Un principe clé du processus de mise en œuvre des examens fonctionnels dans les pays est de s'assurer qu'ils soient intégrés aux mécanismes de planification et d'examen existants. Le Bureau régional demande donc que le processus des examens fonctionnels dans les pays s'inscrive dans un cycle continu d'amélioration de la qualité pour les bureaux de pays, garantissant ainsi un processus continu d'alignement et d'ajustement pour que l'Organisation demeure capable de mener sa mission. Ce processus continu d'amélioration de la qualité et d'étalonnage de l'aptitude doit être aligné sur les examens périodiques du cadre stratégique au niveau des pays grâce aux stratégies de coopération avec les pays et au Cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable. Ils alimentent à leur tour les plans du budget programme biennal de l'OMS pour chaque centre budgétaire de l'OMS, ainsi que les plans de travail biennaux de l'OMS et du ministère de la Santé et les plans d'appui aux pays. Ces instruments fournissent à l'OMS un cadre stratégique pour guider son travail dans et avec un pays et lui permettre de répondre au programme national de santé et de développement du pays et d'identifier les priorités de la collaboration de l'OMS dans les domaines où elle

¹⁴ Management response. Geneva : World Health Organization; 2021 (https://cdn.who.int/media/docs/default-source/evaluation-office/who-transformation-evaluation_-mgmt-response_8july2021.pdf?sfvrsn=29e482cc_5, accessed 16 September 2021).

a un avantage comparatif pour assurer un impact sur la santé publique, sur la base du treizième PGT et des ODD liés à la santé.

17. En ce qui concerne la mobilisation des ressources et les partenariats, un engagement à long terme doit être mis en place de manière systématique, de même qu'une approche plus globale des partenariats et de la mobilisation des ressources. Les principaux défis à relever pour les opérations commerciales sont liés à l'inadéquation de la capacité opérationnelle, à la délégation des pouvoirs administratifs et financiers aux bureaux de pays et bureaux subsidiaires, et à la sécurité. Il est proposé que les organigrammes soient structurés et alignés sur le cadre du treizième PGT, et dotés de nouvelles capacités sur la base des besoins techniques et fonctionnels.

18. Les États Membres ont participé au processus afin de mieux s'aligner sur les priorités nationales. Une retraite stratégique présidée par le Directeur régional s'est tenue avec tous les représentants de l'OMS le 21 février 2021. Cette retraite a été l'occasion de présenter les conclusions des 18 examens fonctionnels dans les pays aux représentants, aux équipes des bureaux de pays et aux équipes régionales, et d'obtenir leurs commentaires sur la voie à suivre, y compris sur le soutien que les bureaux de pays doivent recevoir du Bureau régional pour la mise en œuvre des recommandations des examens fonctionnels au niveau des pays.

19. Reflétant la valeur élevée des examens fonctionnels initiaux pour les bureaux de pays, la plupart d'entre eux demandent maintenant des mises à jour qui tiennent compte de l'évolution de l'environnement dans les pays, en particulier compte tenu des responsabilités supplémentaires et des exigences additionnelles en matière de personnel dans la riposte à la COVID-19. Pour répondre à cette demande accrue et à la nécessité de réduire les délais d'exécution des examens fonctionnels nationaux répétés, aujourd'hui et à l'avenir, l'équipe de transformation régionale a développé un nouveau concept d'examens fonctionnels nationaux intégrés. L'objectif est de fournir des informations supplémentaires qui contribuent au changement organisationnel et entraînent un cycle d'amélioration continue de la qualité pour les bureaux de pays adaptés aux besoins, au lieu de réaliser un investissement ponctuel déclenché par les examens fonctionnels nationaux de référence. Une nouvelle approche intégrée qui inclut les aspects techniques du programme a été adoptée pour le nouveau cycle des examens fonctionnels au niveau des pays afin de garantir qu'il contribue pleinement à l'amélioration continue de la qualité et apporte une valeur ajoutée aux processus organisationnels en cours pendant la période biennale. Les occasions offertes par les examens des stratégies de coopération avec les pays pour évaluer les progrès et l'impact obtenus dans le cadre des objectifs stratégiques seront essentielles pour tirer parti des exemples de réussites, de problèmes et de lacunes dans les pays.

20. En outre, les étapes de programmation et de présentation de rapports pour le budget programme biennal à partir de l'élaboration des plans de travail biennaux, des plans d'appui harmonisés aux pays à trois niveaux, des examens à mi-parcours du budget programme 2020-2021 et des évaluations de fin de période biennale, avec les apports pertinents sur l'allocation et l'utilisation des ressources, y compris en ressources humaines, offrent des occasions continues et régulières d'examiner l'expertise technique requise dans le cadre de la dotation en personnel afin d'atteindre l'objectif voulu. Il peut également y avoir des facteurs déclenchant pour des examens complets ou partiels, en fonction de changements de contexte (comme en Afghanistan ou au Liban), ce qui exigerait de l'OMS qu'elle ajuste ses priorités et modifie ses approches de mise en œuvre et de fonctionnement. Une deuxième version actualisée des examens fonctionnels au niveau des pays au Yémen a été achevée et d'autres examens sont en cours de réalisation en raison de changements majeurs du contexte et des besoins.

Partenariats et communication

21. La transformation de l'OMS vise également à tirer parti des partenariats et de la communauté mondiale. Des résultats fructueux ont été obtenus dans le cadre de l'axe de travail intitulé « Nouvelle approche en vue des partenariats ». Le succès de l'action de l'OMS n'aura pas été possible sans un travail intensif et engagé avec ses partenaires. L'OMS co-préside depuis juin 2020 la coalition thématique régionale des Nations Unies sur la qualité des services sociaux, en collaboration avec l'UNESCO. La coalition a été mise en place dans les États arabes sous l'égide de la plateforme de collaboration régionale, qui regroupe les directeurs régionaux des institutions des Nations Unies et coordonne l'appui de ces dernières aux équipes de pays des Nations Unies et aux coordinateurs résidents dans le cadre de la réforme des Nations Unies. Des efforts sont

également déployés au niveau régional pour renforcer la contribution de l’OMS aux processus des Nations Unies et pour aider les bureaux de pays de l’OMS à diriger les contributions sanitaires apportées aux activités de programmation de l’équipe de pays des Nations Unies relatives à la santé, notamment les évaluations communes des pays et le nouveau cycle des cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable.

22. En outre, le Bureau régional a approfondi son travail avec les réseaux existants par le biais de l’Alliance régionale pour la santé. Il s’agit d’un partenariat d’agences multilatérales de santé, de développement et d’aide humanitaire lancé à la fin de 2020 qui vise à promouvoir un appui harmonisé et responsable aux pays afin d’accélérer les progrès vers les ODD liés à la santé et de faciliter 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. Elle a joué un rôle crucial dans la facilitation de la collaboration dans le cadre de la riposte d’urgence à la COVID-19. Le Bureau régional a non seulement établi des partenariats avec d’autres institutions sœurs des Nations Unies, mais aussi avec d’autres parties prenantes clés dans toute la Région, ce qui a permis de réaliser de plus grandes économies. Une mobilisation réussie des ressources a également permis d’obtenir davantage de ressources pour la Région.

23. La communication a été essentielle pendant la pandémie de COVID-19 pour fournir des informations fiables, transparentes et précises, permettant ainsi d’instaurer la confiance et de mobiliser les partenaires et les parties prenantes, y compris les États Membres. Les initiatives de transformation introduites au Bureau régional ont permis de définir une stratégie et un programme innovants en matière de l’initiative « Communication régionale en faveur la santé ». L’initiative « Communication régionale en faveur de la santé » s’inspire des sciences sociales, comportementales et de la communication pour guider et modifier les attitudes et les comportements pour obtenir des résultats définis en matière de santé publique aux niveaux individuel, communautaire et sociétal. En mettant en place et en exploitant l’initiative « Communication régionale en faveur de la santé », le Bureau régional peut mieux communiquer les informations et les récits techniques et non techniques sur la santé, en provenance et à destination d’un plus large éventail d’initiatives, de départements et de programmes.

24. Afin de mettre en œuvre une action prioritaire identifiée dans *la Vision 2023*, le Bureau régional a créé un nouveau Département Communications, mobilisation des ressources et partenariats au sein de celui-ci pour rationaliser son travail de communication dans le but de renforcer l’harmonie, la synergie et l’alignement aux niveaux régional et national. Il s’agit là d’un nouveau changement de paradigme important pour la transformation, qui est passé de structures et programmes verticaux à des structures et programmes intégrés, les rendant plus stratégiques, productifs et efficaces. Le Bureau a reconnu que la communication stratégique avec les médias constitue une fonction technique essentielle pour encourager la « Communication régionale en faveur de la santé » afin que sa voix inspirant la confiance puisse continuer à être entendue dans toute la Région, en particulier lors des situations d’urgence de santé publique. La valeur de l’utilisation à la fois des canaux de communication traditionnels et numériques a été démontrée dans la riposte à l’infodémie qui est liée à la COVID-19.

Bien-être du personnel

25. Une partie du Programme de transformation consiste à améliorer la gestion des ressources humaines au sein de l’Organisation. Les statistiques concernant les questions de genre pour le mois d’août 2020 par rapport au mois d’août 2021 montrent une légère amélioration, le pourcentage des membres du personnel professionnel de sexe féminin au Bureau régional et dans les bureaux de pays, passant de 32,5 % à 33,5 %. Au niveau des directeurs et des représentants de l’OMS, l’augmentation a été plus importante, passant de 25 % à 34,4 %. La mobilité du personnel est également un élément important pour développer l’expérience et les connaissances du personnel et contribuer au développement de carrière. Le nombre de cas de mobilité est passé de seulement trois en 2020 à huit en 2021.

26. L’OMS a continué à investir dans son personnel pour s’assurer que celui-ci sait où et comment il peut accéder aux services de santé mentale et de soutien psychosocial pendant la pandémie de COVID-19. Le Bureau régional a fourni des informations actualisées et précises et a mis en place des modalités de travail recourant au travail à distance. Des possibilités de développement professionnel ont été offertes grâce à des

outils de renforcement des capacités en ligne. Le Bureau fonde sa culture organisationnelle sur la Charte des valeurs de l'OMS, qui reflète les principes des droits de l'homme, de l'universalité et de l'équité énoncés dans la Constitution de l'OMS, ainsi que dans les normes éthiques de l'Organisation.

Culture de la transparence et de la responsabilisation

27. Transformer l'OMS, c'est changer les mentalités, réviser et simplifier les processus et les procédures, et aligner les structures et les fonctions pour faire de l'OMS une organisation capable de mener sa mission. Donner le bon ton implique bien plus que d'avoir un système de conformité. Le Directeur régional met l'accent sur le comportement éthique, la responsabilisation, la conformité et la gestion des risques, en donnant des indications fermes à la direction et en fournissant des outils perfectionnés pour le suivi. Des progrès considérables ont été réalisés avec la création du Comité de haut niveau chargé de la conformité et de la gestion des risques, présidé par le Directeur régional au Bureau régional et par les Représentants de l'OMS dans les bureaux de pays. Cela montre l'importance que le Directeur régional accorde à l'amélioration de la responsabilisation par le renforcement de la conformité et de la gestion des risques, tant au niveau du Bureau régional qu'au niveau des bureaux de pays, dans le cadre de la transformation de l'OMS, en instaurant une culture qui tient compte des risques sans y être rétive.

28. La technologie est utilisée pour soutenir le suivi de la conformité par le biais d'un tableau de bord de gestion des risques, d'un tableau de bord d'audit, d'une liste de contrôle d'autoévaluation préalable à l'audit et de l'extension des principaux indicateurs de performance (KPI) obligatoires comme base d'une évaluation approfondie de la performance des bureaux de pays, ce qui nécessite un suivi rigoureux et une collecte de données de tous les bureaux de pays. Ces principaux indicateurs de performance ont été élaborés en consultation avec les bureaux de pays et conformément aux règles et réglementations applicables, et en examinant les enseignements tirés dans d'autres Régions.

29. Le Bureau régional utilise désormais un nouveau mécanisme fondé sur le tableau de bord des résultats du « Triple milliard » du treizième PGT, combiné au cadre de mesure des KPI au niveau du Bureau régional, pour montrer la performance et renforcer la responsabilisation. Il mesure la contribution de l'OMS dans la Région en termes de produits et de résultats et pour mesurer la réalisation des objectifs du treizième PGT. Sous la direction du Directeur régional et avec la participation de la direction du Bureau régional, un examen externe des progrès accomplis dans la mise en œuvre de la *Vision 2023* a été effectué en mars-août 2021. Baptisé « Examen et plan d'accélération à mi-parcours », ce document fournit au Bureau régional et aux États Membres une analyse plus approfondie des résultats, des réalisations et des obstacles. Il contient également des informations importantes sur les nouvelles mesures nécessaires pour hiérarchiser et accélérer les processus de transformation aux niveaux régional et national. Le rapport d'analyse de l'Examen et du plan d'accélération à mi-parcours sera disponible lors de la soixante-huitième session du Comité régional de la Méditerranée orientale.

Prochaines étapes

30. La transformation est un processus dynamique et continu de changement et d'évolution. Il s'agit d'un processus important pour une organisation axée sur l'apprentissage et dotée d'une perspective d'avenir tel le Bureau régional.

31. Dans les mois à venir, le Bureau régional s'est engagé à donner suite à chaque recommandation formulée dans l'évaluation indépendante de la transformation de l'OMS par le biais de la réponse publiée par la direction, en s'engageant ainsi à atteindre le plus haut niveau de transparence et de responsabilisation. Plusieurs actions nécessitent une contribution et des efforts aux niveaux régional et national pour faire en sorte que le plan d'action pour la mise en œuvre des recommandations figurant dans la réponse de la direction soit réalisé dans le délai suggéré. Le Bureau régional est très désireux de partager avec les États Membres les progrès réalisés dans la mise en œuvre des recommandations, moyennant des séances d'information régulières et l'établissement de rapports annuels, afin de permettre leur engagement en faveur du processus de transformation à mesure qu'il progresse.

32. Le Bureau régional intensifiera également ses efforts pour constituer un personnel motivé et capable de mener ses missions, ainsi que pour accélérer le rythme des changements souhaités dans la culture

organisationnelle. La transformation a bénéficié des nombreuses recommandations des divers évaluations, groupes de travail, qui façonnent et enrichissent l'approche et guident les orientations futures. Cela implique, par exemple, de renforcer l'appropriation du personnel à tous les niveaux de l'Organisation, en tenant compte de leurs besoins et de leur bien-être en ces temps difficiles, et d'améliorer la coordination et le leadership avec les bureaux de pays. Le Bureau régional s'assurera qu'il continue à soutenir les bureaux de pays pendant le processus de transformation et à renforcer les valeurs de l'OMS et sa culture organisationnelle dans la Région.