

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

Introduction

1. D'importants progrès ont été réalisés dans la mise en œuvre du programme de transformation de l'OMS dans la Région de la Méditerranée orientale, malgré les défis découlant des conflits en cours et des crises économiques dans de nombreux pays et territoires. Dans la Région, la transformation interne de l'OMS a été guidée par le quatrième pilier de la *Vision 2023*,¹ qui était ancré dans son treizième programme général de travail (treizième PGT) 2019-2025 et dans les objectifs de développement durable (ODD). Le Bureau régional de la Méditerranée orientale a appliqué le programme de transformation et veillé à sa diffusion et son déploiement dans les bureaux de pays en vue de renforcer l'impact dans les pays, avec le soutien du Siège de l'OMS. En 2024, la Soixante-Dix-Septième Assemblée mondiale de la Santé a approuvé le quatorzième programme général de travail (quatorzième PGT) pour 2025-2028², y voyant une opportunité unique de créer des systèmes de santé solides et prêts pour l'avenir et, après la pandémie de COVID-19, de se remettre sur la bonne voie pour atteindre les objectifs de développement durable liés à la santé.

2. Au niveau mondial, l'action du Groupe de travail des États Membres à fonctionnement souple sur le renforcement de la gouvernance budgétaire, programmatique et financière de l'OMS a permis de prendre des mesures significatives pour améliorer la performance et l'efficacité de l'Organisation. Lors de la cent cinquante-deuxième session du Conseil exécutif, le plan de mise en œuvre de la réforme établi par le Secrétariat a été approuvé dans la décision EB152(16) de 2023, reflétant les efforts déployés par l'OMS pour accroître l'efficacité en réponse aux besoins des États Membres.

3. La contribution au projet de texte de négociation de l'Accord de l'OMS sur les pandémies a été un autre élément de la réponse de l'Organisation aux besoins exprimés, par le biais d'un soutien renforcé aux équipes ministérielles et aux missions diplomatiques des États Membres. Ce soutien s'est manifesté à travers des réunions formelles, des consultations régulières et des séances d'information informelles, permettant aux États Membres de la Région de mieux faire valoir leur position et de participer efficacement aux négociations.

4. Suite aux décisions EB150(3) et WHA75(9) de 2022 concernant le lancement d'un processus d'examen des propositions d'amendements au Règlement sanitaire international (2005), les États Membres, par l'intermédiaire du Groupe de travail sur les amendements au RSI, ont mené des discussions intensives, des réunions d'information et des consultations sur différents points. La septième réunion dudit Groupe s'est tenue du 5 au 9 février 2024 afin de réviser les amendements aux articles et annexes qui se trouvaient à un stade avancé de négociation.³ D'autres questions liées à l'équité, à la

¹ Vision 2023. Le Caire : Bureau régional de l'OMS pour la Méditerranée orientale (https://applications.emro.who.int/docs/RD_Vision_2018_20676_fr.pdf?ua=1&ua=1, consulté le 25 mars 2024).

² Soixante-Dix-Septième Assemblée mondiale de la Santé, point 17 de l'ordre du jour, 1^{er} juin 2024 : Quatorzième programme général de travail, 2025-2028. Genève : Organisation mondiale de la Santé ; 2024 (WHA77.16 ; https://apps.who.int/gb/ebwha/pdf_files/WHA77/A77_16-fr.pdf, consulté le 14 juin 2024).

³ Les États Membres examinent les propositions d'amendements au Règlement sanitaire international (RSI) ; les discussions concernant l'équité vont se poursuivre [site Web]. Genève : Organisation mondiale de la Santé ; 2024 (<https://www.who.int/fr/news/item/19-02-2024-member-states-consider-proposed-amendments-to-the-international-health-regulations-with-discussions-on-equity-to-continue>, consulté le 21 mars 2024).

collaboration, au renforcement des capacités et au financement, ainsi que des dispositions relatives à la gouvernance et aux articles fondamentaux du Règlement ont également été examinées.

5. Reconnaissant le travail considérable entrepris par les pays, la Soixante-Dix-Septième Assemblée mondiale de la Santé, qui s'est tenue du 27 mai au 1^{er} juin 2024, est parvenue à un accord sur un ensemble d'amendements essentiels au Règlement sanitaire international (2005) qui renforceront la préparation, la surveillance et la réponse aux urgences de santé publique (y compris les pandémies) à l'échelle mondiale.¹ L'Assemblée a également pris des engagements concrets pour que les négociations concernant un Accord mondial sur les pandémies, dont le besoin se fait grandement sentir, soient achevées dans un délai d'un an, avant la tenue de sa prochaine réunion prévue en 2025, voire plus tôt.

Le point sur la situation

Intégrer le plan d'action du Groupe d'action pour l'obtention de résultats dans la feuille de route pour la transformation régionale en vue d'une amélioration continue

6. La transformation de l'OMS dans la Région est guidée par la feuille de route pour la transformation régionale. Son approche collaborative et ascendante a contribué à créer une culture axée sur les résultats, à rationaliser des fonctions opérationnelles spécifiques et à défendre les valeurs de l'OMS. Cette feuille de route comporte 10 actions prioritaires englobant une série d'activités dans différentes catégories afin d'assurer un processus de transformation complet dans la Région, conformément aux axes de travail relatifs à la transformation mondiale.

7. La onzième Réunion mondiale de la direction de l'OMS, qui s'est tenue en décembre 2022, a conduit à la création du Groupe d'action pour l'obtention de résultats. Ce dernier joue le rôle d'accélérateur de la transformation, chargé directement par le Directeur général de l'OMS de déterminer la portée des domaines nécessitant une action intensive pour renforcer les capacités des bureaux de pays et, par conséquent, accroître l'impact de l'OMS au niveau des pays. En vue d'accélérer le processus de transformation, le Groupe a élaboré un plan d'action complet comprenant six grands domaines thématiques, 95 points d'action et 20 étapes ciblées. Ce plan d'action au niveau des pays a été intégré à la feuille de route pour la transformation régionale.

8. Ledit Groupe donne aux bureaux de pays de l'OMS les moyens d'agir : en renforçant et en finançant la présence de base prévisible dans les pays ; en déléguant des pouvoirs aux Représentants de l'OMS ; en améliorant la gestion des ressources humaines ; en rationalisant la planification et la gestion des programmes ; en instaurant une mobilité mondiale ; en élaborant des processus d'achats de bout en bout et des procédures institutionnelles ; en élargissant la participation des personnels à la prise de décisions ; et en améliorant et en rendant plus ouverte la communication à l'intention des personnels à tous les niveaux de l'Organisation.

9. Depuis sa création, le Groupe d'action pour l'obtention de résultats a accompli plusieurs tâches importantes, dont la signature en mai 2023 de la délégation de pouvoirs qui donne aux Représentants de l'OMS les moyens de jouer un rôle central dans les pays qu'ils servent. Cette délégation couvre les domaines de la gestion des programmes, de la gestion financière, des achats, de la gestion des ressources humaines, des voyages en mission, de la mobilisation des ressources, des accords avec les donateurs et de la délégation. Par ailleurs, le processus de recrutement lié à la présence de base prévisible dans les pays est en cours ; le Directeur général s'est engagé à allouer 200 millions de dollars US au cours du présent exercice pour financer le recrutement de 400 postes prioritaires, dont

¹ L'Assemblée mondiale de la Santé approuve un ensemble décisif d'amendements de grande ampleur pour améliorer le Règlement sanitaire international et fixe la date à laquelle les négociations sur le projet d'accord sur les pandémies devront aboutir [site Web]. Genève : Organisation mondiale de la Santé ; 2024 (<https://www.who.int/fr/news/item/01-06-2024-world-health-assembly-agreement-reached-on-wide-ranging--decisive-package-of-amendments-to-improve-the-international-health-regulations--and-sets-date-for-finalizing-negotiations-on-a-proposed-pandemic-agreement>, consulté le 2 juin 2024).

160 dans la Région de la Méditerranée orientale, avec un budget de 46 millions de dollars US. En outre, la première phase volontaire de la politique de mobilité de l'OMS s'est achevée en 2023. Toutefois, sur les 18 postes du Bureau régional de la Méditerranée orientale annoncés dans le premier recueil de postes ouverts à la mobilité volontaire, seuls deux ont été pourvus par ce mécanisme. Deux nouveaux membres des personnels appartenant au Bureau régional de l'OMS pour l'Afrique ont rejoint le Bureau régional, tandis que cinq autres ont quitté le Bureau régional de la Méditerranée orientale pour intégrer d'autres bureaux : deux au Siège de l'OMS, deux au Bureau régional de l'Europe et un au Bureau régional de l'Afrique. Le faible taux de réussite de cet exercice de mobilité est en cours d'analyse et les enseignements tirés seront appliqués au prochain cycle.

10. Le Département Communication, Mobilisation des ressources et Partenariats (CRP) du Bureau régional a identifié des lacunes critiques en matière de capacités qui doivent être prises en compte dans l'ensemble des bureaux de pays. La priorisation des huit nouveaux postes dans le cadre de la présence de base prévisible dans les pays au moyen d'un financement prévisible (quatre postes dans le domaine des partenariats et de la mobilisation des ressources, et quatre postes dans le domaine de la communication et de la mobilisation des ressources) contribuera à combler ces lacunes. Cela permettra également de renforcer le réseau régional CRP et de libérer le temps des membres du personnel des Bureaux régionaux qui ont agi en tant que points focaux *de facto* pour certains bureaux de pays. En conséquence, l'équipe de mobilisation des ressources du Bureau régional peut se concentrer davantage sur l'identification de nouvelles ressources et opportunités de partenariat, ainsi que sur l'amélioration de la visibilité afin de mettre en évidence les résultats et l'impact au niveau des pays.

11. Conformément au cycle d'investissement de l'OMS, et afin de mieux positionner les centres budgétaires de la Région en vue de plaider avec force en faveur d'un financement prévisible et souple – directement au niveau des pays ou par le biais d'allocations mondiales –, le Département CRP collabore avec les bureaux de pays de l'OMS pour a) élaborer des propositions de valeur normalisées, des argumentaires en faveur du soutien, ainsi que des produits externes associés destinés aux partenaires, et b) équiper et habiliter les collègues des bureaux de pays pour établir une narration efficace et une communication à fort impact.

Renforcer le modèle de fonctionnement aux trois niveaux

12. Le Groupe spécial d'action pour l'obtention de résultats a été créé en juin 2023 afin de traduire les jalons et les échéanciers mondiaux du Groupe d'action du même nom en un plan d'action régional à court et moyen terme. Ce Groupe spécial a facilité la première visite du Groupe d'action pour l'obtention de résultats dans la Région en juillet 2023, au cours de laquelle ces deux groupes ont discuté d'un large éventail de questions internes liées à la mise en œuvre du plan d'action du Groupe d'action, y compris la manière d'accélérer la mise en œuvre de la délégation de pouvoirs récemment signée. Le Groupe d'action a également rencontré des Représentants de l'OMS dans la Région afin de comprendre les obstacles à la mise en œuvre du plan d'action pour l'impact dans les pays.

13. La première retraite dirigée par des Représentants de l'OMS s'est tenue au Caire (Égypte) du 26 au 29 novembre 2023, axée sur la mise en œuvre des recommandations du Groupe d'action pour l'obtention de résultats. Un comité directeur composé de plusieurs Représentants de l'OMS a été créé pour planifier l'événement, qui a été organisé par le Bureau régional et facilité par le Chef de Cabinet. Le concept d'une retraite dirigée par des Représentants de l'OMS constitue en soi un changement porteur de transformation qui peut servir d'exemple pour d'autres Régions. Les Représentants de l'OMS ont formulé un ensemble de recommandations, comprenant 77 points d'action à mettre en œuvre afin de garantir des avancées sur la voie menant à des bureaux de pays à fonctionnement agile et adaptés à leurs objectifs.

14. La collaboration avec les bureaux de pays de l'OMS a été renforcée eu égard à l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation des stratégies de coopération avec les pays. Depuis fin 2022, des progrès significatifs ont été réalisés : deux nouvelles stratégies de coopération avec les

pays ont été signées et trois en sont au stade de projet final, tandis que sept autres sont en cours. L'approche unifiée adoptée dans la Région a amélioré l'alignement des stratégies de coopération avec les pays sur les plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable et la planification biennale du budget programme. Des progrès concrets et des résultats en matière d'amélioration de la qualité ont été obtenus dans l'élaboration et la mise en œuvre des stratégies de coopération avec les pays grâce à l'introduction de la matrice de gestion de la qualité de ces dernières. Le processus d'élaboration de ces stratégies a encore été unifié, normalisé et adapté au contexte régional ; il comprend une feuille de route et des outils de suivi. Le Groupe de soutien entre pairs de la stratégie de coopération avec les pays a mis à disposition sa capacité à rendre ces outils opérationnels et à évaluer la qualité de ces stratégies. En outre, les priorités des stratégies de coopération avec les pays valides ont été recensées en fonction des résultats et des produits du treizième programme général de travail, ainsi que des priorités pour 2024-2025, dans le but d'évaluer l'alignement de ces priorités à tous les niveaux de l'Organisation.

15. La mise en œuvre des 1047 recommandations issues de l'examen fonctionnel de référence au niveau des pays, qui constitue une étape majeure pour s'assurer que les bureaux de pays sont adaptés à leurs besoins dans un environnement en rapide évolution, s'est accélérée, ne laissant que huit recommandations en cours de mise en œuvre (principalement liées au domaine de l'alignement stratégique) à la fin de 2023. Après la réactivation du Comité d'examen fonctionnel régional et au niveau des pays en mars 2023, et l'introduction d'une approche ciblée pour ce type d'examen ainsi que l'élaboration de la note conceptuelle de l'examen fonctionnel intégré au niveau des pays, le premier examen ciblé de ce type a été mené par le Bureau de l'OMS en Iraq. Cet examen fonctionnel mettait particulièrement l'accent sur la transition d'une approche humanitaire vers une approche de développement dans le pays et l'intégration de la présence de base prévisible dans les pays dans l'examen – ce qui en faisait le premier examen à l'échelle mondiale à prendre cet élément en considération. Par ailleurs, des examens fonctionnels portant sur les départements techniques du Bureau régional ont également été réalisés tout au long de l'année 2023.

Renforcer le leadership, la culture organisationnelle et l'environnement de travail

16. La capacité de leadership dans la Région de la Méditerranée orientale a été améliorée grâce à l'adoption d'une approche institutionnelle visant à identifier la prochaine génération de responsables de l'OMS et à en faire des leaders efficaces, aptes à traiter les questions liées à la gestion tout en préservant l'excellence technique. Un ensemble de séances et de cours de formation en leadership a été mis au point. Une collaboration fructueuse avec l'École des cadres du système des Nations Unies en vue de renforcer les compétences, les connaissances et les capacités des Représentants, des directeurs et des nouveaux dirigeants de l'OMS dans les domaines de la diplomatie sanitaire mondiale, du leadership géostratégique en matière de santé et de discernement politique (adapté au contexte régional) a ouvert la voie à la première phase de la formation en 2023.

17. Des sessions de formation ont également été organisées en collaboration avec d'autres bureaux régionaux de l'OMS. En 2023-2024, des hauts fonctionnaires de l'OMS des Régions de l'Afrique, de l'Europe et de la Méditerranée orientale ont participé au programme Pathways to Leadership for Health Transformation (Les voies du leadership pour la transformation de la santé), élaboré par le Bureau régional pour l'Afrique, afin de renforcer les compétences en matière de leadership dans le domaine de la santé et de transformer les connaissances en résultats concrets et pratiques. En outre, un dialogue sur le leadership en diplomatie sanitaire mondiale a été engagé par l'OMS en collaboration avec le Bureau régional de l'Europe.

18. Afin de garantir un processus de transformation complet, le Bureau régional de la Méditerranée orientale mène une série d'activités visant à susciter des changements positifs sur le lieu de travail. Les initiatives visant à renforcer les valeurs de l'OMS et à garantir une culture organisationnelle axée sur la collaboration et les résultats comprennent une formation au respect sur le lieu de travail ainsi que des mesures en faveur de la diversité, de l'équité et de l'inclusion. L'engagement pris par l'OMS

d'institutionnaliser la tolérance zéro à l'égard de toute forme d'inconduite sexuelle a conduit à intégrer la prévention de l'exploitation, des abus et du harcèlement sexuels et la lutte contre de tels actes dans les séances de formation en matière de respect sur le lieu de travail destinées aux personnels de l'OMS. En outre, le cadre de responsabilisation pour la prévention de l'inconduite sexuelle et la lutte contre celle-ci¹ a été diffusé à l'ensemble du personnel de l'OMS dans la Région pendant la période 2023-2024.

19. Pour contribuer à l'objectif organisationnel qui consiste à garantir un lieu de travail sain, respectueux et inclusif, un conseiller régional du personnel a été nommé à la mi-2022 pour concevoir, élaborer et mettre en œuvre un programme sur la santé mentale et le bien-être des personnels. Parmi les progrès réalisés en 2023 figurent la stratégie et le plan de mise en œuvre pour la santé mentale et le bien-être à l'échelle du système des Nations Unies,² le premier examen des politiques et pratiques en matière de santé mentale et de bien-être effectué par le Corps commun d'inspection dans ce système, ainsi que la diffusion des *Lignes directrices de l'OMS sur la santé mentale au travail*.³

20. Des coordonnateurs nouvellement recrutés pour la Prévention de l'exploitation, des abus et du harcèlement sexuels et mesures destinées à y remédier (PRSEAH) ont été nommés dans six pays de la Région identifiés comme étant à haut risque (Afghanistan, Pakistan, République arabe syrienne, Somalie, Soudan et Yémen). De plus, la Palestine dispose d'un coordonnateur chargé de la PRSEAH dans le cadre du programme de gestion des situations d'urgence. Ces coordonnateurs ont assisté à une série de séances mondiales et régionales de renforcement des capacités et d'orientation afin d'être davantage en mesure de s'acquitter de leurs fonctions.

21. Depuis mai 2022, l'Ombudsman régionale joue le rôle d'interlocutrice indépendante et neutre dont le rôle principal est de fournir une assistance confidentielle et impartiale aux membres du personnel et aux autres employés qui s'adressent volontairement à son Bureau. En 2023, le Bureau de l'Ombudsman a accueilli 235 visiteurs et facilité les discussions entre collègues, ainsi qu'entre superviseurs et personnes supervisées. Différentes sessions de formation ont été organisées en 2023, notamment « Créer ensemble un lieu de travail propice au respect », « Communication respectueuse », « Fixer des limites saines sur le lieu de travail » et « Formation à la résilience ».

22. La Région a enregistré une légère amélioration en matière de parité homme-femme et de diversité au sein des personnels de l'OMS. Le nombre de femmes dans toutes les catégories de personnel est passé de 951 (44 %) en 2022 à 972 (45 %) en 2023, tandis que le pourcentage de femmes dans les catégories professionnelles et de rang supérieur est resté stable à 37 %. Les personnels du Bureau régional sont assez diversifiés : en 2023, la moitié des membres des catégories professionnelles et de rang supérieur titulaires d'un contrat à durée déterminée étaient originaires d'autres Régions, contre 49 % en 2022.

¹ Preventing and responding to sexual misconduct: WHO's three-year strategy 2023–2025. Accountability framework [Prévenir et combattre l'inconduite sexuelle. Stratégie triennale de l'OMS 2023-2025. Cadre de responsabilisation]. Genève : Organisation mondiale de la Santé ; 2023 (<https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/366299/WHO-DGO-PRS-2023.2-eng.pdf>, consulté le 10 juin 2024). Licence : CC BY-NC-SA 3.0 IGO.

² Stratégie pour la santé mentale et le bien-être dans le système des Nations Unies en 2024 et au-delà. New York : Nations Unies ; 2024 (<https://www.un.org/fr/delegate/strat%C3%A9gie-pour-la-sant%C3%A9-mentale-et-le-bien-%C3%AAtre>, consulté le 25 mars 2024).

³ WHO guidelines on mental health at work [Lignes directrices de l'OMS sur la santé mentale au travail]. Genève : Organisation mondiale de la Santé ; 2022 (<https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/363177/9789240053052-eng.pdf?sequence=1>, consulté le 14 juin 2024). Licence : CC BY-NC-SA 3.0 IGO. Résumé d'orientation du document en français à l'adresse suivante : <https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/363208/9789240058323-fre.pdf>

Leadership stratégique et partenariats de l'OMS pour renforcer son impact sur la santé dans la Région

23. Un réseau de points focaux pour les ODD a été établi pour la première fois dans la Région de la Méditerranée orientale. Ce réseau vise à renforcer le rôle de chef de file de l'OMS et son appui technique en vue d'accélérer les progrès concernant les ODD liés à la santé dans les pays. Ces points focaux participeront aux plateformes gouvernementales multidépartementales et multisectorielles pour la mise en œuvre de ces objectifs liés à la santé, et collaboreront avec les équipes de pays des Nations Unies dans le contexte des plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable et des plans de travail conjoints.

24. Une étude portant sur les plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable a été entreprise afin d'établir des liens entre celui-ci et le plan d'action conjoint 2022-2023 de l'Alliance régionale pour la santé dans huit pays de la Région (Arabie saoudite, Bahreïn, Iraq, Jordanie, Liban, Libye, Pakistan et Somalie). Les conclusions et recommandations orienteront l'élaboration du plan 2024-2025 de l'Alliance, en mettant l'accent sur les pays et en s'appuyant sur des données probantes, afin de répondre aux priorités en matière de santé.

25. Un examen final du plan d'action conjoint 2022-2023 de l'Alliance régionale pour la santé a été réalisé afin d'évaluer les progrès accomplis et les défis rencontrés. L'examen comprenait une enquête en ligne auprès des 17 membres de l'Alliance, ainsi qu'une cartographie des projets collectifs en matière de santé menés par les institutions membres des Nations Unies au niveau régional. L'examen incluait des projets et des actions aux niveaux régional et national mis en œuvre par les organisations des Nations Unies et il était ventilé selon la portée des travaux, les modalités, le niveau de mise en œuvre, les cibles et les partenaires concernés, ainsi que la période d'application. Ces deux processus contribuent à l'élaboration du plan de travail pour l'exercice biennal 2024-2025.

26. Une table ronde de haut niveau intitulée « Alliance régionale pour la santé : accélérer la mise en œuvre conjointe par les Nations Unies des Objectifs de développement durable liés à la santé pour soutenir les États Membres de la Région de la Méditerranée orientale » s'est tenue pendant la soixante-dixième session du Comité régional pour la Méditerranée orientale en 2023, avec la participation des directeurs régionaux des organisations des Nations Unies. Pour la première fois dans l'histoire du Comité régional, huit Directeurs régionaux des Nations Unies se sont réunis afin d'examiner leur soutien conjoint aux pays dans la mise en œuvre des ODD liés à la santé dans la Région.

27. La coopération avec la Plateforme de collaboration régionale des Nations Unies pour les États arabes s'est accrue dans son cadre de travail sur les coalitions thématiques, qui est actuellement dans le processus d'alignement sur les nouvelles voies d'investissement pour atteindre les ODD, à savoir les « six transitions » et leurs catalyseurs. L'action de sensibilisation a été étendue aux plateformes de collaboration régionale pour l'Afrique, ainsi que pour l'Asie et le Pacifique afin de permettre à d'autres pays de la Région de la Méditerranée orientale d'en bénéficier. L'engagement avec les mécanismes de coordination des Nations Unies régionaux comprenait la participation aux groupes de soutien entre pairs des Nations Unies chargés d'examiner les analyses communes des pays et les plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable. En outre, une communication et une coordination régulières ont été maintenues avec les secrétariats de la Plateforme de collaboration régionale sur les questions liées aux Forums régionaux sur le développement durable (Forum régional de l'Afrique sur le développement durable, Forum des États arabes pour le développement durable, Forum de l'Asie-Pacifique sur le développement durable) et au Rapport arabe sur le développement durable.

Renforcer la collaboration avec les États Membres et les mobiliser

28. Le Bureau régional soutient en permanence les points focaux des organes directeurs nationaux et maintient un canal de communication cohérent pour forger une relation de travail plus étroite. L'engagement accru s'est manifesté dans divers processus de gouvernance, tels que les désignations à des postes électifs, la composition du Conseil exécutif et des sous-comités du Comité régional, ainsi que la sélection des membres du bureau du Comité régional. Cette approche systématique permet aux États Membres de disposer à l'avance d'informations et de séances d'information pertinentes, favorisant ainsi leur participation efficace par le biais de déclarations régionales consolidées.

29. Des initiatives essentielles ont été mises en place pour promouvoir une participation et une collaboration efficaces. Deux cohortes ont suivi une formation aux compétences de leadership en politique et diplomatie de la santé mondiale afin de renforcer la gouvernance, la transparence et la responsabilisation. Cette formation vise à améliorer la représentation de la vision et des priorités des États Membres de la Région dans les activités du Secrétariat. Il s'agit d'une étape importante vers le renforcement des capacités et l'amélioration de la collaboration avec les processus des organes directeurs de l'OMS.

30. Les services de traduction et d'interprétation du Bureau régional ont intégré des solutions d'intelligence artificielle (IA) de pointe dans leurs flux de travail, ce qui a permis d'accroître l'efficacité de l'appui apporté aux réunions des organes directeurs. L'exploitation d'outils puissants tels que Phrase, un outil sophistiqué de traduction assistée par ordinateur, associé à son moteur de traduction automatique neuronal exclusif, contribuant à la rationalisation des flux de travail et l'amélioration de la précision au sein de ces services. L'adoption de nouvelles technologies telles que l'IA a permis à l'Organisation de rester informée et à jour dans un monde qui évolue rapidement.

Favoriser une culture de la transparence, de la conformité, du partage des connaissances et des informations

31. Une culture de la transparence, du respect des règles et du partage des connaissances et des informations a été instaurée grâce à la promotion de canaux de communication ouverts, à la mise en œuvre de cadres de prise en compte des risques et de conformité ainsi qu'à la mise en place de plateformes solides de partage des connaissances. En accordant la priorité à ces aspects, l'Organisation a été en mesure de mieux autonomiser ses personnels, de renforcer la gestion des risques et, en fin de compte, d'accomplir sa mission avec plus d'efficacité.

32. Pour faire face à l'évolution des risques, le Département Conformité et gestion des risques du Bureau régional a adopté une approche stratégique globale à trois niveaux afin de renforcer les pratiques de gestion des risques et de promouvoir une culture qui valorise la sensibilisation dans ce domaine. Les principales mesures consistent notamment à intégrer la gestion des risques à la planification opérationnelle, à s'attaquer aux principaux problèmes tels que l'inconduite sexuelle et la fraude/corruption et à procéder à des examens complets pour améliorer les contrôles internes. Des matériels de formation adaptés ont été mis au point et les collaborations avec les acteurs non étatiques sont gérées efficacement afin de promouvoir la transparence et la conformité au sein de l'Organisation. Le Comité régional chargé de la conformité et de la gestion des risques, présidé par la Directrice régionale, se réunit régulièrement. Il constitue un lien essentiel avec le Comité mondial de gestion des risques et s'appuie sur les travaux des comités locaux traitant des mêmes domaines au niveau des pays. Il a facilité l'adoption d'une approche cohérente et globale de la gestion des risques, garantissant la cohérence et l'efficacité à tous les niveaux de l'OMS.

33. Une évaluation complète des risques potentiels, accompagnée de la mise en œuvre de stratégies d'atténuation solides et de mesures de conformité strictes, constitue la pierre angulaire de la bonne exécution du plan d'action régional du Groupe d'action pour l'obtention de résultats. Le renforcement de la délégation de pouvoirs aux Représentants de l'OMS permet aux bureaux de pays de jouer un rôle

crucial dans le soutien des actions efficaces et la gestion des risques. Les principales stratégies consistent notamment à accélérer les processus de recrutement pour les postes relatifs à la présence de base prévisible dans les pays au sein des bureaux de pays, à améliorer les compétences des personnels par la formation, à renforcer les mécanismes de conformité et d'assurance, et à fournir des documents de référence et des lignes directrices pour les fonctions opérationnelles.

34. L'évaluation et la compréhension continues de la culture du risque ont été un élément essentiel de l'orientation stratégique de l'OMS, permettant d'adopter une approche proactive de la gestion des risques grâce à des techniques et des outils innovants. En développant un réseau de défenseurs qualifiés pour la conformité et la prise en compte des risques ainsi qu'en renforçant la collaboration avec des partenaires stratégiques, la Région a amélioré sa sensibilisation aux risques et sa réactivité à cet égard, tout en favorisant la confiance et la synergie. En ce qui concerne l'avenir, l'examen des principaux risques par le Comité mondial de gestion des risques, ainsi que les tableaux de bord et plateformes améliorés au niveau régional témoignent de la volonté de maintenir une culture de vigilance et de préparation pour faire face efficacement aux défis émergents susceptibles d'empêcher l'OMS d'atteindre les objectifs du quatorzième PGT. La collaboration entre le Bureau régional et les bureaux de pays a été intensifiée au moyen d'examen administratifs complets et d'examen *a posteriori* rationalisés, en utilisant la plateforme de conformité et de responsabilisation, optimisant ainsi l'exécution des programmes régionaux et l'allocation des ressources de manière plus efficiente. L'opinion du vérificateur intérieur des comptes dans la Région de la Méditerranée orientale s'est considérablement améliorée ces trois dernières années, reflétant des progrès dans la promotion de la transparence et de la responsabilisation.

Réaliser le potentiel de la gestion axée sur les résultats et des évaluations pionnières de l'aide de l'OMS aux pays

35. Le Bureau régional vise à améliorer la responsabilisation en matière de résultats dans la Région grâce à l'application d'une approche renforcée de gestion fondée sur les résultats. En 2023, à la suite des recommandations d'une évaluation indépendante du cadre OMS de gestion axée sur les résultats,¹ il a conçu et lancé un programme de renforcement des capacités dans ce domaine, y compris la budgétisation, l'établissement de rapports et l'évaluation fondés sur les résultats. Ce programme adopte une approche pratique fondée sur des études de cas spécifiques à chaque pays, co-facilitée par les experts techniques correspondants du Bureau régional. Des membres du personnel de huit bureaux de pays de l'OMS et de points focaux gouvernementaux y ont participé afin d'acquérir des connaissances et des compétences qui serviront à la planification, à la notification et à l'évaluation conjointes des programmes. Le programme susmentionné a reçu un accueil favorable et il a été indiqué que d'autres bureaux régionaux souhaitent reproduire l'initiative dans leur Région. Il devrait se poursuivre au cours du nouvel exercice biennal, avec une mise en œuvre ultérieure au Bureau régional et dans les 14 autres pays et territoires de la Région.

36. Sur la base des enseignements tirés des cycles précédents de planification stratégique et opérationnelle, une approche unifiée a été introduite dans le cadre de la planification opérationnelle pour le budget programme 2024-2025. Elle implique la participation des équipes techniques du Bureau régional à l'élaboration de plans de travail opérationnels et de plans de soutien aux pays plus cohérents, en s'appuyant sur les priorités des pays identifiées en 2022 pour la prolongation du treizième PGT. Cette approche comporte trois éléments importants : i) fournir des séances d'information techniques stratégiques pour alimenter le processus de planification consultative au niveau des pays ; ii) élaborer un catalogue de produits et services standard pour améliorer la qualité des plans de travail qui facilitent la présentation ultérieure de rapports ; et iii) organiser des dialogues

¹ Independent evaluation of WHO's results-based management (RBM) framework (2023): final report, WHO Evaluation Office – January 2023 [Évaluation indépendante du cadre OMS de gestion axée sur les résultats (2023) : rapport final, Bureau de l'évaluation de l'OMS – janvier 2023]. Genève : Organisation mondiale de la Santé ; 2023 ([https://www.who.int/publications/m/item/independent-evaluation-of-who-s-results-based-management-\(rbm\)-framework-\(2023\)](https://www.who.int/publications/m/item/independent-evaluation-of-who-s-results-based-management-(rbm)-framework-(2023))), consulté le 16 juillet 2024).

individuels entre les équipes techniques du Bureau régional et des bureaux de pays pour s'assurer que les équipes respectives du Bureau régional et/ou du Siège peuvent mobiliser un soutien à la réalisation des résultats planifiés, le cas échéant.

37. Une nouvelle politique de gestion stratégique des ressources a été élaborée par le Bureau régional afin de renforcer efficacement la présence de l'OMS dans les pays. Elle s'appuie sur les principes de flexibilité, de prévisibilité, de transparence et de responsabilisation pour la gestion et l'allocation des ressources dans la Région.

38. En 2023, la Région de la Méditerranée orientale a joué un rôle de premier plan dans la mise en œuvre d'évaluations indépendantes de la contribution de l'OMS au niveau des pays, à commencer par l'Iraq,¹ Djibouti² et la Tunisie. Ces évaluations ont été demandées conjointement avec l'unité Évaluation au Siège de l'OMS et ont été entreprises avec la participation active des bureaux de pays, des États Membres concernés et d'autres parties prenantes. La contribution de l'OMS dans les différents pays a été examinée de manière globale, en tenant compte des priorités et des besoins de ces derniers, ainsi que des contributions des partenaires nationaux et internationaux. L'objectif était d'influencer les décisions politiques et opérationnelles, et de réorienter le soutien de l'OMS aux pays dans le cadre de la promotion du Programme national de santé publique et du bien-être de la population. L'unité Évaluation a présenté ces analyses en cours à d'autres Régions, et les encourageant ainsi à entreprendre des évaluations similaires au cours du nouvel exercice biennal.

Gouvernance de la transformation

39. Lors de sa cent cinquante-quatrième session, en janvier 2024, le Conseil exécutif a nommé la Dre Hanan Balkhy au poste de Directrice régionale de l'OMS pour la Région de la Méditerranée orientale. Depuis sa prise de fonctions en février 2024, elle soutient résolument la mise en œuvre du programme de transformation de l'OMS.

40. La création d'une unité chargée de la transformation en 2021 a renforcé le rôle du Bureau régional dans la facilitation et le suivi des initiatives en la matière dans la Région, ainsi que dans l'établissement de rapports réguliers sur ces activités à l'intention des personnels et des États Membres. L'équipe de transformation régionale, formée en 2022, travaille en collaboration avec l'équipe de direction du Bureau régional pour accélérer la transformation de l'OMS dans la Région.

41. Pour faire connaître les changements intervenus au sein de l'Organisation et faire en sorte que les personnels restent en phase avec le programme de transformation de la Région et y contribuent, l'unité Transformation a renforcé sa communication par le biais de plusieurs canaux. Les bulletins d'information sur la transformation de l'OMS³ pour la Région sont publiés trois fois par an et diffusés à l'ensemble des personnels de la Région, au Siège de l'OMS, à d'autres bureaux régionaux et aux États Membres afin d'encourager l'inclusion et d'accroître la visibilité des travaux de transformation des bureaux de l'OMS dans la Région. Une page Web⁴ dédiée à la transformation régionale a été créée en octobre 2022 pour communiquer les dernières informations aux publics externes et fournir des publications et du matériel audiovisuel. Le canal « EMRO Change Network » sur Workplace a été officiellement lancé en septembre 2023 afin de poursuivre la transformation des bureaux de l'OMS en

¹ WHO contribution in Iraq: evaluation report [Contribution de l'OMS en Iraq : rapport d'évaluation]. Genève : Organisation mondiale de la Santé ; 2024 (<https://www.who.int/publications/m/item/who-contribution-in-iraq>, consulté le 2 juin 2024).

² Évaluation de la contribution de l'OMS à Djibouti : Rapport. Genève : Organisation mondiale de la Santé ; 2024 (<https://www.who.int/fr/publications/m/item/who-contribution-in-djibouti>, consulté le 2 juin 2024). Licence : CC BY-NC SA 3.0 IGO.

³ Bulletin d'information de l'OMS sur la transformation [site Web]. Le Caire : Bureau régional de l'OMS pour la Méditerranée orientale (<https://www.emro.who.int/fr/who-transformation/information-resources/index.html>, consulté le 16 juillet 2024).

⁴ Transformation de l'OMS [site Web]. Le Caire : Bureau régional de l'OMS pour la Méditerranée orientale (<https://www.emro.who.int/fr/who-transformation/index.html>, consulté le 16 juillet 2024).

mettant en valeur les nouvelles pratiques et les idées innovantes, en présentant les initiatives de changement menées avec succès et en partageant les nouvelles connaissances et informations provenant de la Région. Une page intranet SharePoint a été créée en mars 2024 pour servir de plateforme principale de partage de toutes les informations relatives à la transformation avec les personnels de l’OMS.

42. Les bureaux de pays sont encouragés à créer des équipes de transformation dans les pays. Depuis 2022, le bureau de pays de l’OMS en Jordanie dirige la première équipe de pays chargée de la transformation dans la Région afin de réduire le fonctionnement cloisonné et de réaligner la communication interne. Une session de partage de l’expérience du bureau de pays en Jordanie a été suivie par les personnels des bureaux de pays de l’OMS à Bahreïn, en Égypte et au Yémen, soulignant l’importance de l’engagement et de la collaboration pour accélérer la transformation au niveau des pays.

Prochaines étapes

43. En tant qu’autorité directrice et coordonnatrice, dans le domaine de la santé internationale, l’OMS doit continuellement évoluer et faire progresser les changements pour promouvoir la santé, préserver la sécurité mondiale et servir les populations vulnérables dans le monde moderne. Dans la Région de la Méditerranée orientale, les efforts déployés pour renforcer le leadership, innover les partenariats et rationaliser les processus ont visé spécifiquement à autonomiser les bureaux de pays et à produire un impact mesurable dans les pays. À cet égard, le Bureau régional sera en mesure de réaliser des avancées plus importantes dans la Région, en maintenant les pays au centre de ses activités, conformément au programme de transformation de l’OMS.

44. La mise en œuvre de certaines initiatives clés dans la Région requiert des efforts continus et la participation active de toutes les parties prenantes concernées. Un engagement au niveau des pays est nécessaire pour renforcer ce travail de collaboration.

45. Les priorités pour la prochaine phase du programme de transformation de l’OMS dans la Région seront axées sur les principaux domaines thématiques décrits dans le plan d’action du Groupe d’action pour l’obtention de résultats. Le Groupe spécial d’action pour l’obtention de résultats continuera de travailler aux côtés du Groupe d’action du même nom et d’apporter son soutien. En outre, un suivi de la mise en œuvre des recommandations issues de la retraite des Représentants de l’OMS organisée en 2023 sera effectué pour contrôler les progrès accomplis.

46. En vue d’accélérer les efforts de transformation et de déployer de nouvelles activités visant à accroître la participation des personnels, des mesures seront prises pour intensifier et affiner les processus de transformation dans la Région. Il s’agit notamment de poursuivre la collaboration avec les bureaux de pays afin de promouvoir le changement en cours dans la culture de l’OMS, d’introduire de nouvelles méthodes de travail, de créer un environnement plus favorable aux personnels de l’Organisation, et d’encourager la création d’équipes de transformation dans les pays pour reproduire le projet pilote qui a porté ses fruits.