



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

Introduction

1. Des progrès significatifs ont été constatés en ce qui concerne la réalisation de la quatrième priorité stratégique de la *Vision 2023* de l'OMS¹ pour la Région de la Méditerranée orientale, qui appelle à la transformation interne de l'Organisation. Bien que la pandémie de COVID-19 ait suscité de nombreux défis au cours de la période de mise en œuvre de la *Vision 2023* et de la stratégie régionale correspondante, elle a également présenté des opportunités d'action collective pour la riposte. Le rôle moteur de l'OMS dans la lutte contre la COVID-19 dans la Région a été stratégiquement orienté vers un appui technique adapté grâce à une collaboration efficace. En outre, de nouvelles méthodes de travail par le biais d'équipes d'appui aux pays ont été mises en place pour soutenir les bureaux de pays de l'OMS et renforcer leurs capacités techniques afin de riposter de manière appropriée à la pandémie. L'accent a été mis sur le renforcement de la collaboration, le respect des valeurs de l'OMS, la garantie d'un environnement sans danger pour les personnels et l'accélération de la transformation au niveau des pays pour veiller à ce que les bureaux de pays soient dotés des capacités adaptées à leurs missions. En outre, la transposition des mesures de transformation du Siège de l'OMS vers le Bureau régional et les bureaux de pays continue d'être une priorité dans la Région.

Le point sur la situation

Renforcement du modèle de fonctionnement à trois niveaux

2. Les conclusions des 18 examens fonctionnels au niveau des pays conduits dans la Région au cours de la période 2018-2020 et les plus de 900 recommandations qui en résultent continuent de constituer une base de référence pour le soutien de l'OMS aux États Membres. Le concept d'examen fonctionnel au niveau des pays a maintenant évolué vers un « examen fonctionnel intégré au niveau des pays » afin de rationaliser le processus visant à rendre les bureaux de pays parfaitement adaptés à leurs missions. Les examens fonctionnels intégrés au niveau des pays servent d'examens fonctionnels continus et de cycles d'amélioration de la qualité qui sont liés, par exemple, aux missions de pays ainsi qu'aux examens de conformité et de gestion des risques. L'examen fonctionnel intégré au niveau des pays est une version plus souple, rapide et réactive de l'examen fonctionnel, qui peut être utilisée comme un mécanisme d'adaptation à des contextes nationaux qui évoluent rapidement.

3. Pour accélérer la transformation du Bureau régional et des bureaux de pays, un processus consultatif a eu lieu pendant la retraite des Représentants de l'OMS en novembre 2021 et celle des directeurs en décembre 2021. Les Représentants de l'OMS et les hauts responsables du Bureau régional ont été consultés sur les défis communs et les solutions pour renforcer une approche ascendante de la transformation de l'OMS dans la Région. Les consultations ont également pris en compte les

¹ Vision 2023 [site Web]. Le Caire : Bureau régional de l'OMS pour la Méditerranée orientale (<http://www.emro.who.int/fr/about-who/vision2023/vision-2023.html>, consulté le 29 août 2022).

conclusions de l'évaluation externe de la transformation¹ de l'OMS et de l'audit de performance de cette transformation,² qui ont eu lieu en 2021.

4. Ces consultations ont abouti à l'élaboration d'une feuille de route régionale pour la transformation comprenant 10 actions prioritaires à mener pour mettre en œuvre le programme mis en place par l'OMS dans ce domaine au niveau régional, conformément aux axes de travail relatifs à la transformation mondiale (Annexe 1). La mise en œuvre de la transformation de l'OMS implique désormais une collaboration plus étroite entre les Représentants de l'OMS et les hauts responsables de la Région, et fait participer un plus grand nombre de personnels au processus. La feuille de route a été étayée par les résultats des retraites mondiales des directeurs de la gestion des programmes et du réseau des unités d'appui aux pays, qui se sont toutes deux tenues en mars 2022, ainsi que par les cinq priorités stratégiques de l'OMS présentées par le Directeur général lors de la Soixante-Quatrième Assemblée mondiale de la Santé en mai 2022.³

Maintenir une culture collaborative et axée sur les résultats

5. La mise en œuvre d'initiatives à l'échelle de l'Organisation pour respecter et réaffirmer les valeurs de l'OMS est à la base de la transformation de la culture organisationnelle de l'OMS. Les principaux résultats des consultations organisées en 2021 ont mis l'accent sur le leadership de l'OMS dans la Région en ce qui concerne la prévention de l'exploitation sexuelle, des abus sexuels et du harcèlement sexuel et la lutte contre de tels actes (PRSEAH) ainsi que sur la garantie de la diversité, de l'équité et de l'inclusion, qui sont désormais ancrées dans les processus internes de l'OMS et contribuent au maintien d'un lieu de travail respectueux. Des activités innovantes en faveur de la diversité, de l'équité et de l'inclusion se poursuivent, et la Région a manifesté l'un des plus hauts niveaux d'intérêt parmi les membres du personnel de l'OMS, de nombreuses candidatures ayant été déposées pour faire partie du Groupe consultatif mondial et du Groupe catalyseur régional sur la diversité, l'équité et l'inclusion, complétant ainsi les objectifs régionaux de diversité en matière de représentation géographique.

6. Une équipe régionale spéciale PRSEAH a été mise en place pour appliquer et renforcer la politique de tolérance zéro de l'OMS. Le recrutement d'un coordonnateur régional PRSEAH (P5) ainsi que d'un responsable technique (P4) en Afghanistan, au Pakistan, en Somalie, au Soudan et au Yémen est en cours. Les unités de toute la Région ont renforcé leur action en matière de prévention de l'exploitation sexuelle, des abus sexuels et du harcèlement sexuel et de lutte contre de tels actes en définissant des objectifs d'équipe pour garantir la responsabilisation et faire respecter les valeurs de l'OMS. Ces objectifs ont été formulés dans le cadre du système de gestion et de développement des services du personnel, qui constitue l'un des principaux mécanismes permettant d'institutionnaliser la responsabilité personnelle de toutes les équipes et de tout le personnel en matière de PRSEAH. Les exemples de mesures concrètes prises par le Bureau régional et les bureaux de pays comprennent le déploiement de formations, l'intégration de la PRSEAH dans les contrats pour les collaborations futures avec les partenaires, l'identification des risques potentiels au sein des responsabilités d'une équipe, la garantie d'un environnement sûr pour partager les préoccupations, et la sensibilisation du personnel aux voies appropriées pour signaler les allégations.⁴

7. L'une des principales conclusions de l'audit de performance de la transformation de l'OMS concernait la lenteur des progrès réalisés dans les réformes liées aux ressources humaines. Cependant,

¹ Évaluation : rapport annuel. Évaluation de la transformation de l'OMS. Genève : Organisation mondiale de la Santé ; 2021 (EB149/5 Add.1 ; https://apps.who.int/gb/ebwha/pdf_files/EB149/B149_5Add1-fr.pdf, consulté le 29 août 2022).

² Rapport du Commissaire aux comptes. Rapport du Directeur général. Genève : Organisation mondiale de la Santé ; 2022 (A75/35 ; https://apps.who.int/gb/ebwha/pdf_files/WHA75/A75_35-fr.pdf, consulté le 29 août 2022).

³ Allocution du Dr Tedros Adhanom Ghebreyesus, Directeur général. Genève : Organisation mondiale de la Santé ; 2022 (A75/3 ; https://apps.who.int/gb/ebwha/pdf_files/WHA75/A75_3-fr.pdf, consultée le 29 août 2022).

⁴ Prévention de l'exploitation sexuelle, des abus sexuels et du harcèlement sexuel. Rapport du Directeur général. Genève : Organisation mondiale de la Santé ; 2022 (A75/29 ; https://apps.who.int/gb/ebwha/pdf_files/WHA75/A75_29-fr.pdf, consulté le 29 août 2022).

malgré les défis posés par la COVID-19, l'OMS a progressé à cet égard en offrant, par exemple, des stages de perfectionnement de courte durée aux personnels, parmi lesquels 26 ont été mis en œuvre entre janvier 2020 et août 2022 dans la Région. Les membres du personnel qui ont bénéficié de stages de perfectionnement à court terme se sont vu offrir des opportunités comportant des éléments permettant d'améliorer leurs compétences et d'élargir leur expérience dans différents départements et/ou bureaux. En décembre 2021, le personnel de l'OMS en poste au Bureau régional de la Méditerranée orientale représentait 15,6 % de l'ensemble du personnel de l'Organisation.¹ En outre, la Région a enregistré une amélioration constante en matière de parité des genres et de représentation géographique au sein du personnel de l'OMS. Entre décembre 2021 et juin 2022, les effectifs du personnel international allant de la catégorie professionnelle de rang P.1 aux rangs supérieurs nommés au Bureau régional et originaires de pays en développement ont augmenté de 6 % et le nombre de femmes dans la catégorie professionnelle et de rang supérieur a augmenté de 5 %. Les effectifs du personnel international de la catégorie professionnelle occupant des postes de classe P.6/D.1 ont également augmenté, de même que le nombre de femmes recrutées pour ces postes, au cours de la même période de décembre 2021 à juin 2022.

8. L'OMS a déployé des efforts concertés pour renforcer les capacités dans la Région, en fonction des besoins des pays, afin d'obtenir un impact maximal au niveau des pays. On peut citer à titre d'exemple la formation sur les questions juridiques organisées par le Bureau du Conseiller juridique, qui adapte les sessions en fonction du contexte spécifique à chaque pays. Les sujets abordés lors de ces sessions sont les suivants : questions institutionnelles et contractuelles ; droit international, constitutionnel et mondial de la santé ; privilèges et immunités de l'Organisation et de ses fonctionnaires ; et sanctions bilatérales et des Nations Unies.

Élargissement des partenariats afin d'amplifier l'impact de l'OMS sur la santé dans la Région

9. L'année écoulée a été marquée non seulement par l'expansion d'une série de partenariats stratégiques et opérationnels, mais aussi par un engagement plus efficace pour positionner l'OMS en tant que porte-parole principal et crédible en matière de santé dans la Région. Le Département Communication, mobilisation des ressources et partenariats a été renforcé par le recrutement de personnels expérimentés dans ses trois piliers programmatiques. De nouveaux outils, tels que la plateforme de gestion de la mobilisation des contributeurs, ont été mis au point pour rationaliser les processus et assurer un suivi efficace de la mobilisation des partenaires.

10. Un examen interne de l'équipe d'appui à la gestion des incidents liés à la COVID-19 a été réalisé. Celui-ci a notamment évalué le rôle de l'OMS en tant que principal responsable dans la coordination des partenaires et permettra une collaboration plus globale dans les situations d'urgence et les situations non urgentes. Les discussions stratégiques se sont intensifiées afin d'améliorer l'action de l'Organisation par le biais de partenariats innovants, tels que le partenariat trilatéral pour la Coupe du monde de la FIFA 2022™ entre l'OMS, le Qatar et la FIFA afin de faire progresser la campagne phare de l'OMS « Laisser un héritage pour le sport et la santé ». Cette collaboration a été dirigée par le Directeur général de l'OMS et le Directeur régional pour la Méditerranée orientale.

11. Les initiatives de transformation introduites au Bureau régional ont permis de définir une stratégie et un programme innovants de communication pour la santé (C4H) au niveau régional. En renforçant et en exploitant l'approche de la communication pour la santé, le Bureau régional est en meilleure position pour communiquer des informations et des 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. La visibilité globale de l'OMS ainsi que son rôle dans la riposte à la pandémie de COVID-19 ont été amplifiés par des entretiens avec les médias, des communiqués de presse, des campagnes annuelles pour la Journée mondiale de la santé et des événements apparentés. En ce qui concerne le nombre de

¹ Ressources humaines : rapport annuel. Rapport du Directeur général. Genève : Organisation mondiale de la Santé ; 2011 (A75/31 ; https://apps.who.int/gb/ebwha/pdf_files/WHA75/A75_31-fr.pdf, consulté le 29 août 2022).

visites de pages, différentes pages du site Web dédié à la COVID-19 ont été consultées 4,9 millions de fois entre le 1^{er} janvier 2021 et le 31 décembre 2021, ce qui représente près de 38 % du nombre total de visites du site Web régional de l'OMS pour cette période. En outre, 5,3 millions de visites de pages ont été réalisées sur ce site entre le 1^{er} janvier 2021 et le 7 septembre 2022, ce qui représente près de 30 % du nombre total de visites du site Web régional pour cette période.

12. En 2021, l'Alliance régionale pour la santé dans la Méditerranée orientale dirigée par l'OMS a lancé son deuxième plan d'action biennal conjoint pour 2022-2023 afin d'accélérer l'action en faveur des Objectifs de développement durable liés à la santé dans la Région. Trois institutions des Nations Unies ont été accueillies en tant que nouveaux membres, ainsi les membres de l'Alliance sont désormais au nombre de 15. Mis en œuvre par le biais de sept accélérateurs étroitement liés,¹ le plan d'action conjoint comporte des objectifs supplémentaires mettant l'accent sur l'accès à des services de santé de qualité pour tous, la mobilisation communautaire, la protection financière, des environnements sains, de nouveaux produits médicaux et de meilleurs systèmes d'information sanitaire. Un Groupe consultatif sur l'égalité des genres veillera à ce que celle-ci soit intégrée dans tous les accélérateurs. Bon nombre des activités planifiées visent à agir sur les déterminants sociaux de la santé, à améliorer les technologies sanitaires essentielles, et à plaider en faveur de la mise en œuvre du lien entre aide humanitaire, développement et paix dans les pays touchés par des situations d'urgence. Elles contribuent également aux efforts des équipes de pays des Nations Unies, guidées par le Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable. Une étude est en cours dans la Région pour identifier les liens entre l'actuel Plan-cadre (anciennement appelé « Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement », ou PNUAD) et le plan d'action conjoint 2022-2023 de l'Alliance régionale pour la santé et les thèmes de ses groupes de travail accélérateurs. Les conclusions constitueront une base pour une meilleure collaboration entre l'Alliance régionale pour la santé et les équipes de pays des Nations Unies en vue d'un soutien et d'une coordination concertés des Nations Unies aux niveaux national et régional.

Impliquer les États Membres dans la transformation de l'OMS

13. Le renforcement de l'engagement des États Membres en faveur de la transformation de l'OMS s'est intensifié dans la Région. Une formation aux compétences de leadership en matière de politique et de diplomatie sanitaires mondiales est en cours depuis août 2021, avec pour public cible les points focaux des organes directeurs au sein des ministères de la Santé et les missions permanentes des États Membres. Il s'agit de la première formation de ce type au niveau mondial pour ce public spécifique et elle porte sur l'ensemble du cycle des réunions des organes directeurs aux niveaux mondial et régional. Chaque session comprend une discussion avec des experts en politique et diplomatie de la santé mondiale, suivie de l'application de l'apprentissage à un domaine prioritaire dans le contexte des organes directeurs de l'OMS, y compris des activités portant sur des scénarios (par exemple, liés aux négociations du Groupe de travail sur le financement durable, ou du Groupe de travail sur la préparation aux pandémies). Le recours aux outils de communication virtuelle, tels que la « place de marché » utilisée lors des soixante-huitième et soixante-neuvième sessions du Comité régional, est un exemple supplémentaire des stratégies innovantes de l'OMS visant à intensifier une collaboration positive avec les États Membres. Le Secrétariat du Bureau régional organise régulièrement des séances d'information ministérielles, des travaux préparatoires et une introduction complète des ordres du jour des réunions des organes directeurs. Une liaison a été établie avec les points focaux nationaux désignés et les missions permanentes à Genève afin de coordonner la participation des États Membres de la Région aux diverses réunions des organes statutaires et directeurs. Les points focaux bénéficient d'un accès permanent au Secrétariat pour transmettre leurs questions et leurs préoccupations lors des réunions mondiales et régionales. En 2021, six séances d'information ministérielles ont été organisées, ainsi que plusieurs séances d'information informelles visant à impliquer davantage les États Membres dans les

¹ Les mesures proposées dans le Plan d'action mondial pour permettre à tous de vivre en bonne santé et promouvoir le bien-être de tous aux niveaux mondial et régional s'articulent autour de sept thèmes interdépendants. Pour plus d'informations, voir : <https://www.who.int/fr/initiatives/sdg3-global-action-plan/accelerator-discussion-frames>.

processus décisionnels. En outre, les ministres de la Santé nouvellement nommés sont invités au Bureau régional pour faciliter le partage des connaissances sur le fonctionnement des programmes de l'OMS, notamment par le biais de séances d'information sur les événements organisés par les organes directeurs et la séquence de réunions tenues tout au long de l'année.

14. À la suite de multiples consultations avec les États Membres de la Région au sujet des recommandations du Groupe de travail sur le financement durable,¹ un soutien plus important a été reçu en faveur d'une augmentation des contributions fixées, accélérant ainsi la transformation de l'OMS vers un financement plus prévisible, durable et souple. Les États Membres ont également fourni des précisions concernant leur demande de modèles de financement plus innovants aux trois niveaux de l'Organisation, en mettant l'accent sur l'intégration de l'équité dans les programmes et les réformes de l'OMS. En outre, de nouveaux bureaux de pays de l'OMS ont été ouverts à Bahreïn et au Koweït en 2021, puis au Qatar en 2022.

15. La pandémie de COVID-19 a clairement démontré les innombrables défis que représente la protection des personnes lors d'une situation d'urgence sanitaire. Afin de mieux protéger le monde des futures flambées de maladies infectieuses, un processus² mondial de rédaction et de négociation d'une convention³ a été lancé, visant un accord ou un autre instrument international au titre de la Constitution de l'OMS pour renforcer la prévention, la préparation et la riposte en cas de pandémie.

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

16. Malgré la pandémie en cours et l'instabilité politique dans la Région, la fonction de conformité et de gestion des risques s'est considérablement développée en 2021. Les procédures et outils de conformité et de gestion des risques sont désormais beaucoup plus intégrés dans la planification et les processus organisationnels afin de garantir les niveaux de transparence, de responsabilité et de professionnalisme attendus. Des missions de contrôle administratif et programmatique ont été menées selon une approche fondée sur les risques pour vérifier de manière indépendante les processus et les contrôles internes, identifier les lacunes et améliorer les capacités des équipes des bureaux de pays. Le Directeur régional a donné le ton en permettant aux comités sur la conformité et la gestion des risques aux niveaux régional et national de servir de plateformes solides de suivi et de surveillance des questions de conformité. En 2021, les bureaux de pays ont été invités à présenter leur statut en matière de conformité et de gestion des risques aux comités concernés au niveau régional, en mettant en exergue les réalisations, les bonnes pratiques et les domaines à améliorer.

17. L'une des principales réalisations a été l'approbation des principaux risques pour la Région par le Comité sur la conformité et la gestion des risques au niveau régional, ce qui a nécessité une réponse coordonnée aux trois niveaux de l'Organisation et a favorisé des échanges structurés sur les sujets liés aux risques critiques. Une plus grande transparence a été obtenue grâce aux différents tableaux de bord qui ont été élaborés pour permettre aux centres budgétaires de l'OMS dans la Région de surveiller leurs risques de manière proactive, de mesurer leurs performances par rapport aux principaux indicateurs de

¹ Financement durable : rapport du Groupe de travail. Rapport du Directeur général. Genève : Organisation mondiale de la Santé ; 2022 (A75/9 ; https://apps.who.int/gb/ebwha/pdf_files/WHA75/A75_9-fr.pdf, consulté le 29 août 2022).

² Rapport du Groupe de travail des États Membres sur le renforcement de la préparation et de la riposte de l'OMS aux urgences sanitaires à la session extraordinaire de l'Assemblée mondiale de la Santé. Rapport du Directeur général. Genève : Organisation mondiale de la Santé ; 2022 (SSA2/3 ; https://apps.who.int/gb/ebwha/pdf_files/WHASSA2/SSA2_3-fr.pdf, consulté le 29 août 2022).

³ L'Assemblée mondiale de la Santé convient d'entamer un processus visant à élaborer un accord mondial historique sur la prévention, la préparation et la riposte face aux pandémies [site Web]. Genève : Organisation mondiale de la Santé ; 2021 (<https://www.who.int/fr/news/item/01-12-2021-world-health-assembly-agrees-to-launch-process-to-develop-historic-global-agreement-on-pandemic-prevention-preparedness-and-response>, consulté le 29 août 2022).

conformité, de favoriser l'échange de bonnes pratiques et de soutenir la supervision par les hauts responsables de la mise en œuvre des recommandations des audits.

18. La responsabilité de la vérification diligente des acteurs non étatiques et du respect du Cadre de collaboration avec les acteurs non étatiques a été transférée à l'unité chargée de la conformité et de la gestion des risques, conformément aux recommandations formulées à l'issue d'un examen fonctionnel externe effectué par l'unité chargée de la coopération et de la collaboration avec les pays dans la Région, qui était auparavant chargée du Cadre. Ce changement permettra au Bureau régional de renforcer et d'améliorer davantage la collaboration de l'OMS avec les acteurs non étatiques, tout en assurant une meilleure gestion par l'OMS des risques potentiels associés.

Opérationnaliser la gouvernance de la transformation

19. Une unité en charge de la transformation a été créée en 2021, sous la direction du Département du Chef de Cabinet, afin de mieux coordonner les initiatives de transformation dans la Région. L'une des principales mesures prises a été la reconstitution de l'équipe régionale chargée de la transformation au sein du Bureau régional. Cette équipe est désormais pleinement opérationnelle. Elle comprend 14 représentants du Bureau régional et des bureaux de pays et veille à ce que la transformation s'opère dans tous les centres budgétaires de l'OMS aux niveaux régional et national. L'équipe de direction du Bureau régional maintient son haut degré d'engagement en assurant la supervision et l'orientation stratégique du processus de mise en œuvre. Une collaboration fréquente avec l'Équipe de transformation mondiale est en cours afin d'échanger des données d'expérience avec le Siège de l'OMS et les cinq autres Régions de l'Organisation.

20. Les activités du réseau pour le changement à l'appui de la transformation ont été interrompues en 2021, car les ressources et les efforts de l'OMS ont été réorientés vers la riposte contre la COVID-19. Toutefois, le réseau est en cours de relance afin de permettre une collaboration étroite entre les collègues des différents départements et d'intégrer les actions de transformation dans les comportements quotidiens. Il sert de réseau clé pour communiquer en faveur du changement et « joindre le geste à la parole ». L'opérationnalisation de l'équipe régionale de transformation et du réseau pour le changement à l'appui de la transformation dote l'OMS d'un environnement de travail dynamique et rapproche l'Organisation d'une culture axée sur les résultats. Une communication à grande échelle par le biais de canaux internes tels que l'Intranet, le réseau social Workplace et un bulletin d'information sur la transformation a déjà suscité des réactions positives de la part des personnels du Bureau régional et des bureaux de pays.

Prochaines étapes

21. L'audit de performance lié à la transformation de l'OMS a indiqué que 24 des 40 initiatives de transformation de base n'avaient pas encore été réalisées, et que la transformation n'avait pas été mise en œuvre au niveau des pays. La prise en charge des 24 initiatives restantes est donc une priorité, en plus de la nécessité de combler les lacunes en matière de ressources financières et humaines identifiées par les examens fonctionnels au niveau des pays, notamment par la mise en œuvre de processus institutionnels redéfinis dans le domaine des ressources humaines, de la planification et de l'allocation des ressources.

22. L'accélération en vue d'une allocation plus équitable des ressources financières comprend la répartition des ressources mobilisées en 2022-2023 et le projet de budget global pour la période 2024-2025 aux trois niveaux de l'Organisation. Le Secrétariat de l'OMS et les États Membres ont convenu de transférer une plus grande partie des ressources disponibles aux bureaux de pays grâce à une meilleure répartition de ces dernières.

23. La répartition équitable des ressources humaines entre les trois niveaux de l'Organisation devrait se poursuivre afin de renforcer la capacité des bureaux de pays, grâce à un transfert de personnels du



Siège de l'OMS vers les bureaux régionaux et les bureaux de pays. Le déploiement de personnel international de la catégorie professionnelle provenant de toutes les Régions de l'OMS devrait être envisagé pour assurer la diversité interrégionale. À partir de 2022, l'OMS mettra en œuvre la mobilité obligatoire du personnel aux trois niveaux et traitera les questions liées aux services de longue durée dans le même lieu d'affectation, notamment en ce qui concerne les lieux d'affectation où les conditions sont difficiles.

24. Il faut accélérer la mise en œuvre des nouveaux processus institutionnels qui sont essentiels pour conduire et renforcer les changements dans les méthodes de travail de l'OMS. Il s'agira notamment de renforcer la coopération technique, de veiller à ce que des données de qualité soient disponibles au niveau des pays, d'habiliter pleinement les mécanismes efficaces aux trois niveaux et de faire évoluer positivement la culture organisationnelle de l'OMS.



25. La Direction régionale de l'OMS poursuivra son engagement constant en faveur de la mise en œuvre d'une collaboration renforcée aux trois niveaux dans toute l'Organisation afin de placer les besoins des pays au centre de toutes ses activités. Le renforcement du leadership consistera également à investir dans l'évaluation, la sélection et le recrutement sur concours et sur la base du mérite de Représentants de l'OMS pour la prochaine génération de dirigeants au niveau des pays. La feuille de route pour la transformation de l'OMS dans la Région guidera le processus de transformation en 2022-2023, à travers 10 mesures à prendre et des activités connexes (Annexe 1).




Annexe 1

Feuille de route pour la transformation de l'OMS dans la Région de la Méditerranée orientale, 2022-2023

Mesures à prendre	Activités proposées
<div style="text-align: center;">  <p>1 Défendre les valeurs de l'OMS</p> </div> <p>1. Défendre les valeurs de l'OMS</p> <p>Lien avec les axes de travail relatifs à la transformation mondiale¹ :</p> <p><i>Culture collaborative et axée sur les résultats</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en œuvre la politique de lutte contre les comportements abusifs et de prévention en la matière, entrée en vigueur le 1^{er} mars 2021.² • Poursuivre les initiatives de prévention de l'exploitation sexuelle, des abus sexuels et du harcèlement sexuel et de lutte contre de tels actes (PRSEAH) dans la Région par l'intermédiaire : <ul style="list-style-type: none"> – de cadres de responsabilisation aux trois niveaux de l'Organisation ; – de l'équipe spéciale régionale PRSEAH ; – du coordonnateur régional et de cinq fonctionnaires techniques ; – du plan régional de mise en œuvre de la PRSEAH ; – du système de gestion et de développement des services du personnel (PMDS) individuel/d'équipe pour 2022-2023. • Créer un lieu de travail respectueux qui encourage la confiance, la responsabilité, l'obligation de rendre compte, le respect mutuel et une communication ouverte, et qui met l'accent sur les principes de dignité, de diversité et d'individualité : <ul style="list-style-type: none"> – en mettant en place une équipe spéciale pour des lieux de travail respectueux afin d'élaborer, de planifier et d'orienter la mise en œuvre d'interventions de prévention et de soutien pour des questions relatives au personnel telles que la gestion du stress ; – en consacrant des ressources supplémentaires aux interventions de gestion du stress ; – en faisant face au stress collectif en plus du stress individuel dans les situations d'urgence ; – en établissant un lien entre les initiatives de santé mentale du Bureau régional et les interventions de gestion du stress ; – en sensibilisant les responsables aux outils, méthodes et processus de gestion du stress. • Convertir les valeurs de l'OMS et les engagements pris dans le cadre de la transformation en actions en faveur de la diversité, de l'équité et de l'inclusion par le biais : <ul style="list-style-type: none"> – du Groupe catalyseur régional sur la diversité, l'équité et l'inclusion ; – du Groupe consultatif mondial sur la diversité, l'équité et l'inclusion ; – des ateliers sur la détection des systèmes.
<div style="text-align: center;">  <p>2 Questions juridiques</p> </div> <p>2. Questions juridiques</p> <p>Lien avec les axes de travail relatifs à la transformation mondiale :</p> <p><i>Processus « d'excellence »</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Organiser des formations d'équipe spécifiques à chaque pays dans 19 bureaux de pays sur : <ul style="list-style-type: none"> – la structure et les fonctions du Bureau du Conseiller juridique ; – les affaires sociales et institutionnelles ; – le droit international, constitutionnel et mondial de la santé ; – les privilèges et immunités de l'Organisation et de ses fonctionnaires ; – les sanctions bilatérales et des Nations Unies.

Mesures à prendre	Activités proposées
 <p>3. Services d'appui</p> <p>Lien avec les axes de travail relatifs à la transformation mondiale :</p> <p><i>Processus « d'excellence » Modèle opérationnel aligné aux trois niveaux</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Réaliser un examen complet des processus institutionnels afin d'améliorer l'efficacité : <ul style="list-style-type: none"> – de l'élaboration de propositions ; – de l'établissement de rapports pour les donateurs ; – du recrutement de consultants ; – du recrutement de personnels ; – de l'achat de biens et de services ; – des transactions financières ; – des mécanismes de délégation de pouvoirs.
 <p>4. Réseau pour le changement à l'appui de la transformation</p> <p>Lien avec les axes de travail relatifs à la transformation mondiale :</p> <p><i>Culture collaborative et axée sur les résultats</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Réactiver le réseau régional pour le changement à l'appui de la transformation afin : <ul style="list-style-type: none"> – de soutenir les changements dans la culture organisationnelle ; – de veiller à ce que les personnels du Bureau régional et des bureaux de pays aient la motivation et les aptitudes requises ; – d'encourager la participation des personnels au processus de transformation. • Établir un plan de travail annuel pour les activités du réseau. • Assurer la coordination par le biais de l'unité Transformation et l'équipe régionale en charge de la transformation.
 <p>5. Suivi et impact</p> <p>Lien avec les axes de travail relatifs à la transformation mondiale :</p> <p><i>Stratégie axée sur l'impact et sur les données</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aborder les questions liées : <ul style="list-style-type: none"> – aux capacités du personnel en matière de collecte de données pour le tableau de bord des produits et les indicateurs de performance clés du cadre de résultats du treizième PGT et du cadre de mesure de l'impact de l'OMS ; – à l'utilisation des données dans les bureaux de pays de l'OMS. • Créer des boucles de rétroaction avec les bureaux de pays de l'OMS pour répondre aux besoins de ces derniers.

Mesures à prendre	Activités proposées
<div data-bbox="236 253 432 450" style="text-align: center;">  <p data-bbox="245 409 411 427">Situations d'urgence</p> </div> <p data-bbox="201 501 440 519">6. Situations d'urgence</p> <p data-bbox="201 562 440 633">Lien avec les axes de travail relatifs à la transformation mondiale :</p> <p data-bbox="201 669 462 687"><i>Processus « d'excellence »</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Rationaliser les fonctions opérationnelles pour renforcer les capacités du Programme OMS de gestion des situations d'urgence sanitaire et faciliter la mise en œuvre de modes opératoires normalisés pour les processus fonctionnels dans les situations d'urgence classées. • Établir des lignes directrices pour l'élaboration de stratégies de coopération avec les pays dans les situations d'urgence. • Définir des indicateurs de performance clés différenciés pour les situations d'urgence. • Intégrer les fonctions communes sur la base de l'expérience de collaboration de l'équipe d'appui à la gestion des incidents, y compris le concept de retrait progressif ainsi que le suivi et l'évaluation. • Élaborer une évaluation transnationale formelle des enseignements tirés de l'utilisation de l'approche du lien entre l'humanitaire, le développement et la paix pendant les situations d'urgence.
<div data-bbox="236 770 432 967" style="text-align: center;">  <p data-bbox="245 920 411 960">Opérations dans les pays</p> </div> <p data-bbox="201 1019 432 1068">7. Opérations dans les pays</p> <p data-bbox="201 1106 440 1178">Lien avec les axes de travail relatifs à la transformation mondiale :</p> <p data-bbox="201 1214 462 1263"><i>Modèle opérationnel aligné aux trois niveaux</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Élaborer des modèles opérationnels de base pour les bureaux de pays de l'OMS (au-delà des organigrammes adaptés au besoin), y compris des services d'appui structurés/coordonnés et des mesures d'optimisation des synergies. • Examiner les futures modalités/approches possibles pour la présence du Bureau régional au niveau des pays, notamment une capacité de base minimale standard correspondant aux fonctions critiques telles que définies dans la stratégie de coopération avec les pays. • Fonder la planification et la budgétisation de l'OMS sur la stratégie de coopération avec les pays et le Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable pour les activités dans les pays, en veillant à ce que le soutien et les ressources des trois niveaux soient reflétés dans le plan d'appui aux pays (ou le plan et le budget uniques pour les pays de l'OMS) de chaque pays. • Veiller à ce que la stratégie de coopération avec les pays soit un cadre unificateur, au sein de l'OMS, pour l'ensemble de la budgétisation, de la mobilisation des ressources et de la gestion de l'analyse commune de pays, du Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable et d'autres mécanismes de coordination des partenaires au niveau national. • Définir les rôles potentiels de l'unité Coopération avec les pays, à savoir : <ul style="list-style-type: none"> – soutenir et faciliter les politiques à court et à long terme pour les missions techniques de l'OMS dans les États Membres, avec un mandat bien défini ; – élaborer et soutenir des missions virtuelles, conçues pour des interventions rapides en réponse à des besoins techniques spécifiques de santé publique ; – permettre aux équipes d'intervention dans les pays d'adopter une approche gérée avec des experts représentant plusieurs partenaires et institutions pour répondre aux besoins des pays et aux demandes planifiées/ad hoc des États Membres ; – offrir des possibilités de renforcement des capacités et, le cas échéant, un soutien financier aux experts nationaux pour qu'ils participent à des événements/projets de recherche internationaux, y compris une collaboration avec les institutions sanitaires et les réseaux d'experts nationaux ; – organiser des tables rondes sur les politiques avec les pays, mettre en place des communautés de pratique et coordonner avec les représentants des États Membres ; – améliorer/introduire des méthodes de travail innovantes avec les centres collaborateurs de l'OMS dans la Région ; – veiller à l'intégration d'échanges entre pairs entre pays, y compris des missions de perfectionnement à court terme pour acquérir une expérience différente dans un bureau de pays ou à l'échelle internationale pendant une période limitée.

Mesures à prendre	Activités proposées
 <p>8. Communication et partenariats</p> <p>Lien avec les axes de travail relatifs à la transformation mondiale :</p> <p><i>Nouvelle approche des partenariats</i> <i>Financement prévisible et durable</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Développer les capacités structurelles et fonctionnelles du Département Communication, mobilisation des ressources et partenariats aux niveaux régional et des pays. • Renforcer les capacités du Bureau régional et des bureaux de pays en matière de communication pour la santé. • Améliorer activement et systématiquement la mobilisation des partenaires.
 <p>9. Leadership en matière de santé aux Nations Unies</p> <p>Lien avec les axes de travail relatifs à la transformation mondiale :</p> <p><i>Nouvelle approche des partenariats</i> <i>Modèle opérationnel aligné aux trois niveaux</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Renforcer les capacités de l'OMS en tant que partenaire actif et leader aux niveaux régional et national pour l'élaboration, la coordination et la mise en œuvre de la stratégie des Nations Unies relative aux Objectifs de développement durable liés à la santé. • Tirer parti des équipes de pays des Nations Unies pour un positionnement et une coordination concertée avec les gouvernements et les donateurs. • Soutenir les capacités des bureaux de pays de l'OMS en ce qui concerne l'analyse commune de pays et le Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable, en faisant le lien entre les stratégies de coopération avec les pays de l'OMS et les documents stratégiques des Nations Unies au niveau national (y compris le partage d'expériences entre les pays). • Élargir les partenariats avec les institutions des Nations Unies et d'autres partenaires de la santé. • Améliorer la collaboration aux trois niveaux afin de renforcer le positionnement de l'OMS grâce à l'Alliance régionale pour la santé en tant qu'organe de coordination régionale, et inclure tous les partenaires dans les réunions et missions futures.
 <p>10. Capacités en matière de leadership</p> <p>Lien avec les axes de travail relatifs à la transformation mondiale :</p> <p><i>Des effectifs motivés et adaptés aux besoins</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Renforcer les capacités du Bureau régional en matière de leadership, y compris l'apprentissage continu et la collaboration, au moyen : <ul style="list-style-type: none"> – de la cartographie des lacunes dans les domaines du leadership (par ex. changement de culture, communication) ; – de l'organisation de formations ciblées sur le leadership et la gestion, fondées sur l'évaluation des besoins ; – de la promotion d'une formation pratique du personnel des bureaux de pays (mentorat, suivi, supervision) en mettant l'accent sur le soutien pratique ; – du renforcement des capacités interpairs des pairs entre bureaux de pays ; – de la mise au point de méthodes systématiques pour le déploiement du personnel du Bureau régional afin de combler les lacunes temporaires en matière de capacités, le cas échéant, en utilisant les missions de perfectionnement de courte durée au sein du Bureau régional et entre celui-ci et les bureaux de pays (y compris l'apprentissage entre les bureaux et l'observation en situation de travail) ; – de l'organisation d'une formation croisée/de la participation du personnel au sein des départements ; – de l'amélioration de la gestion du temps, de l'efficacité des réunions, de la gestion des flux de travail et des rapports. • Veiller à ce que tous les membres du personnel de la catégorie professionnelle aient la capacité de travailler avec d'autres secteurs pour mettre en place une approche multisectorielle de la santé.

1 Des informations détaillées sur les axes de travail relatifs à la transformation mondiale figurent dans le rapport de situation 2020 sur la transformation de l'OMS : <https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/341409/9789240026872-fre.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

2 Information Note Number 08/2021. Preventing and addressing abusive conduct: policy and procedures concerning harassment, sexual harassment, discrimination, and abuse of authority. Geneva: World Health Organization; 2021 (en anglais) (<https://www.who.int/publications/m/item/preventing-and-addressing-abusive-conduct>).