



**Organisation  
mondiale de la Santé**

BUREAU RÉGIONAL DE L' **Europe**

**Comité régional de l'Europe**

EUR/RC69/9

Soixante-neuvième session

**Copenhague (Danemark), 16-19 septembre 2019**

20 août 2019

190376

Point 5 d) de l'ordre du jour provisoire

ORIGINAL : ANGLAIS

## **La transformation de l'OMS et ses incidences pour la Région européenne de l'OMS**

Lors de la soixante et unième session du Comité régional de l'OMS pour l'Europe (CR61), en 2011, la directrice régionale s'est engagée à faire rapport chaque année sur la réforme de l'OMS et son impact sur les travaux de la Région européenne de l'OMS.

Afin de pouvoir concrétiser le Treizième Programme général de travail de l'OMS 2019-2023, adopté en 2018, et d'assurer le leadership et les interventions nécessaires pour réaliser l'objectif de développement durable n° 3 et d'autres objectifs de développement durable en rapport avec la santé, l'OMS a entamé un programme de transformation pour garantir la fluidité des opérations entre les trois niveaux de l'Organisation et repositionner ses activités dans le cadre plus large de la réforme du système de développement des Nations Unies.

Le présent document expose les principales évolutions dans le cadre de cette transition, ainsi que leurs incidences pour les activités du Bureau régional de l'OMS pour l'Europe. Il s'agit d'une mise à jour du rapport soumis au CR68, en 2018.

Ce rapport est soumis pour examen au CR69.

## Introduction

1. En 2011, lors de la soixante et unième session du Comité régional de l’OMS pour l’Europe (CR61), la directrice régionale s’est engagée à tenir les États membres européens régulièrement informés du processus de réforme de l’OMS. Par la suite, la même promesse a été faite en ce qui concerne la transformation de l’OMS.

2. La Région européenne de l’OMS a été proactive dans les travaux de réforme de l’OMS pendant plusieurs années. En particulier, un processus global de réforme stratégique est en cours dans la Région depuis 2010, date à laquelle le CR60 a adopté la résolution EUR/RC60/R2, portant approbation d’un rapport intitulé « Une meilleure santé pour l’Europe. Adapter le Bureau régional de l’OMS pour l’Europe à l’évolution du contexte européen : perspective de la directrice régionale » (document EUR/RC60/8). Ce rapport répertorie sept priorités stratégiques clés pour la réforme du Bureau régional de l’OMS pour l’Europe, à savoir :

- le développement d’un cadre politique européen de la santé en tant que cadre cohérent pour des améliorations équitables de la santé et du bien-être ;
- l’amélioration de la gouvernance dans la Région européenne et au Bureau régional ;
- la poursuite du renforcement de la collaboration avec les États membres ;
- la conclusion de partenariats stratégiques avec d’autres parties prenantes afin d’améliorer ensemble la santé et la cohérence politique en Europe ;
- le renforcement de la contribution européenne à la santé mondiale ;
- une sensibilisation par une stratégie de l’information et de la communication ;
- la promotion du Bureau régional en tant qu’organisation dotée d’un environnement de travail positif et d’un financement durable de ses activités.

3. Ces sept priorités stratégiques d’action traduisent l’idée qu’un cadre d’action intégré intersectoriel serait utile pour tous les États membres. Elles soulignent la nécessité de promouvoir activement l’amélioration de la gouvernance, le travail en collaboration, les partenariats et les systèmes d’information et de communication pour soutenir la mise en œuvre de la politique. Par ailleurs, l’importance d’une amélioration de l’environnement de travail au Bureau régional, dans les bureaux géographiquement dispersés (GDO) et dans les bureaux de pays de la Région est reconnue.

4. Depuis 2010, des mesures ont été prises pour le suivi des priorités ci-dessus, en étroite concertation avec le Comité régional lors de ses sessions ultérieures, et avec le feu vert politique de ce dernier. Parmi les principales réalisations du processus de réforme figurent l’élaboration de Santé 2020, la politique européenne de la santé et du bien-être ; la mise sur pied de groupes de travail successifs sur la gouvernance par le Comité permanent du Comité régional de l’Europe, qui a formulé des recommandations sur la gouvernance pour le Comité régional, lesquels ont débouché sur l’adoption de réformes lors du CR60 et CR63 (résolutions EUR/RC60/R3 et EUR/RC63/R7, respectivement) ; la révision des stratégies relatives aux GDO et aux bureaux de l’OMS dans les pays ; l’élaboration de nouveaux modèles opérationnels pour la collaboration avec les États membres, dont les accords de collaboration biennaux et l’établissement d’un réseau d’homologues nationaux dans les États membres ; et la création ou le renforcement de plates-formes multilatérales pour la participation des pays et des administrations sous-nationales, notamment l’Initiative des petits États, le Réseau-santé de l’Europe du Sud-Est, et les réseaux des Régions-santé et des Villes-santé.

5. Le Bureau régional a également participé activement à des plates-formes multilatérales d'action multisectorielle dans les pays, en collaboration avec des organismes des Nations Unies et d'autres partenaires, notamment la Coalition thématique sur la santé et le bien-être, des traités multilatéraux (tels que le Règlement sanitaire international (2005) et la Convention-cadre de l'OMS pour la lutte antitabac), des accords multilatéraux pour l'environnement, le processus européen Environnement et santé, et le Programme paneuropéen pour les transports, la santé et l'environnement. Le Bureau régional a également pris de nombreuses initiatives pour renforcer les bureaux de pays et promouvoir le renforcement des capacités et les échanges entre pairs, parmi lesquelles la mise en place de systèmes d'information sanitaire communs et perfectionnés, notamment le Portail européen d'information sanitaire, l'Initiative en faveur du respect sur le lieu de travail du Bureau régional et la promotion d'un dialogue renforcé avec l'Association du personnel.

6. Les succès de ce processus de réforme, qui est aligné sur les objectifs énoncés dans le Treizième Programme général de travail de l'OMS 2019-2023 (treizième PGT) et sur le modèle conceptuel global de transformation lancé par le directeur général, constituent une base solide sur laquelle la Région peut continuer à contribuer au programme mondial de transformation.

7. La présente mise à jour relative à la transformation en cours à l'OMS porte sur les principales évolutions introduites depuis le CR68, en septembre 2018. Celles-ci visent à mieux aligner les travaux de l'OMS avec les objectifs stratégiques du treizième PGT et les objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies aux trois niveaux de l'Organisation. Ces travaux s'appuient sur les orientations fournies par le Conseil exécutif à sa 143<sup>e</sup> session, le Vingt-sixième Comité permanent du Comité régional et les résolutions de la Soixante-douzième Assemblée mondiale de la santé sur les processus de réforme de l'OMS, dont le programme de transformation, ainsi que sur la mise en œuvre de la réforme du système des Nations Unies pour le développement (résolutions A72/48 et A72/49 de l'Assemblée mondiale de la santé).

8. Le Bureau régional contribue pleinement à ce nouveau plan de transformation mondial de l'Organisation, par le biais d'une collaboration active entre le nouveau directeur général et la directrice régionale, en sa nouvelle qualité de directrice générale adjointe ; la participation de la directrice régionale à l'orientation du programme de transformation au sein du Groupe de la politique mondiale ; et une réorientation stratégique de grande envergure qui placera la collaboration avec les pays au centre des travaux futurs de la Région.

9. Plusieurs rapports seront soumis pour examen au CR69, en septembre 2019, détaillant les progrès réalisés au sein du Bureau régional concernant la mise en œuvre de Santé 2020, y compris la gouvernance de la santé, et concernant la manière dont la présence a été renforcée dans les pays et continuera à être transformée au cours de la prochaine période biennale.

## **Principales facettes de la transformation de l'OMS**

10. Le processus de transformation de l'OMS est aligné sur le Programme de développement durable à l'horizon 2030 et les décisions de la réforme du système des Nations Unies pour le développement. Il a des répercussions et ouvre des possibilités à l'OMS, tout comme à l'ensemble des organismes des Nations Unies. La transformation de l'OMS implique un engagement en faveur de la cohérence et de l'unité d'action au sein du système des Nations Unies, comme l'ont noté les États membres lors de la Soixante-douzième Assemblée mondiale de la santé, en mai 2019. Au niveau des pays, avec un rôle révisé et renforcé, le Coordonnateur

résident des Nations Unies peut aider l'OMS à unifier et à harmoniser ses conseils et ses interventions multisectoriels et systémiques, essentiels pour nombre des résultats obtenus dans le domaine de la santé, dans le cadre d'une intervention coordonnée des Nations Unies. Au niveau international, l'OMS continuera à renforcer son rôle normatif unique en son genre, dispensant aux États membres des recommandations fondées sur des données factuelles pour soutenir l'élaboration des politiques. Dans le même temps, l'OMS continuera à fournir à tous les États membres une plate-forme pour le dialogue et l'élaboration de politiques, grâce à une structure de gouvernance forte, inclusive et transparente aux niveaux mondial et régional. La nécessité d'un leadership fort de la part de l'OMS afin d'atteindre l'ODD n° 3 et d'autres ODD en rapport avec la santé a été et continuera d'être reconnue et soulignée dans le cadre de la transformation de l'OMS. Pour y parvenir, l'Organisation à ses trois niveaux (Siège, bureaux régionaux et pays) et ses méthodes de travail seront parfaitement alignées sur le treizième PGT et ses cibles du « triple milliard », eux-mêmes alignés sur les ODD en rapport avec la santé, dans le but de ne laisser personne de côté.

11. Beaucoup d'activités ont été réalisées pour lancer et mettre en œuvre le processus de transformation, dont des consultations et des travaux de diagnostic entrepris pour cartographier les programmes et les processus habilitants dans le contexte du treizième PGT, et pour faire la radioscopie des processus administratifs grâce à une analyse quantitative et aux visites des équipes de transformation mondiales. Une enquête préliminaire sur la culture de l'Organisation et un « jam des valeurs » ont été organisés. Dans ce cadre, il a été demandé au personnel d'analyser la vision et la mission de l'OMS, ainsi que les moyens d'améliorer les performances, les connaissances et les compétences, pour mettre davantage l'accent sur le travail normatif et technique et garantir l'impact des travaux au niveau national afin d'aider les États membres.

12. Un récapitulatif des objectifs et des progrès réalisés à ce jour dans le cadre du programme de transformation a été présenté à la Soixante-douzième Assemblée mondiale de la santé (document A72/48).

13. Parmi les principales réalisations du processus de transformation à ce jour, on peut citer : l'adoption du treizième PGT ; le renforcement des fonctions de relations extérieures et de mobilisation des ressources, avec la publication du premier « dossier commercial » de l'OMS pour atteindre des partenaires nouveaux et existants et les inciter à investir dans l'OMS ; et le premier Forum des partenaires de l'OMS, qui a eu lieu en Suède en avril 2019.

14. La première Réunion mondiale sur la gestion de l'OMS s'est tenue en décembre 2018. Un nouveau modèle de fonctionnement, destiné à briser les cloisonnements, à remodeler la structure de l'Organisation et à l'aligner sur les trois priorités stratégiques du treizième PGT, a été annoncé conjointement par le directeur général et tous les directeurs régionaux début mars 2019.

15. Ce nouveau modèle de fonctionnement repose sur quatre principes :

- l'alignement sur les priorités stratégiques du treizième PGT et ses cibles du « triple milliard » ;
- la réforme des processus techniques, des processus des relations extérieures et des processus opérationnels et administratifs, sur un mode cohérent et avec la meilleure qualité possible ;

- l'alignement du modèle de fonctionnement des sept grands bureaux et des trois niveaux de l'Organisation, afin de fournir des prestations en souplesse ;
- un nouveau mode de travail flexible pour accroître l'efficacité et l'efficience à tous les niveaux de l'OMS et entre ces niveaux.

16. Dans ce nouveau modèle de fonctionnement, les bureaux régionaux encadreront les activités de coopération technique, tandis que le Siège encadrera le travail normatif de l'Organisation. La structure budgétaire sera basée sur les résultats et les produits alignés sur les cibles du « triple milliard » du treizième PGT, les plans d'appui aux pays et l'alignement entre les trois niveaux de l'Organisation.

17. Le processus de transformation vise à induire un profond changement organisationnel, qui aura un impact sur le travail de chaque membre du personnel. Pour cette raison, il a été demandé au personnel d'inclure les produits livrables au titre du treizième PGT dans l'évaluation régulière de ses performances.

18. Entre la fin de 2018 et le début de 2019, il y a eu une évolution importante, à savoir que l'ensemble du personnel de l'Organisation a été incité à participer à l'élaboration de la toute première Charte des valeurs de l'OMS. Cette Charte est compatible avec la Constitution de l'OMS et définit l'ensemble des valeurs qui guident et sous-tendent le travail de l'Organisation. Elle s'applique universellement à l'ensemble de l'Organisation et à tous les membres de son personnel, quel que soit leur lieu d'affectation. Elle affirme que les valeurs du personnel de l'OMS sont inspirées par la vision de l'OMS, qui aspire à un monde dans lequel tous les peuples atteignent le niveau de santé le plus élevé possible, ainsi que par la mission de l'OMS, à savoir de promouvoir la santé, de préserver la sécurité mondiale et de servir les personnes vulnérables, avec un impact mesurable au niveau des pays.

## **Incidences de la transformation pour le Bureau régional**

19. Dans le cadre de ces changements organisationnels et transformateurs, la directrice régionale de l'Europe a été nommée directrice générale adjointe et continuera, avec le directeur général, à diriger les efforts de transformation. En outre, elle a créé, en 2018, une fonction de coordination régionale de l'effort de transformation, dirigée par la directrice, Gestion des programmes avec le soutien d'un coordinateur régional de la transformation. En 2019, elle a décidé de renforcer encore le Bureau régional en désignant la directrice de la Division des maladies non transmissibles et de la promotion de la santé à toutes les étapes de la vie pour diriger le processus régional de transformation, avec l'appui d'une petite équipe régionale intersectorielle travaillant en étroite collaboration avec l'équipe de transformation mondiale.

20. L'objectif de l'équipe de transformation régionale est de faciliter autant que possible la transformation par le biais des structures de direction au Bureau régional et dans les pays. L'accent est mis sur la participation et l'engagement de l'équipe de direction, du personnel de tous les bureaux et des autres acteurs concernés, grâce à la diffusion rapide d'informations, à la transparence tout au long du processus de transformation et à l'utilisation de toutes les plates-formes pertinentes. Ces plates-formes comprennent le Réseau européen des accompagnateurs du changement (dont on retrouve des membres dans toutes les divisions, dans tous les GDO et dans les principaux bureaux de pays), ainsi que l'Initiative en faveur du respect sur le lieu de travail, l'Association du personnel, le Comité de formation du Bureau régional, le bureau du médiateur et le bureau du médecin du personnel du Bureau régional.

21. Grâce à ces dispositions et à la mobilisation de tout son personnel, le Bureau régional contribue pleinement à tous les axes du processus de transformation de l’OMS, comme il ressort encore de ce qui suit.

22. En ce qui concerne l’élaboration du treizième PGT et du budget programme 2020-2021, le Bureau régional s’est engagé dans un exercice de planification ascendante. Il a placé les pays au centre en faisant participer les organes directeurs de la Région au débat et en maintenant une concertation étroite avec tous les pays, afin de garantir que les activités de l’OMS restent pertinentes par rapport aux priorités des pays. Pour faciliter la mise en adéquation des besoins et des aspirations des pays (tels qu’ils sont définis dans les plans d’appui aux pays) avec l’appui technique disponible au niveau régional et au Siège, deux réunions en face à face ont été organisées entre le personnel technique du Bureau régional et de ses GDO, les représentants de l’OMS et les chefs des bureaux de pays, avec la participation de représentants du Siège. Le travail de planification est soutenu par tout un éventail de « biens de santé publique » régionaux et mondiaux qui fournissent aux États membres des options concrètes en matière de produits, de méthodes, de conseils, d’outils et de propositions pour répondre aux besoins des pays afin d’atteindre les cibles du « triple milliard » du treizième PGT. En outre, le Bureau régional a mis en place une structure avec des responsables des priorités stratégiques nommés parmi les directeurs de division et des points focaux pour les réalisations et les produits, afin de faciliter le dialogue sur la planification et l’alignement avec le Siège d’un côté et les bureaux de pays de l’autre.

23. En ce qui concerne la refonte et l’harmonisation des fonctions techniques, commerciales et de relations extérieures essentielles de l’OMS, le Bureau régional a déjà été fonctionnellement aligné sur la nouvelle structure organisationnelle du Siège de l’OMS, qui repose sur quatre piliers : les programmes, la préparation et l’action en situation d’urgence, les relations extérieures et la gouvernance, et les fonctions institutionnelles. Le pilier « Relations extérieures et gouvernance » du Bureau régional regroupe les fonctions de partenariats, de mobilisation des ressources et de communication institutionnelle.

24. Quoiqu’il s’aligne sur ces fonctions mondiales, le Bureau régional conserve ses spécificités régionales, qui reflètent l’importance de certaines priorités sanitaires dans la Région, telles que les maladies non transmissibles et les facteurs de risque de mauvaise santé ; ces priorités sont toujours traitées par une division spécifique du Bureau régional. En outre, le Bureau régional a pris des mesures pour assurer une présence prévisible de l’OMS dans les pays et une structure commune de base pour les bureaux de pays de l’OMS, qui est fonction des besoins et de la maturité des systèmes de santé des pays. Le modèle d’activité du Bureau régional soutient cette démarche. Il fournit l’assistance technique à partir du Bureau régional et par le biais d’équipes techniques internationales, organisées en plaques tournantes, afin de déployer avec efficacité et flexibilité des ressources auprès des pays, en tant que de besoin. S’ajoutent à cela des représentants stratégiques de l’OMS investis de pouvoirs, qui disposent de capacités normatives et techniques suffisantes pour soutenir les États membres. D’autres ajustements à l’organisation du Bureau régional relèveront de la responsabilité du prochain directeur régional, qui prendra ses fonctions en février 2020.

25. En ce qui concerne l’harmonisation du modèle opérationnel entre les trois niveaux de l’Organisation et la place centrale à occuper par les pays dans les travaux de l’Organisation, le Bureau régional participe pleinement au processus, avec une participation active à tous les groupes de travail et aux six équipes mondiales spéciales pour la transformation, créés pour formuler des recommandations et guider la mise en œuvre des nouveaux modèles opérationnels.

Ces équipes spéciales s'occupent de l'organisation des divisions du Siège de l'OMS, des espaces de travail et de l'agencement des bureaux au Siège de l'OMS, de la mobilité mondiale, des carrières internationales et du renforcement des capacités, de la délégation mondiale des responsabilités et des nouveaux modes de travail, et du personnel des services généraux au Siège de l'OMS. Le Bureau régional a déjà aligné ses processus sur les modèles opérationnels mondiaux en matière de planification, de relations extérieures, de mobilisation des ressources et de communication. En outre, grâce à son expérience pratique, il contribue à la refonte des processus de gestion (recrutement, chaîne d'approvisionnement, gestion des performances, etc.), ainsi qu'aux processus techniques qui font partie des activités essentielles de l'Organisation. En particulier, le Bureau régional contribue à la réforme des processus d'élaboration de normes et de règles, de recherche, de fourniture de données et de coopération technique, l'objectif primordial étant de faire en sorte que les conseils de l'OMS aux États membres répondent à leurs besoins et soient fondés sur les meilleures bases factuelles disponibles, afin d'avoir plus rapidement un impact plus fort au niveau des pays.

26. Pour ce qui est de promouvoir un changement de culture et d'élaborer et d'appliquer la Charte des valeurs de l'OMS, le Bureau régional élabore actuellement un plan pour le changement de culture. Ce plan s'appuie sur la Charte des valeurs et se fonde et s'aligne sur le plan d'action mondial sur la culture élaboré actuellement, dans le but de créer une culture et un environnement organisationnels qui permettront une collaboration interne et externe efficace ainsi qu'un alignement de la culture et des méthodes de travail du personnel sur les valeurs de l'Organisation et sur le treizième PGT, et pourront faire ressortir ce que le personnel possède de mieux afin de s'acquitter de sa mission, et de continuer à attirer et à retenir les meilleurs talents.

27. Ce plan européen pour le changement de culture donnera suite aux résultats de l'enquête sur la culture menée en octobre 2017 et aux recommandations de l'Initiative en faveur du respect sur le lieu de travail, émises en février 2019. D'autres études disponibles, telles que l'enquête des Nations Unies sur le harcèlement sexuel, seront également prises en compte. La directrice régionale par intérim a lancé le processus en juillet 2019, le but étant d'approuver le plan de changement de culture du Bureau régional, y compris les plans des divisions, pour la fin de 2019 et de profiter de la « Journée pour un environnement professionnel respectueux 2019 » pour échanger des expériences et souligner les succès.

28. L'élaboration du plan européen pour le changement de culture sera facilitée par des discussions en groupes de travail, qui permettront d'analyser les raisons profondes des forces et faiblesses culturelles du Bureau régional. Pour la fin 2019, des mesures précises seront définies en vue de leur inclusion dans les évaluations du personnel, établissant un lien entre les performances individuelles et les objectifs du treizième PGT et favorisant la responsabilisation en matière de résultats. Des « prises de pouls » périodiques seront publiées pour soutenir la mise en œuvre de la transformation.

29. L'équipe régionale de transformation œuvrera également, avec des collègues à tous les niveaux de l'Organisation, à la création de l'Académie de l'OMS, une plate-forme numérique d'apprentissage novatrice destinée à améliorer les compétences d'un grand nombre de professionnels de santé dans les domaines d'activité requis pour la réalisation des ODD en rapport avec la santé et des cibles du « triple milliard » du treizième PGT, et à agir sur les déterminants sociaux de la santé, à renforcer les systèmes et services de santé, et à assurer une préparation et une réaction optimales aux situations d'urgence.

30. L'Association du personnel a exprimé son soutien au projet de transformation, y compris aux objectifs en matière d'impact dans les pays, de respect sur le lieu de travail, d'exploitation optimale de l'éventail des qualifications du personnel et d'adoption de la Charte des valeurs de l'OMS. Le personnel restera associé et consulté à toutes les étapes du processus de transformation, y compris par des consultations relatives aux restructurations d'envergure susceptibles d'avoir un impact sur le Bureau régional, les GDO et les bureaux de pays.

= = =