Organisation mondiale de la Santé

SOIXANTE-DOUZIÈME ASSEMBLÉE MONDIALE DE LA SANTÉ **A72/48**
Point 18.1 de l'ordre du jour provisoire **7 mai 2019**

Processus de réforme de l'OMS, programme de transformation compris, et mise en œuvre de la réforme du système des Nations Unies pour le développement

Programme de transformation de l'OMS

Rapport du Directeur général

1. En janvier 2019, le Conseil exécutif, à sa cent quarante-quatrième session, a pris note d'une version antérieure de ce rapport.[1] En réponse aux commentaires des membres du Conseil, le document a été révisé, en particulier en ajoutant des informations relatives au nouveau modèle de fonctionnement du Secrétariat (voir en particulier les paragraphes 21 à 30). La section « Situation actuelle et prochaines étapes » (paragraphes 34 et 35) a été mise à jour. Les détails concernant l'engagement de l'OMS à l'égard de la réforme du système des Nations Unies pour le développement et sa mise en œuvre sont présentés à l'Assemblée de la Santé pour examen dans un document distinct.[2]

LES ARGUMENTS EN FAVEUR DU CHANGEMENT

2. L'adoption du Programme de développement durable à l'horizon 2030 et des objectifs qui lui sont associés, et les décisions sur la réforme du système des Nations Unies pour le développement (la « réforme des Nations Unies ») entraînent de profonds changements pour toutes les parties prenantes, notamment l'ensemble des organisations du système des Nations Unies ; les incidences et possibilités qui en découlent sont importantes pour toutes les institutions spécialisées, tous les programmes et tous les fonds des Nations Unies, y compris l'OMS. De fait, la réforme des Nations Unies offre des possibilités et des avantages immédiats pour l'OMS et les objectifs de développement durable liés à la santé. L'engagement en faveur de la cohérence et de l'unité d'action dans l'ensemble du système des Nations Unies est d'ores et déjà manifeste dans le processus mené par l'OMS qui a, en collaboration avec ses partenaires, rapidement mis sur pied un plan d'action mondial pour accélérer les progrès en vue d'atteindre les objectifs de développement durable liés à la santé.[3] Au niveau des pays, le coordonnateur

---

[1] Voir le document EB144/31 et les procès-verbaux de la cent quarante-quatrième session du Conseil exécutif, deuxième séance, section 4 et quatorzième séance, section 1 (en anglais seulement).

[2] Document A72/49.

[3] *Towards a global action plan for healthy lives and well-being for all – Uniting to accelerate progress towards the health-related SDGs*. Genève, Organisation mondiale de la Santé, 2018 (https://www.who.int/sdg/global-action-plan/Global_Action_Plan_Phase_I.pdf, consulté le 25 mars 2019).

résident, dont le rôle a été révisé et renforcé, peut aider l'OMS à harmoniser les mesures et les conseils fournis, de manière transsectorielle et intégrée à l'échelle du système, ce qui est essentiel pour de nombreux résultats sanitaires. Une intégration plus étroite des moyens opérationnels des Nations Unies peut apporter un large soutien aux opérations d'urgence de l'OMS, comme on l'a vu lors des ripostes aux flambées de maladie à virus Ebola en République démocratique du Congo en 2018-2019.

3. Il est impératif de faire preuve d'un solide leadership et d'agir énergiquement en vue d'atteindre l'objectif 3 de développement durable (Permettre à tous de vivre en bonne santé et promouvoir le bien-être de tous à tout âge) et les autres objectifs liés à la santé. Près de 70 ans après la fondation de l'OMS, plus de la moitié des habitants du monde ne peuvent toujours pas avoir accès à des services de santé et, parmi ceux qui bénéficient de ces services, nombre d'entre eux sont confrontés à des difficultés financières majeures, parfois catastrophiques. Dans les États fragiles en proie à des crises et vulnérables des millions de personnes sont dans des situations désespérées, car elles sont privées de l'accès aux services de santé essentiels. Au niveau international, le risque de nouveaux pathogènes émergents augmente et leur propagation s'accélère. Le fardeau des maladies non transmissibles continue à croître et est désormais la principale cause de décès et de handicap dans le monde. Il faut absolument que l'OMS définisse plus précisément les objectifs de ses travaux normatifs et techniques, et augmente l'impact de ses actions sur l'amélioration de la santé au niveau des pays dans le cadre de l'aide apportée aux États Membres.

L'OBJECTIF DU CHANGEMENT

4. Pour s'acquitter de sa mission et atteindre les objectifs de développement durable liés à la santé, l'OMS doit devenir une organisation qui puisse répondre aux attentes du XXIe siècle et qui exerce ses fonctions de manière cohérente d'un programme à l'autre, d'un bureau principal à l'autre et aux trois niveaux de l'Organisation, et qui obtienne, dans le contexte d'un système des Nations Unies réformé, des améliorations mesurables dans le domaine de la santé des populations au niveau des pays. L'OMS doit offrir une excellence technique qui se traduise par des améliorations dans le domaine de la santé afin d'aider tout un chacun, quel qu'il soit et où qu'il vive, à mener une vie productive et en bonne santé. Le monde a besoin d'une OMS flexible, mobile, modulable et innovante qui se concentre sans relâche sur le suivi et les résultats dans un environnement mondial en rapide mutation.

5. Le processus de transformation de l'OMS vise à repositionner, reconfigurer l'Organisation et à la doter de nouvelles capacités, dans le cadre plus large de la réforme des Nations Unies, de façon que ses travaux normatifs et techniques soient d'une qualité encore plus grande, axés plus précisément sur les besoins, les demandes et les mesures attendues des États Membres, et se traduisent directement par des résultats au niveau des pays. Pour ce faire, le Secrétariat a :

- mis en place une stratégie qui clarifie le rôle joué par l'OMS dans l'obtention des objectifs de développement durable liés à la santé, établi des priorités et défini clairement les objectifs et les cibles de l'Organisation, et guide le travail de l'ensemble des membres du personnel ;

- reconfiguré et commencé à harmoniser d'un bureau principal à l'autre les processus qui sous-tendent les fonctions essentielles de l'OMS dans le domaine technique, dans ses opérations et dans ses relations extérieures en s'appuyant sur les meilleures pratiques, et dans le but de soutenir la stratégie de l'Organisation ;

- aligné le modèle de fonctionnement de l'OMS aux trois niveaux de l'Organisation en vue d'un impact au niveau des pays et commencé à introduire les pratiques dites de gestion flexible qui améliorent la qualité et la réactivité ;

- pris des mesures pour mettre en place une culture et un environnement qui permettent une collaboration interne et externe efficace, garantissent que les travaux sont alignés sur les priorités stratégiques, incitent les membres du personnel de l'OMS à donner le meilleur d'eux-mêmes pour que l'Organisation s'acquitte de sa mission et continue à attirer et à fidéliser les meilleurs éléments ; et

- adopté une nouvelle approche de la communication et de la mobilisation des ressources, ainsi que de la dynamisation des partenariats, de façon que l'OMS soit mieux à même de façonner les décisions dans le domaine de l'action sanitaire mondiale et de générer un financement approprié et durable.

À plus long terme, l'OMS vise à passer d'un cycle de réformes répétées à un programme durable d'amélioration permanente.

L'APPROCHE DE LA TRANSFORMATION

6. Les enseignements tirés de l'expérience acquise par l'OMS dans la mise en œuvre des réformes et du changement au cours des 15 dernières années, en particulier des activités entreprises aux niveaux mondial et régional depuis 2009, ont été d'une grande utilité pour le programme de transformation de l'OMS. Bien que l'exercice actuel de transformation soit plus vaste et plus complet, les principes essentiels issus des précédentes réformes restent pertinents et supposent : de veiller à ce que les leaders conçoivent et dirigent activement et collectivement les efforts en faveur du changement ; de veiller à la clarté des objectifs de changement ; de reconnaître l'importance de l'état d'esprit, du comportement et de la mobilisation des membres du personnel tout au long du processus de transformation ; de s'inspirer de l'ensemble des efforts de réforme et de transformation antérieurs et actuels, y compris du programme de réforme des Nations Unies, et de les intégrer dans le processus de transformation ; de veiller à ce que le Siège, les bureaux régionaux et les bureaux de pays travaillent en étroite collaboration et de manière intégrée sur tous les aspects de la transformation ; de s'engager de manière durable et à long terme ; et d'adopter une approche globale qui incorpore étroitement toutes les dimensions du programme de transformation.

7. L'élaboration du programme de transformation a aussi été guidée par les réponses à une demande adressée à l'ensemble des membres du personnel par le Directeur général peu après sa prise de fonctions, en vue de recueillir des idées susceptibles d'être utiles pour le changement institutionnel au sein de l'OMS. Entre juillet et octobre 2017, un groupe de travail interne sur les initiatives pour le changement a été créé et a, après avoir synthétisé et classé par ordre de priorité les centaines de suggestions reçues, formulé des propositions en vue de les appliquer. En novembre 2018, une enquête structurée et détaillée, menée auprès de tous les membres du personnel, a également inspiré cette transformation. L'enquête s'est intéressée à l'environnement de travail et à la mesure dans laquelle 37 pratiques en matière de gestion étaient présentes dans l'ensemble des grands bureaux. Moyennant l'évaluation de neuf résultats majeurs, l'enquête a examiné trois dimensions essentielles, à savoir : la cohérence dans le travail des membres du personnel pour ce qui est de la vision, la stratégie, la culture et les valeurs communes ; dans quelle mesure leurs compétences actuelles et les modes de fonctionnement actuels du Secrétariat permettent aux membres du personnel d'exceller dans leurs fonctions ; et dans quelle mesure l'Organisation comprend, réagit et s'adapte à un environnement en mutation. Plus de 5600 membres du personnel (61 % du total) ont répondu à l'enquête. Les points forts sur lesquels s'appuyer et les priorités d'un changement culturel dans le cadre de la transformation globale ont ainsi pu être recensés.

8. Ces leçons et conclusions ont servi de fondement à une approche globale. En premier lieu, une nouvelle stratégie a été élaborée pour aligner le travail de l'ensemble de l'Organisation sur les cibles des objectifs de développement durable liés à la santé. En deuxième lieu, 13 des processus essentiels de l'OMS dans le domaine technique, dans ses relations extérieures et dans ses opérations, ont été examinés

et considérés comme prioritaires dans l'optique de la refonte, à commencer par le processus du budget programme, de façon que l'Organisation puisse travailler plus efficacement (voir les paragraphes 15 à 20). En troisième lieu, le modèle de fonctionnement global, qui a été conçu pour mettre en œuvre le douzième programme général de travail, 2014-2019, a été analysé et restructuré aux fins d'alignement aux trois niveaux de l'Organisation pour garantir la mise en œuvre effective de la nouvelle stratégie et l'application cohérente des processus essentiels. En quatrième lieu, l'évaluation de la culture sous-jacente de l'OMS, en termes de capacités et d'environnement propice à l'exécution de leurs fonctions par les membres du personnel, a conduit à l'identification d'actions au niveau institutionnel, des grands bureaux et des équipes afin de changer les mentalités et les comportements de l'ensemble des membres du personnel, y compris le personnel d'encadrement, de façon à garantir la bonne marche du nouveau modèle de fonctionnement. Le processus de transformation comprend une refonte en cours de l'approche de l'OMS à l'égard de ses engagements extérieurs afin de communiquer efficacement, de financer et de mettre en œuvre la nouvelle stratégie.

9. Le Groupe de la politique mondiale, dont les membres sont le Directeur général, la Directrice générale adjointe, les Directeurs régionaux et le Chef de Cabinet, dirige l'effort de transformation en déterminant les orientations et en envisageant les différentes possibilités d'action. Il se réunit en présence des membres ou par vidéoconférence chaque mois. Par principe, les trois niveaux de l'Organisation participent aux efforts de transformation, ainsi que les représentants des bureaux de pays et des sept principaux bureaux. Les membres du personnel, les représentants dans les pays et les principaux bureaux ont apporté de réelles contributions au processus de transformation et de création de bon nombre des nouvelles structures, moyennant divers moyens et forums. Des groupes de travail réunissant des directeurs de haut niveau venant des sept principaux bureaux apportent leur contribution et formulent des recommandations à l'intention du Groupe de la politique mondiale. D'autres groupes de travail, dont les membres viennent des trois niveaux de l'Organisation et où les représentants de l'OMS jouent un rôle central, ont mis au point le contenu de chaque principal domaine de transformation par un processus itératif. L'ensemble des membres du personnel ont eu la possibilité de participer, notamment moyennant des séminaires organisés régulièrement à l'échelle de l'Organisation et un réseau de plus de 300 « agents du changement ». Tous les membres du personnel reçoivent chaque mois des mises à jour du Directeur général et ont accès à un site Intranet consacré à la réforme qui regroupe l'ensemble des informations pertinentes.

10. En novembre 2017, dès le début de son travail sur la transformation, le Groupe de la politique mondiale a examiné une série de propositions émanant des représentants de l'OMS dans les pays et concernant des mesures qui pourraient être prises rapidement pour faciliter le travail au niveau des pays. Parmi les propositions examinées, le Groupe de la politique mondiale a ensuite choisi 13 « solutions immédiates » pouvant être appliquées dans les six mois, ainsi que 14 autres « solutions » à moyen et long terme. Les solutions immédiates étaient conformes à de nombreuses mesures ayant déjà été recensées par le groupe de travail sur les initiatives pour le changement, parmi lesquelles l'harmonisation des délégations de pouvoir au niveau des pays dans l'ensemble des principaux bureaux ; la priorité à accorder à la création de nouveaux postes au niveau des pays pour le Programme OMS de gestion des situations d'urgence sanitaire ; la normalisation des descriptions de poste pour faciliter la mobilité ; le renforcement des communications et des compétences en matière de mobilisation des ressources au niveau des pays ; et la normalisation du classement des postes de représentant de l'OMS dans les pays. À la fin de l'année 2018, 12 solutions immédiates et sept solutions à moyen terme avaient été mises en place, et les autres étaient en cours de réalisation. Ces solutions immédiates, axées sur les pays, sont venues compléter un grand nombre de mesures à court terme au niveau institutionnel telles que la restructuration du programme mondial de stages et l'importance plus grande accordée à la diversité et à la parité hommes-femmes au sein des effectifs, qui a débuté avec la nomination par le Directeur général de l'équipe de haute direction la plus diverse et la plus équilibrée de l'histoire de l'Organisation.

11. Une petite équipe basée au Siège est chargée de la transformation ; elle dispose de points focaux dans chacun des principaux bureaux et soutient le Groupe de la politique mondiale en gérant le travail quotidien de transformation, tout en faisant appel à des consultants extérieurs dans des domaines tels que la gestion du changement, la refonte des processus et les outils d'analyse du modèle de fonctionnement. Le Directeur général tient une réunion hebdomadaire avec l'équipe chargée de la transformation pour examiner les progrès accomplis, revoir les priorités, et donner des conseils et des orientations. Des échanges réguliers ont lieu avec le Secrétariat des Nations Unies et l'équipe chargée de la transition sur le repositionnement du système des Nations Unies pour le développement.

12. À la fin de 2018 s'est tenue la première réunion mondiale sur la gestion de l'OMS (Nairobi, du 10 au 12 décembre 2018). Toute l'équipe de direction du Secrétariat y a participé, notamment les Directeurs généraux adjoints, les Sous-Directeurs généraux, les Directeurs de la gestion des programmes, les Directeurs de l'administration et des finances, les Représentants de l'OMS dans les pays, les Directeurs de division des bureaux régionaux et les Directeurs de département du Siège. L'équipe de direction est convenue de la voie à suivre pour définir une nouvelle charte des valeurs pour l'OMS, d'un nouveau modèle OMS de fonctionnement pour mettre en œuvre le treizième programme général de travail, 2019-2023, des moyens d'améliorer le travail conjoint et la responsabilisation aux trois niveaux de l'Organisation pour un meilleur impact au niveau des pays, de processus remaniés, de l'utilisation de la méthodologie privilégiant la flexibilité pour améliorer la collaboration et la capacité de riposte et, dans le cadre d'une réunion interactive avec la Secrétaire générale adjointe des Nations Unies et son Bureau, de veiller au plein alignement de l'OMS sur la réforme des Nations Unies et à son engagement à cet égard.

UNE NOUVELLE STRATÉGIE POUR L'OMS

13. La première étape de la transformation a consisté à mener un large processus consultatif en vue de formuler le treizième programme général de travail, 2019-2023, que la Soixante et Onzième Assemblée mondiale de la Santé a ensuite approuvé en mai 2018.[1] Ce programme général de travail expose la vision et la mission de l'OMS, et énonce trois priorités stratégiques et les objectifs associés pour « un milliard de personnes », ainsi qu'une série de réorientations stratégiques pour que l'Organisation vise davantage un impact au niveau des pays que des produits spécifiques aux bureaux. Il s'appuie solidement sur le Programme de développement durable à l'horizon 2030 et est aligné sur les principes et l'objectif de la réforme des Nations Unies, notamment le renforcement de l'appropriation nationale, l'élaboration de réponses adaptées aux contextes nationaux, et la garantie de l'obtention effective des résultats sur le terrain. Le premier argumentaire d'investissement de l'OMS, publié en septembre 2018,[2] s'appuyait clairement sur le treizième programme général de travail.

14. La clarté de cette nouvelle stratégie permet à l'Organisation et à son personnel d'aligner l'ensemble de ses travaux pour atteindre les objectifs de développement durable liés à la santé et améliorer la santé au niveau des pays. À cette fin, l'OMS a organisé pour la première fois pendant la première semaine du mois de février 2019 une semaine consacrée aux objectifs, au cours de laquelle tous les membres du personnel ont associé au moins deux de leurs objectifs personnels pour 2019 aux produits spécifiques du nouveau cadre de résultats mis sur pied pour le treizième programme général de travail.

[1] Résolution WHA71.1 (2018).

[2] *A healthier humanity: the WHO investment case for 2019-2023*. Genève, Organisation mondiale de la Santé, 2018 (https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/274710/WHO-DGO-CRM-18.2-eng.pdf, consulté le 25 mars 2019).

REFONTE DES PROCESSUS ESSENTIELS DE L'OMS

15. Pour faciliter les réorientations stratégiques ambitieuses qu'exige le treizième programme général de travail, les processus institutionnels de l'OMS ont été analysés et des priorités ont été établies pour une utilisation optimale ou, si cela était nécessaire, une refonte substantielle. Trois catégories de processus ont été définies :

- les processus techniques – relatifs à la manière dont les fonctions techniques inscrites dans la Constitution de l'OMS sont assurées notamment dans les domaines des normes et des critères, de la coopération technique, de la recherche, de l'innovation et des données ;[1]

- les processus externes – relatifs à la manière dont le Secrétariat s'engage auprès des États Membres et de ses partenaires, ce qui comprend les fonctions suivantes : gouvernance, leadership, mobilisation des ressources et communication (externe et interne) ; et

- les processus opérationnels et administratifs – ceux qui permettent le bon fonctionnement de l'Organisation : il s'agit du budget programme, du recrutement, de la gestion des résultats et de la chaîne d'approvisionnement.

16. Treize processus ont été choisis en priorité pour être optimisés, normalisés et harmonisés dans l'ensemble des principaux bureaux ; parmi ceux-ci figurent six processus techniques, trois processus relatifs aux relations extérieures et quatre processus opérationnels, comme cela est précisé aux paragraphes 18 à 20.

17. La refonte de ces processus a été menée en trois phases, chacune d'entre elles suivant une approche semblable en six étapes qui a supposé la participation de groupes de travail à différents niveaux de la structure des effectifs : i) recueillir des informations sur le processus actuel et les défis à relever ; ii) formuler le processus souhaité pour l'avenir ; iii) comparer le projet de processus aux meilleures pratiques, à la fois au sein de l'Organisation et à l'extérieur, dans les secteurs public et privé ; iv) élaborer un processus remanié type ; v) mettre à l'essai le projet et l'affiner avec les responsables opérationnels et les utilisateurs finaux à tous les niveaux de l'OMS ; et vi) déterminer les conséquences (en termes de modèle de fonctionnement, de culture, et de systèmes et d'outils pour l'OMS) et établir un plan de mise en œuvre. Chaque processus remanié a fait l'objet de discussions et a été mis au point avec les hauts responsables des sept principaux bureaux (les directeurs de la gestion des programmes ou les directeurs de l'administration et des finances, par exemple) avant d'être examiné par le Groupe de la politique mondiale.

18. La première phase a consisté à refondre le processus d'élaboration du budget programme. Ce processus a été appliqué pour l'exercice 2020-2021 ; la définition des priorités des pays est achevée, alors que les plans de soutien aux pays et les travaux relatifs aux priorités dans le domaine des biens mondiaux sont quasiment terminés.

19. La deuxième phase a consisté à remanier les processus de l'OMS en matière de coopération technique, de normes et critères, de gestion, d'analyse et d'utilisation des données, de mobilisation des ressources, de communication, de recrutement, de chaîne d'approvisionnement et de gestion des résultats. Ces restructurations visent, entre autres, à renforcer le rôle de leader des bureaux régionaux et des bureaux de pays dans la coopération technique, à améliorer la capacité de riposte et l'assurance de la qualité des produits normatifs, et à réduire considérablement le délai moyen de recrutement des membres du personnel qui seront titulaires de contrats à durée déterminée.

[1] Les processus techniques qui sous-tendent le rôle confié à l'OMS, en vertu de sa Constitution, dans les situations d'urgence sanitaire ont été reformulés lors de l'élaboration du Programme OMS de gestion des situations d'urgence sanitaire en 2016.

20. La troisième phase a consisté à élaborer les processus de l'OMS relatifs à l'innovation et aux travaux sur le dialogue stratégique concernant le treizième programme général de travail, et à remanier les processus de transformation des travaux de recherche et des communications internes de l'OMS. Dans le cadre de ces travaux, des progrès importants en faveur des objectifs de développement durable liés à la santé sont envisagés, tels que l'utilisation systématique et stratégique du capital politique de l'OMS pour tirer le meilleur parti des environnements stratégiques nationaux, améliorer le rôle de l'OMS dans l'identification et la transposition à plus grande échelle des innovations en santé, et établir les priorités d'un programme de recherche commun et le promouvoir.

ALIGNER ET OPTIMISER LE MODÈLE DE FONCTIONNEMENT DE L'OMS

21. Un modèle de fonctionnement est la combinaison des rôles, des compétences, des structures et des processus qui permettent à une organisation de mettre en œuvre sa stratégie. Ces dernières années, le modèle de fonctionnement de l'OMS était adapté au douzième programme général de travail et reposait sur six groupes et plus de 30 secteurs de programme, plutôt que de tendre à la réalisation du treizième programme général de travail. Ce modèle de fonctionnement compromettait aussi la capacité de l'Organisation à assumer ses fonctions essentielles de manière cohérente. De plus, le manque d'harmonisation entre les sept bureaux principaux et les trois niveaux de l'Organisation était un obstacle à un fonctionnement sans heurts pour obtenir un impact au niveau des pays et se traduisait par un nombre de points de liaison et de contact trop grand, en particulier au Siège, dans les bureaux régionaux et les bureaux de pays, pour qu'une gestion efficace puisse être assurée ; d'où des doubles emplois, des inefficacités, des occasions manquées et, parfois, une capacité de riposte médiocre.

22. Ainsi, parallèlement aux travaux sur le treizième programme général de travail et au remaniement des principaux processus de l'OMS, des travaux intensifs de consultation à l'échelle de l'Organisation et des travaux d'analyse approfondis ont été menés pour alimenter les décisions sur la meilleure manière d'adapter la structure de l'OMS afin de mettre en œuvre le treizième programme général de travail et d'avoir un meilleur impact au niveau des pays. Quatre principes ont émergé, qui seront utilisés pour élaborer et étayer le nouveau modèle de fonctionnement à l'échelle de l'Organisation :

- les priorités stratégiques du treizième programme général de travail et ses trois cibles d'un milliard de personnes doivent guider l'action de l'OMS, car le monde jugera la réussite de l'Organisation à l'aune des résultats concernant ces cibles ;

- l'Organisation doit être en mesure de mettre en œuvre ses processus dans les domaines technique, opérationnel et administratif, et dans le domaine des relations extérieures au mieux et de manière cohérente ;

- l'alignement du modèle de fonctionnement de l'un des sept bureaux principaux à l'autre et aux trois niveaux de l'OMS est fondamentale pour la mise en œuvre sans heurts des priorités stratégiques ; et

- une façon de travailler nouvelle et flexible est nécessaire pour renforcer l'efficacité et l'efficience aux trois niveaux de l'Organisation afin d'accroître la réactivité face aux besoins et aux demandes des États Membres.

23. Compte tenu du fait que le treizième programme général de travail met l'accent sur l'impact au niveau des pays, entre novembre 2017 et mars 2018, l'attention a dans un premier temps été portée à la mise en place d'une présence prévisible et durable de l'OMS dans les pays et d'un nouveau modèle de fonctionnement à ce niveau. L'examen des meilleures pratiques dans les Régions de l'OMS, associé aux enseignements tirés des examens fonctionnels en cours dans les bureaux de pays, a permis

de définir les caractéristiques centrales du nouveau modèle : des représentants de l'OMS dotés des moyens d'agir et soutenus de manière appropriée ; des fonctions normatives et techniques soutenant les priorités stratégiques ; les capacités nécessaires aux fonctions administratives, techniques (collecte et gestion des données, par exemple) essentielles et relatives aux relations extérieures (communications et partenariats, par exemple) ; et des relations plus approfondies et plus vastes avec les États Membres. Dans le nouveau modèle, les capacités minimales de l'OMS dans un pays donné seront adaptées au contexte, mises au point par l'intermédiaire du budget programme – qui les illustrera – et, dans l'idéal, d'un examen fonctionnel, et seront en conformité avec la présence plus large des Nations Unies dans le pays.[1] Des postes flexibles pourraient être ajoutés pour répondre aux besoins et demandes des pays, financés au moins en partie par la mobilisation de ressources internes au pays. Les besoins en moyens supplémentaires pour les situations d'urgence ou les nouvelles priorités seraient satisfaits par une augmentation des capacités au cas par cas.

24. Entre avril et juin 2018, le modèle de fonctionnement du Siège a été analysé et évalué dans le contexte du treizième programme général de travail et des meilleures pratiques avant une série de vastes consultations qui étaient ouvertes à l'ensemble des membres du personnel du Siège, y compris la haute direction, sur les options à envisager. Le processus de consultation a notamment pris la forme de discussions au niveau des unités et des départements dans l'ensemble du Siège, de contributions des bureaux régionaux et des bureaux de pays, et de deux jours complets d'ateliers avec les Directeurs généraux adjoints, les Sous-Directeurs généraux, les Directeurs et les représentants de haut niveau des autres principaux bureaux. Le premier résultat a été un accord sur les quatre principes clés du nouveau modèle de fonctionnement (voir le paragraphe 22) et, compte tenu des incidences potentielles pour un nouveau modèle de fonctionnement, un programme de travail accéléré à trois niveaux pour normaliser les processus essentiels.

25. En septembre 2018, le Directeur général, les Directeurs généraux adjoints et les Directeurs régionaux, ayant examiné le travail accompli jusque-là, sont convenus que l'alignement d'un nouveau modèle de fonctionnement d'un bureau principal à l'autre et aux trois niveaux de l'Organisation pouvait améliorer de manière significative les capacités de l'Organisation à travailler avec fluidité pour obtenir un impact plus important sur la santé au niveau des pays. Ensuite, des options ont été élaborées pour établir des liens clairs, aux trois niveaux, pour chaque priorité stratégique afin de simplifier et de faciliter la mobilisation et l'alignement du travail et des ressources. De même, des approches ont été mises sur pied pour relier les processus techniques, externes et opérationnels dans les grands bureaux et aux trois niveaux afin de garantir une cohérence institutionnelle et la prévisibilité de ces fonctions. Les décisions relatives au modèle de fonctionnement se sont appuyées sur le résultat de la première réunion mondiale sur la gestion qui s'est tenue en décembre 2018, d'autres réunions du Groupe de la politique mondiale en janvier 2019 et les délibérations du Conseil exécutif à sa cent quarante-quatrième session.

26. Le 6 mars 2019, le Directeur général et les Directeurs régionaux ont annoncé un nouveau modèle de fonctionnement pour l'OMS qui aligne les trois niveaux de l'Organisation dans le but d'atteindre les objectifs de développement durable liés à la santé, de participer plus efficacement au système des Nations Unies pour le développement et de garantir l'uniformité et la cohérence des processus techniques, opérationnels et des relations extérieures de l'Organisation. Le nouveau modèle opérationnel articule plus clairement les rôles des bureaux de pays, des bureaux régionaux et du Siège afin d'éliminer les doublons et les facteurs d'inefficacité dans les domaines où les rôles et les activités des uns et des autres se chevauchent. Les bureaux de pays sont en première ligne en ce qui concerne la collaboration de l'OMS avec les gouvernements, basée sur les besoins et les priorités des pays, qui vise à traduire l'activité normative en politiques ; ils collaborent également avec les équipes de pays des Nations Unies et avec d'autres partenaires afin d'atteindre les objectifs communs, ce qui accroît les retombées des travaux normatifs de l'OMS. Les bureaux régionaux pilotent la coopération technique de l'OMS en s'assurant que

[1] Document A72/INF./4.

l'activité normative réponde aux besoins des pays et qu'elle ait des répercussions dans les pays ; les bureaux régionaux seront les premiers fournisseurs de soutien technique par la mise à disposition d'experts sur des sujets particuliers. Le Siège travaillera plus particulièrement à la mise en place d'initiatives nécessaires aux pays dans le domaine de la santé mondiale, par exemple en ce qui a trait aux normes et aux critères, à la recherche, aux données et aux outils permettant de les utiliser. Le Siège mettra également à disposition au besoin une assistance technique spécialisée et des moyens mobilisables.

27. Le nouveau modèle de fonctionnement modifie en profondeur la façon dont le Secrétariat est organisé et fonctionne dans les sept bureaux principaux et aux trois niveaux de l'Organisation. Au lieu de sept organisations distinctes organisées différemment, le Directeur général et les Directeurs régionaux ont annoncé une structure unique et simplifiée pour l'ensemble de l'Organisation. La structure se fonde sur quatre piliers, dont deux – Programmes et Situations d'urgence – seront chargés de mettre en œuvre les activités techniques de l'OMS dans le respect des trois cibles d'un milliard fixées par le treizième programme général de travail. Les deux autres piliers s'occuperont des relations externes de l'Organisation et des fonctions institutionnelles. Ces quatre piliers s'appuieront sur les divisions du Siège consacrées à la science et aux données, et s'étendront aux trois niveaux de l'Organisation afin de permettre un fonctionnement plus cohérent et sans heurts.

28. Au Siège, le **pilier Programmes** sera sous la direction de la Directrice générale adjointe et sera chargé de la cible d'un milliard relative à la couverture sanitaire universelle et de la cible d'un milliard relative à l'amélioration de la santé des populations. Il sera composé de quatre divisions : 1) Couverture sanitaire universelle et parcours de vie ; 2) Maladies transmissibles et non transmissibles ; 3) Amélioration de la santé des populations ; et 4) Résistance aux antimicrobiens. Le **pilier Situations d'urgence** sera sous la direction d'un Directeur exécutif, et se chargera de la cible d'un milliard relative à la préservation de la sécurité mondiale. Il sera composé de deux divisions : une pour la préparation aux situations d'urgence, y compris l'application du Règlement sanitaire international (2005), et une autre pour les interventions dans les situations d'urgence. Une division autonome sera chargée des services de préqualification de l'OMS. Quatre divisions institutionnelles transversales appuieront et faciliteront le travail de l'OMS en matière de programmes et de situations d'urgence : la division du Scientifique en chef garantira la qualité dans l'élaboration de normes et de critères, et pilotera les travaux de l'OMS en matière de recherche, de connaissance, de stratégie numérique et d'innovation ; la division Données, analyse et mise en œuvre s'occupera des travaux sur les données, améliorera les analyses et facilitera les avancées vers la réalisation des cibles du triple milliard tout en assurant un suivi de ces avancées. Les deux autres divisions – **Relations extérieures et gouvernance**, et **Fonctions institutionnelles** – renforceront les levées de fonds institutionnelles, les communications et la gestion.[1] Eu égard à l'importance d'une pleine participation à la réforme du système des Nations Unies pour le développement, le bureau de l'OMS à New York sera consolidé et dirigé par un membre de la haute direction.

29. L'élaboration et l'introduction de nouvelles méthodes de travail, s'inspirant des meilleures pratiques internes ou externes pour améliorer l'efficacité, l'efficience et la capacité de riposte, complètent les aspects structurels d'un nouveau modèle de fonctionnement de l'OMS. Ce travail créera de nouveaux moyens pour les membres du personnel de collaborer d'un bureau à l'autre et au sein des différents bureaux et niveaux afin de mettre en œuvre les programmes et les projets, et de fournir des produits spécifiques grâce à des équipes chargées des prestations aux trois niveaux de l'Organisation, à des équipes transversales et à des équipes flexibles chargées de la fourniture des produits. Les méthodes de travail varient dans la mesure où elles utilisent des pratiques de gestion flexibles pour faire contrepoids avec l'action cohérente, stable et prévisible qui constitue la colonne vertébrale de l'Organisation, avec des approches en équipes solides, délimitées dans le temps, pour fournir des produits spécifiques.

[1] Ces deux divisions font également partie des deux piliers – Relations extérieures et gouvernance, et Fonctions institutionnelles – qui couvrent les trois niveaux de l'Organisation.

30. En fin de compte, le succès de l'évolution de la structure et des façons de travailler du Secrétariat dépendra des membres du personnel et de la façon dont l'Organisation s'investira pour attirer, motiver, encourager et fidéliser les meilleurs professionnels. À cet égard, le Directeur général et les Directeurs régionaux souhaitent faire de l'OMS une organisation où l'on fait carrière, avec des débouchés attractifs pour une main-d'œuvre dynamique et diverse. Une approche complète pour y parvenir est en cours de conception et comprend la mise en place de plans de carrière pour le personnel scientifique et les autres catégories de personnel, et un système normalisé de perfectionnement professionnel pour les responsables (voir le paragraphe 31). La création d'une nouvelle Académie de l'OMS basée à Lyon (France) avec des plateformes dans les Régions de l'OMS est également prévue ; il s'agit d'une initiative d'envergure visant à augmenter les possibilités de perfectionnement professionnel pour les membres du personnel de l'OMS et, en fin de compte, de révolutionner l'apprentissage en matière de santé à l'échelle mondiale. L'approche complète prévoit également d'offrir de nouvelles perspectives aux administrateurs recrutés sur le plan national pour qu'ils présentent leur candidature à des postes à pourvoir sur le plan international, ainsi de restructurer en profondeur le programme mondial de stages de l'OMS. En parallèle, l'Organisation est en train de tester une nouvelle procédure de recrutement pour raccourcir à 80 jours, contre plus de cinq mois auparavant, le délai moyen nécessaire au recrutement visant à pourvoir les postes à durée déterminée. Pour renforcer cette approche dans son ensemble, des mesures concrètes seront prises pour améliorer la diversité et l'inclusion, qui sont des éléments essentiels pour mener à bien la mission de l'OMS. D'ici à la fin de l'année 2019, une stratégie sur la diversité et l'inclusion sera mise en place avec des objectifs clairs. La mobilité deviendra un critère essentiel de l'évolution de carrière. La politique de mobilité géographique obligatoire de l'OMS sera révisée d'ici au milieu de l'année 2019 et elle commencera à être mise en œuvre d'ici à la fin de l'année.

OPTIMISER LA CULTURE INSTITUTIONNELLE POUR LA COLLABORATION, LES RÉSULTATS ET L'IMPACT

31. L'enquête menée auprès du personnel du Secrétariat (voir le paragraphe 7) a permis d'identifier les principaux changements nécessaires dans l'état d'esprit et le comportement du personnel pour réaliser cette transformation, et de mettre en lumière les thèmes essentiels sur lesquels l'action pourrait s'appuyer. Ces thèmes ont servi de base aux larges consultations menées dans l'ensemble de l'Organisation, par l'intermédiaire desquelles une série de mesures pour un changement de culture ont été définies. Au niveau institutionnel, le Groupe de la politique mondiale a donné la priorité à cinq mesures spécifiques : réformer le processus et les pratiques de communication interne pour assurer un partage efficace de l'information et un dialogue constant entre la haute direction et les autres membres du personnel ; définir les valeurs de l'OMS et les intégrer aux systèmes officiels ; mettre en place un programme de parrainage pour promouvoir le transfert des connaissances et favoriser l'évolution de carrière ; élargir et améliorer les compétences en matière de leadership et de gestion par la formation et l'instauration officielle de la pratique des commentaires entre pairs ou à destination des supérieurs ; et clarifier les possibilités de carrière et d'apprentissage ainsi que les possibilités d'amélioration des compétences du personnel, et le soutien à celle-ci. Les travaux en vue de mettre en œuvre ces mesures sont en cours.

32. Parmi les mesures prévues figurent la définition et l'alignement des valeurs institutionnelles de l'OMS. Les consultations tenues avec l'ensemble des principaux bureaux et des parties prenantes internes concernées ont abouti à la définition convenue selon laquelle il s'agit des « convictions profondes qui guident le comportement des membres du personnel et font la particularité de l'OMS ». En juillet 2018, le Directeur général a lancé un vaste processus de mobilisation des membres du personnel, les invitant à répondre à trois questions pour contribuer à identifier les valeurs, par thèmes, qui seront examinées par l'ensemble de l'Organisation dans le cadre du processus visant à définir un ensemble de valeurs institutionnelles communes. Plus de 1000 réponses ont servi de base à une réflexion sur les valeurs (« Values Jam ») menée en ligne par l'intermédiaire d'une plateforme commune sur une période de trois jours en novembre 2018 : elle a permis de relier entre eux les membres du personnel à tous les niveaux

pour discuter des valeurs institutionnelles. Plus de 2700 membres du personnel, y compris les leaders de l'ensemble des principaux bureaux, y ont participé. Les résultats de ce dialogue mondial ont été synthétisés dans une charte des valeurs de l'OMS qu'il est prévu d'intégrer aux activités quotidiennes du Secrétariat. Une deuxième mesure importante est l'initiative dirigée par le Bureau régional de l'Afrique sur le renforcement des capacités de leadership et de gestion ; elle vise à améliorer les compétences de plus de 200 hauts responsables moyennant une approche globale de l'apprentissage qui a été mise au point par une entreprise à la pointe dans ce domaine et pour laquelle des essais pilotes et l'introduction à grande échelle ont commencé. Le Groupe de la politique mondiale a décidé de s'inspirer de cette initiative pour définir le contenu d'un programme commun à l'échelle de l'Organisation sur le renforcement des capacités de leadership et de gestion, qui constituera un aspect crucial de l'amélioration de la gestion des résultats. Un groupe de travail mondial est actuellement mis sur pied pour faire avancer ces travaux.

33. Pour contribuer aux travaux sur la transformation et favoriser le changement de culture au sein de l'OMS, un réseau de plus de 300 agents du changement, désignés par les membres du personnel et les responsables au Siège et dans les bureaux régionaux et les bureaux de pays, a été créé. Ces agents du changement contribuent à faire comprendre l'importance de la transformation, à façonner et à mettre en œuvre les changements, et à transmettre les commentaires obtenus en retour à tous les niveaux de l'Organisation. Le réseau aide à veiller à la cohérence dans le cadre de la transformation et, ce qui est tout aussi important, à assurer la remontée des informations concernant les progrès accomplis ainsi que les idées et les orientations pour changer et s'améliorer. En outre, une politique de « portes ouvertes » – selon laquelle la haute direction consacre un certain temps à l'écoute des idées des autres membres du personnel et montre l'exemple du changement dans la culture institutionnelle – a été mise en place par le Directeur général et d'autres hauts responsables dans l'ensemble des principaux bureaux.

SITUATION ACTUELLE ET PROCHAINES ÉTAPES

34. La nouvelle équipe et la nouvelle structure de direction du Siège sont entrées en fonction et en vigueur le 18 mars 2019. Un programme de travail a immédiatement été lancé avec les directeurs et leurs équipes afin d'aligner tous les départements du Siège avec le nouveau modèle opérationnel de l'OMS. La première étape consiste à réaligner l'objectif et les fonctions principales de chaque département avec le treizième programme général de travail et le nouveau modèle opérationnel, en cernant les fonctions de communications et de levée de fonds (relations externes) ainsi que les fonctions administratives (opérations) à centraliser, et de proposer des domaines techniques et catalyseurs à consolider encore sur l'ensemble des départements. Les étapes suivantes, à partir du milieu de l'année 2019, consisteront à ajuster en conséquence la structure et la dotation en personnel des départements du Siège. Un ensemble exhaustif d'activités permettant de garantir la mobilisation complète et constructive des membres du personnel dans ce processus doit reposer sur la communication, la consultation et la collaboration afin de définir les différents aspects des nouveaux départements, avec l'appui du réseau d'agents du changement de l'OMS et d'enquêtes menées régulièrement.

35. Parallèlement à l'examen des ajustements structurels et de dotation en personnel, l'équipe de direction définira et lancera également des plans pour l'introduction des processus nouveaux et remaniés de l'OMS, l'exécution des nouveaux processus de mise en œuvre pour les services essentiels comme les communications et la planification, ainsi que la gestion des talents et des ressources humaines, et enfin la mise sur pied et l'introduction d'initiatives prioritaires de transformation comme l'Académie de l'OMS dont la création a été proposée. Dans le même temps, les bureaux régionaux ont commencé à évaluer leur structure actuelle et leurs modes de travail. Les discussions se poursuivent à l'échelle régionale sur les options permettant d'aligner les structures et sur les moyens qui permettront aux bureaux régionaux d'appliquer le nouveau modèle opérationnel de l'OMS. À la demande du Groupe de la politique mondiale, le Groupe de travail des directeurs pour la gestion des programmes est en train de définir différentes options

pour une présence normalisée de l'OMS à l'échelle des pays, en fonction du contexte local et des objectifs du programme, afin d'aligner ce niveau de l'Organisation avec le nouveau modèle de fonctionnement, ce qui permettra d'optimiser la capacité de l'OMS à mener ses opérations de manière cohérente aux trois niveaux de l'Organisation.

36. D'après l'objectif global, le nouveau modèle de fonctionnement doit être totalement opérationnel pour l'exercice 2020-2021, avec la mise en place des nouveaux modèles et processus de prestation de services et le lancement de toutes les grandes initiatives de transformation avant la fin de l'année 2019. D'ici là, il devrait aussi être possible d'avoir un aperçu à plus long terme des capacités nécessaires à chaque niveau de l'OMS dans le cadre du treizième programme général de travail, des objectifs de développement durable liés à la santé et de la réforme des Nations Unies.

MESURES À PRENDRE PAR L'ASSEMBLÉE DE LA SANTÉ

37. L'Assemblée de la Santé est invitée à prendre note du présent rapport.

= = =