

# **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**

## **Rapport du Directeur général**

### **LES ARGUMENTS EN FAVEUR DU CHANGEMENT**

1. 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 institutions des Nations Unies ; les incidences et possibilités qui en découlent sont importantes pour tous les organismes, programmes et 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.<sup>1</sup> Au niveau des pays, le coordonnateur 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.

2. 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. Parmi ceux qui bénéficient de ces services, nombreux sont ceux qui 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 les plus 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

---

<sup>1</sup> 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 ([http://www.who.int/sdg/global-action-plan/Global\\_Action\\_Plan\\_Phase\\_I.pdf](http://www.who.int/sdg/global-action-plan/Global_Action_Plan_Phase_I.pdf), consulté le 28 novembre 2018).

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 son impact sur l'amélioration de la santé au niveau des pays dans le cadre de l'aide apportée aux États Membres.

## L'OBJECTIF DU CHANGEMENT

3. 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 XXI<sup>e</sup> 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 souple, mobile, flexible et innovante qui se concentre sans relâche sur le suivi et les résultats dans un environnement mondial en rapide mutation.

4. 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 :

- met en place une stratégie qui clarifie le rôle joué par l'OMS dans l'obtention des objectifs de développement durable, établit des priorités et définit clairement les objectifs et les cibles de l'Organisation, et guide le travail de l'ensemble des membres du personnel ;
- reconfigure et harmonise 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 ;
- place les résultats au niveau des pays au centre de l'action de l'OMS, en alignant le modèle de fonctionnement aux trois niveaux de l'Organisation en vue d'un impact au niveau des pays et en introduisant les pratiques dites de gestion « agile » qui améliorent la qualité et la réactivité ;
- crée 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
- adopte une nouvelle approche de la communication et de la mobilisation des ressources, et encourage les partenariats de façon que l'OMS soit en mesure 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

5. 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.

6. L'élaboration du programme de transformation a aussi été guidée par les réponses à une demande adressée à l'ensemble 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 synthétisé et classé par ordre de priorité les centaines de suggestions reçues ; il a ensuite 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 au sein 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.

7. Ces leçons et conclusions ont servi de fondement à une approche globale en quatre volets. 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, les 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. En troisième lieu, le modèle de fonctionnement global, qui a été conçu pour mettre en œuvre le douzième programme général de travail, 2014-2019, est en cours d'analyse et des options sont envisagées pour restructurer le modèle aux trois niveaux de l'Organisation pour garantir la mise en œuvre 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 essentielles aux niveaux 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.

8. Le Groupe de la politique mondiale, dont les membres sont le Directeur général, les Directeurs généraux adjoints, 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, 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 ont conçu conjointement 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.

9. 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 ; 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 novembre 2018, 12 des solutions immédiates et cinq des solutions à moyen terme avaient été mises en place, tandis que les autres étaient en cours de réalisation. Ces solutions immédiates, axées sur les pays, sont venues compléter un certain nombre de mesures à court terme au niveau institutionnel telles que la restructuration du programme mondial de stages et le souci renforcé de la diversité et de 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.

10. 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.

## UNE NOUVELLE STRATEGIE POUR L'OMS

11. 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 les États Membres ont ensuite approuvé lors de la Soixante et Onzième Assemblée mondiale de la Santé en mai 2018.<sup>1</sup> Ce programme général de travail expose la vision et la mission de l'OMS, et énonce trois priorités stratégiques et les objectifs associés pour « 1 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. La clarté de cette nouvelle stratégie permettra 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. Le premier argumentaire d'investissement de l'OMS, publié en septembre 2018,<sup>2</sup> s'appuyait clairement sur le treizième programme général de travail.

## REFONTE DES PROCESSUS ESSENTIELS DE L'OMS

12. 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 ;<sup>3</sup>
- les processus externes – relatifs à la manière dont le Secrétariat s'engage auprès des États Membres et de ses partenaires dans le cadre des 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.

13. 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.

---

<sup>1</sup> Résolution WHA71.1.

<sup>2</sup> OMS. A healthier humanity: the WHO investment case for 2019-2023. Genève, Organisation mondiale de la Santé, 2018 (<http://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/274710/WHO-DGO-CRM-18.2-eng.pdf>, consulté le 27 décembre 2018).

<sup>3</sup> 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 en 2016.

14. 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.

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

16. La deuxième phase concerne la coopération technique, les normes et critères, la mobilisation des ressources, la communication, le recrutement, la chaîne d'approvisionnement et la gestion des résultats et se trouve au stade de la consultation et de la conception détaillée. 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 nécessaire pour le recrutement des membres du personnel qui seront titulaires de contrats à durée déterminée.

17. La troisième phase comprend les processus d'élaboration du projet de pôle d'innovation de l'OMS et les travaux sur le dialogue stratégique concernant le treizième programme général de travail, ainsi que 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. D'autres remaniements des processus se poursuivront en 2019.

## **ALIGNER ET OPTIMISER LE MODELE DE FONCTIONNEMENT DE L'OMS**

18. 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. Le modèle de fonctionnement actuel de l'OMS est adapté au douzième programme général de travail et repose sur six groupes et plus de 30 secteurs de programme, plutôt que sur la réalisation du treizième programme général de travail. Le modèle de fonctionnement actuel compromet 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 est un obstacle à un fonctionnement sans heurt pour obtenir un impact au niveau des pays et se traduit 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.

19. Parallèlement aux travaux sur le treizième programme général de travail et au remaniement des principaux processus, 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 actuelle de l'OMS afin de mettre en œuvre le treizième programme général de travail et d'avoir un 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 de « 1 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 heurt des priorités stratégiques ; et
- une façon de travailler nouvelle et souple 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.

20. 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. 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.

21. D'avril à 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 19) 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.

22. 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 important sur la santé au niveau des pays. Ensuite, des options possibles 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 visant à relier les processus techniques, externes et opérationnels sont en cours d'examen afin de garantir une cohérence institutionnelle et la prévisibilité de ces fonctions. Les décisions s'appuieront sur le résultat de la première réunion mondiale sur la gestion qui se tiendra en décembre 2018.

23. 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, sont tout aussi importantes que les aspects structurels d'un nouveau modèle de fonctionnement de l'OMS. Ce travail crée 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 moyennant quatre méthodes de travail différentes : équipes de soutien aux fonctions essentielles ; équipes chargées des prestations aux trois niveaux de l'Organisation ; équipes transversales et équipes souples chargées de la fourniture des produits. Les méthodes de travail varient dans la mesure où elles utilisent des pratiques de gestion « souples » 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.

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

24. L'enquête menée auprès du personnel du Secrétariat (voir paragraphe 6) 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 avec les 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 soit en cours, soit planifiés.

25. 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 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 sont actuellement synthétisés dans une charte des valeurs de l'OMS et un plan qui permettront de les intégrer aux activités quotidiennes de l'OMS. 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 est mise au point par une entreprise à la pointe dans ce domaine et sera déployée au cours d'une période de 18 mois. 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.

26. 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.

## **MISE EN ŒUVRE DE LA RÉFORME DU SYSTÈME DES NATIONS UNIES POUR LE DÉVELOPPEMENT**

27. Pour conceptualiser et mettre en œuvre le programme de transformation, l'Organisation s'est pleinement mobilisée et engagée dans la mise en œuvre de la réforme des Nations Unies. Les discussions sur un nouveau modèle de fonctionnement pour l'OMS, en particulier au niveau des pays, s'appuient sur les aspirations de la réforme des Nations Unies pour les équipes de pays. Simplifier les procédures et améliorer la transparence, l'efficacité et la responsabilité sont des objectifs partagés. Depuis la refonte des processus opérationnels de l'OMS jusqu'aux initiatives visant à un changement dans la culture de l'Organisation, la transformation de l'OMS reflète les objectifs de la réforme des Nations Unies. Pour concrétiser les opportunités créées par la réforme des Nations Unies tout en s'acquittant des fonctions normatives et de coordination au service de la santé mondiale inscrites dans sa Constitution, l'OMS doit continuer à s'engager pleinement et à se préoccuper des conséquences en matière de gouvernance, de gestion et de finances. Par l'intermédiaire de son Directeur général, l'OMS participe au nouveau Groupe des Nations Unies pour le développement durable présidé par la Vice-Secrétaire générale des Nations Unies. La Directrice générale adjointe chargée des activités de l'Organisation dirige les travaux de l'OMS au sein du Comité de haut niveau sur la gestion pour étudier les options possibles pour les fonctions communes d'appui et y contribuer. La Directrice générale adjointe chargée des programmes copréside l'équipe spéciale chargée des droits humains, de l'initiative visant à « ne laisser personne de côté » et du programme normatif du groupe des résultats stratégiques au sein du Groupe des Nations Unies pour le développement durable. L'OMS participe directement à l'élaboration du nouveau Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement, au cadre de gestion et de responsabilité, et au plan de mise en œuvre du Secrétaire général des Nations Unies visant à redynamiser le système des coordonnateurs résidents.

28. La réforme du système des coordonnateurs résidents devrait avoir un impact particulièrement positif sur les activités de l'OMS, et les avantages seront notamment les suivants : sensibilisation de haut niveau aux objectifs de développement durable et approche intégrée de ceux-ci ; amélioration de la qualité de la planification et de la prestation intégrées des activités des équipes de pays des Nations Unies ; et communications et mobilisation des ressources communes. Dans ce contexte, l'OMS a d'ores et déjà doublé sa contribution au partage des coûts du système des coordonnateurs résidents, comme le requiert la réforme des Nations Unies. L'OMS est favorable à une plus grande responsabilité collective des équipes de pays des Nations Unies vis-à-vis des gouvernements hôtes et à une plus grande transparence pour les activités menées. Au sein de ces équipes, l'OMS s'engage à renforcer les capacités et à s'assurer de la cohérence de leurs activités dans le domaine de la santé, ainsi que dans d'autres secteurs qui ont une influence majeure sur les résultats sanitaires. À partir du 1<sup>er</sup> janvier 2019, le système des coordonnateurs résidents relèvera du Secrétaire général des Nations Unies, les coordonnateurs résidents étant agréés comme les plus hauts représentants du système des Nations Unies au niveau des pays. Dans le contexte des équipes de pays des Nations Unies, l'OMS précisera quelle sont les responsabilités du représentant de l'OMS vis-à-vis du coordonnateur résident et établira un processus pour recevoir les contributions pertinentes en matière de résultats.

29. Trois domaines de la réforme des Nations Unies ont des incidences financières pour l'OMS : le financement du système des coordonnateurs résidents, les éléments du pacte de financement et, éventuellement, les opérations communes. Outre le doublement de la contribution de l'OMS au système des coordonnateurs résidents, les contributions à objet désigné destinées aux activités de développement de l'OMS seront soumises à une redevance de 1 % au titre de la coordination qui sera versée à un fonds d'affectation spéciale des Nations Unies. Les propositions visant à harmoniser le recouvrement des coûts au niveau des Nations Unies et à allouer 15 % des ressources autres que les ressources de base pour le développement à des activités conjointes appelleraient une décision des organes directeurs de l'OMS. L'OMS travaille en collaboration avec le système des Nations Unies pour comprendre quel est le potentiel en termes de gains d'efficacité des opérations communes.

30. Au fur et à mesure que d'autres éléments de la réforme des Nations Unies seront élaborés, précisés et mis en œuvre au cours des deux à quatre prochaines années, l'OMS continuera à maintenir son engagement à tous les niveaux, en étroite collaboration avec les entités pertinentes du système des Nations Unies et les travaux en cours de l'équipe chargée du repositionnement du système des Nations Unies pour le développement.

## **SITUATION ACTUELLE ET PROCHAINES ÉTAPES**

31. À la fin de 2018 s'est tenue la première réunion mondiale pour la gestion de l'OMS, à laquelle a participé l'ensemble de l'équipe de direction du Secrétariat. La réunion, organisée à Nairobi du 10 au 12 décembre, a réuni les Directeurs généraux adjoints, les Sous-Directeurs généraux, les Directeurs régionaux, 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. Les principaux objectifs de cette manifestation de trois jours étaient les suivants : examiner les progrès de la transformation, convenir de nouvelles méthodes de travail pour exécuter le treizième programme général de travail selon le principe de l'unité d'action de l'OMS et fixer des priorités pour le programme de transformation en 2019. Au cours de la réunion, les participants ont débattu et sont convenus de la voie à suivre pour définir une nouvelle charte des valeurs pour l'OMS, d'un nouveau modèle OMS de fonctionnement pour le treizième programme général de travail, 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 au sein de l'OMS, de l'utilisation de la méthodologie privilégiant « l'agilité » 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 avec la réforme des Nations Unies et à son engagement à cet égard.

32. Sur la base de ces discussions et des progrès réalisés dans le cadre des efforts de transformation en 2018, moyennant l'élaboration et l'adoption de la nouvelle stratégie de l'OMS, du treizième programme général de travail, de l'argumentaire pour investir dans l'OMS de 2019 à 2023<sup>1</sup> et de la refonte de 13 processus techniques, externes et opérationnels essentiels au sein de l'OMS, le Directeur général et les Directeurs régionaux ont défini de nouvelles cibles pour la transformation en 2019. L'objectif pour la fin février 2019 est de décider d'une nouvelle structure dans laquelle l'alignement entre le Siège et les bureaux régionaux afin d'exécuter le treizième programme général de travail et de soutenir la mise en œuvre cohérente des processus essentiels au sein de l'OMS dans l'ensemble des principaux bureaux et aux trois niveaux de l'Organisation sera plus grand. Cela s'accompagnera d'une définition plus claire des rôles et des responsabilités de chacun des trois niveaux de l'OMS, qui s'appuiera sur les nouvelles approches et nouveaux processus remaniés pour garantir une responsabilité conjointe pour un impact dans les pays. Pour la fin mars 2019, l'objectif est de finaliser la politique de mobilité de l'OMS et d'établir des plans de mise en œuvre et des cibles de résultats pour chacun des nouveaux processus remaniés. Au cours de cette période, une attention particulière sera accordée aux essais de faisabilité du processus de recrutement amélioré, qui vise à réduire de moitié le délai moyen requis pour les postes à durée déterminée, et du nouveau processus consolidé pour la mobilisation des ressources. D'autres processus seront considérés comme prioritaires en vue d'une mise en place rapide, notamment ceux qui sont conçus pour améliorer la pertinence et l'élaboration des normes et critères de l'OMS, pour améliorer l'assistance technique aux États Membres et pour renforcer le rôle de direction et les capacités de gestion de l'OMS. D'ici à la mi-2019, il devrait être possible d'avoir une vision à plus long terme des capacités nécessaires à chaque niveau de l'OMS dans le contexte du treizième programme général de travail, des objectifs de développement durable et de la réforme des Nations Unies.

## MESURES À PRENDRE PAR LE CONSEIL EXÉCUTIF

33. Le Conseil est invité à prendre note du présent rapport et à proposer de nouvelles orientations et perspectives pour le programme de transformation de l'OMS, et pour la mise en œuvre par l'OMS de la réforme du système des Nations Unies pour le développement.

= = =

---

<sup>1</sup> OMS. A healthier humanity: the WHO Investment Case for 2019–2023. Genève, Organisation mondiale de la Santé, 2018 (<http://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/274710/WHO-DGO-CRM-18.2-eng.pdf>, consulté le 27 décembre 2018).