

**COMITÉ RÉGIONAL DE L'AFRIQUE**

**ORIGINAL : ANGLAIS**

Soixante et onzième session  
Réunion virtuelle, 24-26 août 2021

Point 8 de l'ordre du jour provisoire

**SIXIÈME RAPPORT DE SITUATION SUR LA MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME DE  
TRANSFORMATION DU SÉCRÉTARIAT DE L'ORGANISATION MONDIALE DE LA  
SANTÉ DANS LA RÉGION AFRICAINE**

**SOMMAIRE**

**Paragraphes**

CONTEXTE .....	1-3
PROGRÈS RÉALISÉS ET MESURES PRISES .....	4-20
PROCHAINES ÉTAPES .....	21-22

## CONTEXTE

1. Le Programme de transformation du Secrétariat de l'Organisation mondiale de la Santé dans la Région africaine 2015-2020 est une feuille de route quinquennale qui entend transformer l'OMS en un chef de file efficace, capable de répondre aux attentes et de rendre compte des actions menées dans le domaine de la santé publique.<sup>1</sup> Le Programme de transformation est mené en synergie avec l'effort global de réforme en profondeur amorcée par le Directeur général dans le but de transformer l'OMS à l'échelle mondiale, en veillant à ce que l'Organisation soit mieux outillée pour améliorer la santé dans le monde.<sup>2</sup>

2. Le Secrétariat a adopté une approche par étapes pour la mise en œuvre du Programme de transformation. La première phase, qui s'est déroulée de 2015 à 2017, reposait sur des interventions prioritaires visant à créer un environnement propice au changement, qui serait fondé sur quatre piliers stratégiques, à savoir : des valeurs prônant la production de résultats ; une orientation technique intelligente ; des opérations stratégiques répondant aux attentes ; une communication et des partenariats efficaces. Une évaluation menée en 2017 a révélé que la mise en œuvre du Programme de transformation a globalement permis de réformer les processus au niveau du Secrétariat. Cependant, pour pérenniser les acquis induits par la réforme, la prochaine phase devra mettre davantage l'accent sur : la modification des comportements au sein du personnel ; l'obtention de résultats au niveau des pays ; la communication sur l'activité du Secrétariat ; et l'élargissement de la collaboration avec les États Membres.<sup>3</sup> C'est dans cette logique que la deuxième phase du Programme de transformation (2018-2020) s'est attachée à placer le personnel au cœur du changement, afin de transformer la culture institutionnelle du Secrétariat pour qu'elle soit orientée vers une action efficace dans les pays.

3. Le sixième rapport de situation sur le Programme de transformation (qui couvre la période allant de juillet 2020 à juin 2021) présente les progrès accomplis sur les six grands axes de travail autour desquels la deuxième phase du Programme<sup>4</sup> s'articule, à savoir : 1) le renforcement des processus de gestion du changement couplé à l'enracinement d'une culture fondée sur des valeurs ; 2) le renforcement de l'approche axée sur les pays en vue de générer un impact plus concret ; 3) la nécessité de mettre l'accent sur la qualité des résultats et l'optimisation des ressources ; 4) la promotion de l'efficacité et de la responsabilisation ; 5) l'élargissement de la participation des États Membres et des partenaires ; 6) une communication plus efficace sur les activités que le Secrétariat mène pour améliorer les résultats sanitaires. Le présent rapport tient également compte de la pandémie de maladie à coronavirus 2019 (COVID-19) et de la perturbation des activités de transformation prévues qui en a résulté.

---

<sup>1</sup> AFR/RC70/4. Cinquième rapport de situation sur la mise en œuvre du Programme de transformation du Secrétariat de l'OMS dans la Région africaine. Disponible à l'adresse <https://www.afro.who.int/fr/about-us/governance/sessions/soixante-dixieme-session-du-comite-regional-de-loms-pour-lafrique>, (consulté en mars 2021).

<sup>2</sup> A72/48 – Programme de transformation de l'OMS. Disponible à l'adresse <https://www.who.int/about/transformation> (consulté en mars 2021).

<sup>3</sup> Report of the mid-term evaluation of the Transformation Agenda of the WHO Secretariat in the African Region, 2017 <https://www.afro.who.int/sites/default/files/2017-08/Report%20of%20the%20mid-term%20evaluation%20of%20the%20Transformation%20Agenda%20of%20the%20WHO%20Secretariat%20in%20the%20African%20Region.pdf?ua=1>, consulté en avril 2021).

<sup>4</sup> Le Programme de transformation du Secrétariat de l'Organisation mondiale de la Santé dans la Région africaine – Phase 2 : Placer les personnes au cœur du changement. Disponible à l'adresse <https://www.afro.who.int/fr/publications/le-programme-de-transformation-dusecretariat-de-lorganisation-mondiale-dela-sante-dans> (consulté en mars 2021).

## PROGRÈS RÉALISÉS ET MESURES PRISES

4. **Le renforcement des processus de gestion du changement et l'enracinement d'une culture fondée sur des valeurs.** Selon le projet de rapport sur l'évaluation mondiale 2020-2021 du Programme de transformation de l'OMS, les membres du personnel de la Région ont déclaré se sentir plus confiants dans leurs rôles respectifs, car l'alignement des plans de travail sur les objectifs du treizième programme général de travail 2019-2023 permet d'y voir plus clair dans les activités à réaliser et les changements qui se sont opérés dans la culture institutionnelle ont favorisé une action plus efficace.<sup>5</sup> Le rapport a aussi fait ressortir que le niveau moyen de satisfaction du personnel à l'égard des réformes est plus élevé dans la Région africaine par rapport au Siège et aux autres régions de l'OMS. Au Bureau régional de l'Afrique, le nombre de membres du personnel qui officient bénévolement en qualité d'agents responsables du changement est passé de 237 personnes en 2019 à 280 personnes à la fin de l'année 2020. Dans l'ensemble, il ressort de l'évaluation mondiale qu'une transformation positive et notable de la culture institutionnelle s'est opérée dans la Région africaine. À preuve, des initiatives telles que la charte des valeurs de l'OMS et le réseau régional des agents responsables du changement ont été citées en exemple parmi les mesures pleines de promesses qui peuvent aboutir à l'adoption de nouvelles valeurs et normes culturelles.<sup>6</sup>

5. L'expérience réussie du Secrétariat dans la mise en œuvre de son programme intitulé « Les voies du leadership pour la transformation de la santé en Afrique » est désormais adoptée à l'échelle de l'Organisation, avec la préparation de cohortes pour les sous-directeurs généraux, le Bureau régional de l'Europe (EURO) et le Bureau régional de la Méditerranée orientale (EMRO). Compte tenu de la rapidité des changements induits par la pandémie de maladie à coronavirus 2019 (COVID-19), il a fallu apporter des modifications à ce programme afin de donner aux responsables de haut rang les moyens d'acquérir les compétences voulues pour s'adapter aux nouvelles méthodes de travail. Un accompagnement personnalisé en matière d'encadrement a été dispensé en distanciel à plus de 20 hauts responsables de l'OMS dans la Région, ce qui a permis de renforcer les capacités de direction dans des domaines comme la communication de crise, la gestion d'équipes à distance et l'amélioration de la flexibilité et de la résilience. Le programme OMS de formation à l'encadrement destiné aux États Membres de la Région africaine a été lancé à titre expérimental en août 2020. Trente-quatre directrices d'institutions de soins de santé primaires décentralisées de la République du Congo ont pris part à la phase pilote dudit programme. Des dispositions sont d'ores et déjà prises pour offrir ce programme aux Services de santé du Ghana, et particulièrement à 16 directeurs régionaux de la santé travaillant dans cette agence.

6. Au sein du personnel du Secrétariat, la mise en œuvre de mesures de recrutement positives visant à assurer la parité hommes-femmes s'est traduite par une augmentation de 3 % de la représentation féminine, qui est passée de 29,8 % en 2015 à 32,8 % en 2021. La pandémie a donné à des femmes ayant participé au programme de formation à l'encadrement l'occasion d'accéder à des postes de direction : preuve en est que 12 femmes au total ont accédé à des postes d'encadrement de haut niveau au sein de la direction exécutive du Secrétariat de l'OMS dans la Région africaine et dans le Programme OMS de gestion des situations d'urgence sanitaire, ainsi que dans d'autres groupes organiques et au Siège de l'OMS.

---

<sup>5</sup> Organisation mondiale de la Santé (2021). Rapport de l'évaluation indépendante de la transformation de l'OMS, 2020-2021. À paraître.

<sup>6</sup> Organisation mondiale de la Santé (2021). Rapport de l'évaluation indépendante de la transformation de l'OMS, 2020-2021. À paraître.

7. Le programme de mentorat du Bureau régional de l'OMS pour l'Afrique, qui vise à renforcer l'implication et la motivation du personnel aux niveaux régional et des bureaux de pays, a entrepris une évaluation à mi-parcours de sa première cohorte en octobre 2020. L'évaluation a révélé que les mentors et les mentorés ont tiré des avantages et des enseignements de ce programme. Les mentors ont estimé avoir amélioré leurs compétences en matière d'accompagnement, tout comme leurs capacités d'écoute attentive. Les mentors ont indiqué avoir acquis une meilleure compréhension des différentes cultures au sein de l'Organisation, tandis que 96 % des mentorés ont déclaré avoir appris et mûri grâce au mentorat. Soixante-dix-huit pour cent des participants ont constaté une amélioration de leur efficacité au travail, estimant ainsi que le programme valait bien le temps et les efforts qu'ils y ont consacrés. La deuxième cohorte, lancée en février 2021, comprend 115 mentors, dont des mentors issus du Siège et d'autres Régions de l'OMS, et 249 mentorés de la Région africaine.

**8. Le renforcement de l'approche axée sur les pays en vue de générer un impact plus concret.**

La restructuration du Secrétariat a été achevée en novembre 2020 dans l'esprit du treizième programme général de travail et pour concrétiser ce programme, de sorte à agir efficacement au niveau des pays. L'alignement plus étroit des activités quotidiennes que le personnel de l'OMS mène dans la Région sur les priorités définies par le treizième programme général de travail a permis de renforcer la programmation axée sur les résultats, sur laquelle le Programme de transformation insistait et cette démarche a déjà commencé à porter ses fruits. Pour preuve, 54 % des membres du personnel interrogés dans le cadre de l'évaluation mondiale du programme de transformation de l'OMS étaient « tout à fait d'accord » pour dire que la culture de l'OMS était fondée sur des bases factuelles et que le personnel de l'OMS adoptait une approche axée sur les résultats dans son activité quotidienne.<sup>7</sup> Des améliorations ont en outre été apportées en ce qui concerne l'allocation budgétaire régionale des ressources destinées aux bureaux de pays pour qu'ils puissent atteindre les objectifs du triple milliard énoncés par le treizième programme général de travail. C'est ainsi que le taux d'exécution est passé de 66,1 % pour le budget programme 2018-2019 à 69,3 % pour le budget programme 2020-2021.

9. Des mesures visant à améliorer l'environnement opérationnel des bureaux de pays de l'OMS et à mettre en œuvre les recommandations formulées à l'issue des examens fonctionnels menés dans ces bureaux sont en cours, malgré les difficultés sur le plan des ressources. Des listes restreintes de candidats possédant des aptitudes dans des domaines tels que la gestion des programmes, les relations extérieures et les partenariats, la planification et la coordination des politiques de santé ont été établies pour garantir la disponibilité de ressources humaines capables d'exercer des fonctions essentielles. équipes d'affectation multipays sont également en cours de formation dans le cadre d'une mesure palliative visant à coordonner l'appui technique fourni aux États Membres.

10. Pour mieux faire progresser la transformation fonctionnelle des bureaux de pays, un outil de diagnostic des performances des pays a été déployé dans six bureaux de pays de l'OMS<sup>8</sup> afin de mettre en évidence les compétences requises pour stimuler la productivité et le travail d'équipe. Si l'initiative du Bureau régional de l'OMS pour l'Afrique pour des équipes plus performantes se trouve toujours à sa phase expérimentale, il n'en reste pas moins qu'elle a déjà offert à 65 membres du personnel (à savoir 21 membres du personnel de la catégorie professionnelle et 44 membres du personnel de la catégorie des services généraux) de la Région un soutien personnalisé pour leur épanouissement collectif, en tenant compte de leurs besoins individuels. Le programme comprend 32 modules de formation et un accompagnement individuel qui visent à constituer des équipes parfaitement efficaces

---

<sup>7</sup> Organisation mondiale de la Santé (2021). Rapport de l'évaluation indépendante de la transformation de l'OMS, 2020-2021. À paraître.

<sup>8</sup> Botswana, Congo, Libéria, Namibie, Niger et Ouganda.

et à renforcer la collaboration au sein des fonctions techniques et administratives, mais aussi entre ces fonctions.

11. **La nécessité de mettre l'accent sur la qualité des résultats et sur l'optimisation des ressources.** L'optimisation des ressources est devenue un rouage essentiel de l'activité que mène l'OMS, à tous les niveaux. En 2020, le Secrétariat a mis en place des indicateurs de performance portant sur l'optimisation des ressources dans toutes les unités techniques afin d'évaluer l'application et l'exécution de l'approche consistant à optimiser les ressources, autrement dit à agir le plus efficacement possible avec chaque dollar dépensé. Une initiative novatrice de renforcement des capacités a été conçue pour intégrer les principes d'optimisation des ressources dans les processus de planification, de mise en œuvre, de suivi et de mobilisation des ressources dans l'ensemble du Secrétariat. De courtes vidéos d'animation utilisant des exemples tirés des bureaux de pays de l'OMS pour communiquer sur l'intérêt de l'optimisation des ressources, la façon dont elle est appliquée et les gains d'efficacité qui en résultent ont été produites et seront utilisées pour renforcer les capacités des gestionnaires des programmes qui travaillent actuellement dans 26 bureaux de pays de l'OMS.<sup>9</sup>

12. Malgré la pandémie de COVID-19, le Secrétariat a réalisé des progrès au cours de la dernière étape qui visait à faire de la Région africaine une Région exempte de poliomyélite. En août 2020, la Commission indépendante de certification de l'éradication de la poliomyélite dans la Région africaine a officiellement déclaré la Région africaine de l'OMS exempte de poliovirus sauvage autochtone. Ce succès s'explique par l'impulsion donnée par les États Membres, par la collaboration efficace avec les partenaires de lutte contre la poliomyélite et par l'adoption d'approches novatrices telles que l'utilisation de systèmes d'information géographique pour renforcer la surveillance.

13. **La promotion de l'efficacité et de la responsabilisation.** La Région continue d'évaluer l'efficacité des processus de contrôle interne à l'aide du formulaire d'autoévaluation annuelle des contrôles internes sur les principaux aspects des processus opérationnels. Malgré un environnement opérationnel difficile marqué par la pandémie de COVID-19, l'analyse des résultats consolidés issus des autoévaluations a fait ressortir que, dans l'ensemble de la Région, les contrôles internes sont considérés comme de qualité. D'après ces évaluations, les domaines dans lesquels les contrôles ont rencontré le plus de difficultés en 2020 étaient le suivi, notamment les examens du respect des règles dans les pays, les vérifications *a posteriori*, les vérifications sur place et les autres mécanismes d'assurance. En réponse, le Secrétariat a formulé des orientations et assuré une supervision ciblée pour faciliter la mise en œuvre des directives d'orientation générale mises à jour a été mise au point dans le contexte de la pandémie de COVID-19. Dans le même ordre d'idée, une feuille de route pour réviser et renforcer l'architecture des politiques de lutte contre la fraude et la corruption, ainsi que les outils et évaluations des risques pour le Secrétariat.

14. Le lancement de principaux indicateurs de résultats portant sur la mise en œuvre du treizième programme général de travail par l'ensemble du personnel de l'OMS dans la Région africaine a démontré de façon quantifiable la contribution de la Région aux produits escomptés par le treizième programme général de travail. Ces indicateurs ont été appliqués dans le cadre de l'évaluation à mi-parcours du budget programme 2020-2021 en vue de consolider le processus d'établissement de rapports concernant l'application du tableau de bord prospectif pour les produits, à ses trois niveaux.

---

<sup>9</sup> Afrique du Sud, Bénin, Botswana, Burundi, Cabo Verde, Côte d'Ivoire, Érythrée, Eswatini, Éthiopie, Gambie, Ghana, Guinée, Kenya, Lesotho, Madagascar, Malawi, Mali, Maurice, Mozambique, Namibie, Ouganda, République démocratique du Congo, Rwanda, Sao Tomé-et-Principe, Sénégal et Zambie.

15. Dans le contexte de la lutte contre la COVID-19, des solutions novatrices sont en train d'être adoptées rapidement dans toutes les activités du Secrétariat. Ainsi, une équipe chargée des finances numériques créée en 2020 a depuis lors accompagné 16 États Membres<sup>10</sup> dans leur transition du paiement en espèces vers le paiement numérique. Entre septembre 2020 et décembre 2020, plus de 100 000 agents de la campagne de lutte contre la poliomyélite en Côte d'Ivoire, au Ghana et au Mali ont été rémunérés par voie de paiement mobile. Cette démarche a permis d'améliorer le rapport coût-efficacité, de réduire les délais d'établissement des rapports financiers et de réduire les inégalités grâce à l'inclusion financière des populations rurales pauvres. Des solutions sanitaires novatrices telles que l'utilisation de nouveaux outils pour la certification des vaccins et des tests de dépistage ont aussi occupé une place importante dans la riposte à la pandémie de COVID-19 dans la Région africaine. En 2020, l'approbation unanime par les États Membres et les partenaires de la stratégie pour transposer à une plus grande échelle les innovations en santé dans la Région africaine de l'OMS a démontré l'intérêt accru pour une architecture nationale de l'innovation, dans un contexte marqué par la riposte à la COVID-19 et même au-delà de ce contexte.

16. En outre, l'introduction récente des vaccins contre la COVID-19 dans la Région a fait ressortir la nécessité de renforcer les capacités de réglementation des vaccins et les moyens dont disposent les États Membres. Le Secrétariat a engagé des consultations avec le Forum africain pour la réglementation des vaccins (AVAREF), qui regroupe les autorités nationales de réglementation de tous les États Membres. En conséquence, l'AVAREF a approuvé un processus d'examen conjoint d'urgence et a adopté un calendrier raccourci pour accélérer la mise au point de produits de diagnostic, de vaccins et de médicaments de la COVID-19.

17. **L'élargissement de la participation des États Membres et des partenaires.** Les investissements dans des partenariats ayant un effet catalyseur et les capacités du Secrétariat en matière de mobilisation des ressources ont permis de lever 331,8 millions de dollars É.-U. pour la riposte de l'OMS à la pandémie de COVID-19 dans la Région africaine. Cela représente 72,8 % du budget global de 455,9 millions de dollars É.-U.<sup>11</sup> Dans le cadre de sa riposte à la pandémie, le Secrétariat a consolidé son partenariat avec le Centre africain de contrôle et de prévention des maladies (CDC-Afrique) et diversifié sa base de financement pour y inclure des acteurs du secteur privé aux niveaux mondial et continental. Ces partenariats se sont avérés utiles pour harmoniser l'appui fourni aux États Membres dans la lutte contre la pandémie et mobiliser plus de 3,5 millions de dollars É.-U. au cours de la période visée. Une liste d'experts ayant des aptitudes en matière de relations extérieures et de partenariats a été établie dans 21 bureaux de pays<sup>12</sup> afin de renforcer la collaboration avec les États Membres et les partenaires au niveau des pays. En outre, un forum rassemblant les partenaires sur une base trimestrielle a été créé afin de renforcer la collaboration avec les acteurs non étatiques et de synchroniser leur réponse aux priorités respectivement définies par les gouvernements. Ces initiatives ont entraîné une augmentation de 177 % de la collaboration régionale avec les acteurs non étatiques.

18. **Une communication plus efficace sur les activités que le Secrétariat mène pour améliorer les résultats sanitaires.** Depuis le début de la pandémie de COVID-19, le Secrétariat a organisé plus de 50 conférences de presse virtuelles et plus de 450 entretiens avec les médias, auxquels ont participé

---

<sup>10</sup> Burkina Faso, Cameroun, Congo, Côte d'Ivoire, Éthiopie, Gambie, Ghana, Kenya, Libéria, Mali, Niger, Ouganda, République démocratique du Congo, Sierra Leone, Soudan du Sud et Tchad.

<sup>11</sup> Organisation mondiale de la Santé (2021). Rapport sur la riposte stratégique à la COVID-19 dans la Région africaine : février-décembre 2020. À paraître.

<sup>12</sup> Afrique du Sud, Botswana, Burkina Faso, Comores, Congo, Eswatini, Gabon, Guinée, Kenya, Lesotho, Libéria, Mauritanie, Nigéria, République démocratique du Congo, République-Unie de Tanzanie, Sao Tomé-et-Principe, Sénégal, Seychelles, Sierra Leone, Soudan du Sud et Zimbabwe.

270 médias mondiaux<sup>13</sup> et plus de 70 organisations médiatiques régionales et nationales, afin de transmettre efficacement des informations capables de sauver des vies, de renforcer la mobilisation des parties prenantes et de démontrer les qualités de chef de file du Secrétariat dans le domaine de la santé. Le Secrétariat a enregistré une nette augmentation du nombre de ses abonnés sur ses plateformes de réseaux sociaux tout au long de la pandémie, avec une hausse de 1,5 million d'abonnés sur Facebook. Le nombre de visites sur le site Web du Secrétariat a augmenté de 283 %. L'on est en effet passé de 1,2 million de visites en 2019 à 4,6 millions de visites en 2020. De plus, la communication interne transversale sur le Programme de transformation comme sur les efforts faits en matière de gestion du changement se sont intensifiés grâce aux points sur la gestion du changement établis chaque mois, aux bulletins d'information internes et aux assemblées générales du personnel organisées par la Directrice régionale.

19. L'Alliance pour la riposte à l'infodémie en Afrique<sup>14</sup> (AIRA), qui fera date, a été lancée en décembre 2020 pour lutter contre les informations erronées sur la COVID-19 et compléter les campagnes de sensibilisation à la santé publique tout comme les efforts de mobilisation communautaire dans la Région. L'Alliance entend prêter son assistance aux États Membres en vue de l'élaboration de stratégies de lutte contre l'infodémie qui sont adaptées et étayées par la recherche et par des analyses poussées. Par la suite, l'initiative *Viral Facts* a vu le jour. *Viral Facts* est un outil de communication mis au point pour en finir avec les idées reçues et les conceptions erronées, et qui veille à la diffusion de messages fiables sur la COVID-19.

20. Les confinements, fermetures de frontières internationales et autres mesures de santé publique décrétés dans le cadre de la lutte contre la pandémie de COVID-19 ont perturbé l'exécution et la supervision des initiatives prévues au titre du Programme de transformation. Cette pandémie, qui perdure, continue de détourner l'attention et les ressources initialement destinées au Programme de transformation vers la riposte à la COVID-19. Les contraintes sur le plan des ressources ont entravé la mise en place des nouveaux modèles opérationnels nationaux qui avaient été recommandés à l'issue des examens fonctionnels conduits dans les bureaux de pays ; or, l'application de ces recommandations devrait permettre d'agir concrètement et efficacement au niveau des pays. Un cadre visant à assurer la continuité du processus de transformation (phase de consolidation) est en cours d'élaboration. Cette prochaine phase sera axée sur la consolidation des acquis obtenus par le Programme de transformation et sur l'accélération de la transformation dans les pays pour mieux aller de l'avant.

## PROCHAINES ÉTAPES

21. Le Secrétariat de l'OMS dans la Région africaine devrait :

- a) consolider les efforts de gestion du changement afin i) de pérenniser et d'encourager les modifications positives du comportement du personnel, en mettant en avant des personnes exemplaires et des ambassadeurs du changement, ii) d'institutionnaliser les formations visant à améliorer l'encadrement, la productivité, la souplesse et la qualité, iii) de favoriser le transfert

---

<sup>13</sup> New York Times, British Broadcasting Corporation (BBC), Radio France Internationale (RFI), Cable News Network (CNN), Le Monde, Associated Press et The Economist.

<sup>14</sup> CDC-Afrique, Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (FICR), Initiative *Verified* des Nations Unies, Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO) et United Nations Global Pulse. Organismes participants et de soutien : Africa Check, AFP Factual de l'Agence France Presse, PesaCheck, Dubawa et Meedan.

de connaissances et la prise en main des initiatives de réforme, et iv) d'accélérer la transformation au niveau des pays ;

- b) aligner le Programme de transformation sur le programme pour la transformation mondiale de l'OMS afin de tirer parti des idées, des ressources et des stratégies qui sont adoptées ;
- c) accélérer la transformation fonctionnelle au niveau des bureaux de pays, y compris par la mise en œuvre complète des recommandations formulées lors des examens fonctionnels et par le déploiement de gestionnaires des programmes, afin de mieux aligner l'appui sur les priorités nationales, d'assurer l'optimisation des ressources et d'obtenir un impact au niveau des pays ;
- d) améliorer la visibilité et la pérennité des résultats obtenus par le Programme de transformation
  - i) en améliorant la documentation et la communication internes et externes sur le bilan du Programme de transformation, ii) en élargissant la participation des États Membres aux initiatives du Programme de transformation et iii) en favorisant l'intégration des processus du Programme de transformation au sein du Secrétariat.

22. Le Comité régional est invité à prendre note du présent rapport et à approuver les prochaines étapes proposées.