

Original : anglais

**SEPTIEME PLAN STRATEGIQUE DE L'OIE
POUR LA PERIODE 2021-2025**

(88 SG/14)

Sommaire

1. Mission et vision	5
1.1. Mission	5
1.2. Vision	5
2. Contexte	7
2.1. Tendances nouvelles et défis émergents	7
2.2. Un engagement pour des objectifs mondiaux	8
3. Valeurs et principes directeurs	9
3.1. Valeurs	9
3.2. Principes directeurs	9
4. Objectifs stratégiques	10
4.1. L'expertise scientifique	10
4.2. La gouvernance des données	12
4.3. La réponse aux besoins des Membres	14
4.4. La collaboration avec les partenaires	16
4.5. L'efficacité et l'agilité	18
5. Préparer l'avenir	20

Avant-propos : notre ambition pour 2025

L'amélioration de la santé et du bien-être des animaux est au cœur du mandat de l'OIE et contribue à préserver l'avenir de l'humanité.

L'OIE est reconnue comme l'organisation internationale de référence qui soutient les Services vétérinaires nationaux dans l'amélioration de la santé et du bien-être des animaux. Elle réalise cette mission en définissant les normes internationales permettant un commerce sécurisé des animaux et de leurs produits ainsi que l'amélioration de la prévention et du contrôle des maladies animales. Elle assure également la collecte de données pour améliorer la compréhension de la situation zoonositaire dans le monde.

Contribuer aux enjeux mondiaux par l'amélioration de la pérennité des productions animales reste l'un des objectifs prioritaires de l'OIE. La faim dans le monde, les zoonoses ainsi que les maladies d'origine alimentaire continuent d'avoir un impact sur des millions de personnes à travers le monde. Par ailleurs, 18 % de la population mondiale est engagée dans l'élevage ou dans la transformation et la commercialisation d'aliments d'origine animale, et leurs moyens de subsistance ainsi que leur statut socio-économique dépendent donc de la santé des animaux.

Toutefois, des évolutions mondiales sont en cours, liées au changement climatique, aux nouveaux modes de consommation alimentaire, au bien-être animal, ainsi qu'à certaines attentes sociétales pour des productions animales plus respectueuses de l'environnement. Ces évolutions doivent être prises en considération, à la lueur des avancées des connaissances scientifiques et des systèmes d'information, ainsi que de la complexité et de l'interdépendances accrues des systèmes. Ainsi,

- l'OIE doit mieux faire entendre sa voix dans les débats mondiaux sur ces questions, au sein de cadres internationaux comme celui des Objectifs de Développement Durable, étant donné leur impact direct sur l'équilibre socio-économique des familles rurales et sur la pérennité des systèmes de production animale ;
- les Services vétérinaires doivent être mieux préparés à répondre à ces défis nombreux et complexes qui nécessitent des savoirs et compétences plus larges que ceux habituellement enseignés dans les écoles vétérinaires.

S'appuyant sur son expérience et son expertise, et avec le soutien de son réseau de Centres de référence, l'OIE contribuera à favoriser les évolutions indispensables afin que les Services vétérinaires nationaux, et plus largement les services de santé animale, soient mieux armés pour anticiper et répondre à ces nouvelles attentes.

Le 7^e Plan stratégique de l'OIE vise à partager une vision globale et un cadre de travail pour la période 2021-2025, rendus possibles grâce aux travaux structurants engagés durant le 6^e Plan stratégique et aux avancées significatives réalisées ces dernières années, telles que :

- des procédures plus transparentes et plus robustes pour l'élaboration des normes internationales et l'évaluation des statuts sanitaires des Membres ,
- des politiques mieux structurées, et une mobilisation forte des équipes dans la mise en œuvre des stratégies mondiales,
- des outils modernisés pour suivre les évolutions des maladies dans le monde et améliorer la qualité des informations publiquement partagées, grâce à des investissements d'ampleur dans la reconstruction du Système mondial d'information zoonositaire (OIE-WAHIS) et la révision de nos outils de communication,
- des moyens accrus pour soutenir les Membres dans l'évaluation et le renforcement de leurs capacités grâce à un programme de Performance des Services vétérinaires (PVS) ambitieux,
- des partenariats renforcés et plus fructueux,
- une réforme interne de l'Organisation pour mieux planifier, mettre en œuvre et rendre compte de nos activités.

Afin de préparer ce 7^e Plan stratégique, nous avons dialogué avec nos Membres, nos partenaires et nos équipes pour définir les attentes pour l'avenir. En outre, une enquête a été conduite auprès de nos Membres afin d'identifier les facteurs externes qui influenceront les activités des Services vétérinaires et les adaptations qu'ils requerront.

Ensemble, nous avons préparé ce 7^e Plan stratégique dans le but de contribuer à la réalisation des Objectifs de Développement Durable ; ensemble, nous relèverons le défi de sa mise en œuvre.

1. Mission et vision

L'OIE est l'organisation intergouvernementale chargée de l'amélioration de la santé et du bien-être des animaux dans le monde. Ce mandat ambitieux découle d'un Accord international qui a conduit à la création de l'Organisation en 1924, de ses statuts organiques et des résolutions successives adoptées par l'Assemblée mondiale composée des Délégués désignés par les Membres. Le leadership de l'OIE est solidement ancré dans le processus décisionnel basé sur des faits et données avérés, ainsi que sur l'analyse de risques, qui étaye son travail. Par ailleurs, les normes développées par l'OIE sont reconnues comme une référence en ce qui concerne la santé animale et les zoonoses dans le cadre de l'Accord sur l'application des mesures sanitaires et phytosanitaires (SPS) de l'Organisation mondiale du commerce (OMC).

1.1. Mission

La mission de l'OIE est d'encourager l'engagement mondial pour améliorer la santé et le bien-être des animaux ainsi que la santé publique vétérinaire dans le monde :

- en promouvant une gestion coordonnée de la santé et du bien-être des animaux ainsi que son impact sur les échanges commerciaux, par l'élaboration de normes internationales et la mise en œuvre de stratégies mondiales,
- en garantissant la transparence de la situation zoosanitaire mondiale dans un monde de plus en plus façonné par la mondialisation et l'accroissement des échanges commerciaux, et transformé par des évolutions numériques,
- en accompagnant les Services vétérinaires nationaux dans le renforcement de leurs capacités à prévenir et maîtriser les maladies animales, y compris celles qui sont transmissibles à l'homme (zoonoses), et assurer une bonne gestion du bien-être animal.

L'OIE a structuré son activité autour d'outils et de processus efficaces afin de mener à bien cette mission auprès de ses Membres.

1.2. Vision

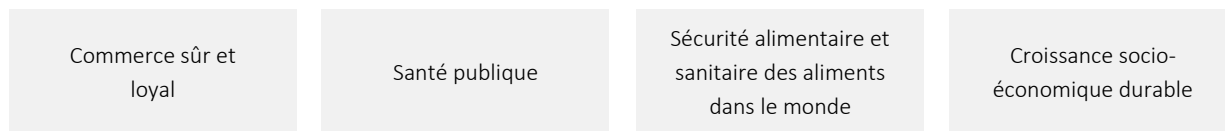
Au cours de son histoire, l'OIE a démontré l'importance de son mandat dédié à l'amélioration de la santé et du bien-être animal dans le but de préserver un avenir où un commerce sûr, la santé publique, la sécurité alimentaire et une croissance socio-économique durable essentielles à la subsistance des populations sont améliorés.

Cet engagement envers des enjeux mondiaux n'a pas changé ; et l'OIE continue d'œuvrer pour un changement positif significatif. De ce fait, la vision de l'OIE pour le prochain Plan stratégique consiste à *assurer le leadership de la gouvernance mondiale en matière de santé animale.*

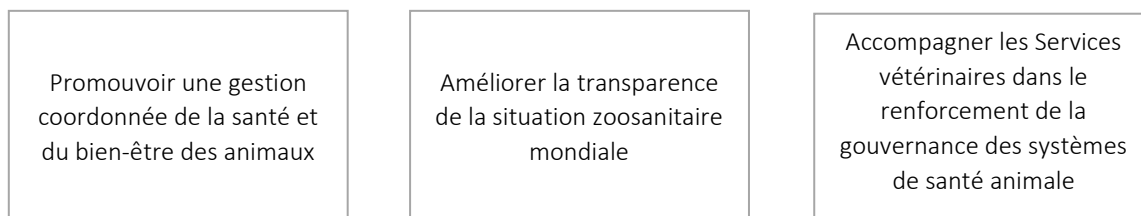
Vision

Assurer le leadership de la gouvernance mondiale en matière de santé animale...

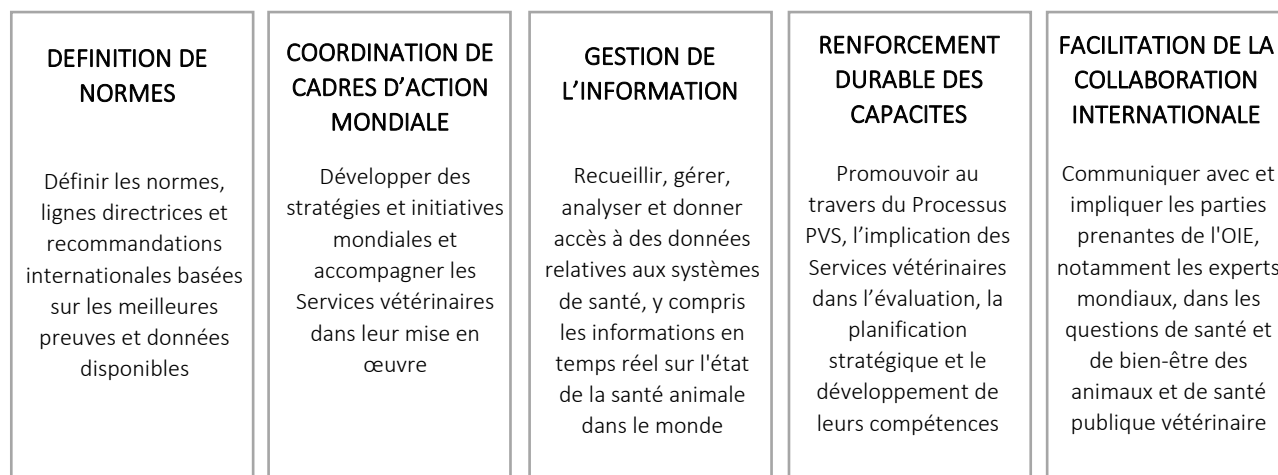
...afin que l'amélioration de la santé et du bien-être des animaux réponde aux enjeux mondiaux



Mission



Activités



2. Contexte

2.1. Tendances nouvelles et défis émergents

Partout dans le monde, les Services vétérinaires sont confrontés à des défis majeurs. Au cours de son processus de planification stratégique, l'OIE a identifié un ensemble de facteurs susceptibles d'affecter ses priorités au cours des prochaines années.

Des attentes sociétales

Alors que la demande croissante en protéines animales – qui devrait doubler d'ici 2050 – exerce une pression grandissante sur les systèmes de production animale terrestre et aquatique, les attentes sociétales ont une influence sur la réponse mondiale à ce défi. Les nouvelles habitudes de consommation, ainsi que les préoccupations éthiques et environnementales accrues, imposent de développer des systèmes plus durables, qui préservent la résilience des écosystèmes, le bien-être animal et les moyens de subsistance des populations rurales. L'OIE doit prendre en considération ces attentes sociales croissantes afin de développer des politiques efficaces en matière de santé publique.

Les nouvelles technologies

La transformation numérique et technologique à laquelle le monde a assisté ces deux dernières décennies a considérablement façonné la société et les entreprises, ainsi que les politiques publiques. Les biotechnologies ont le pouvoir de modifier considérablement le système agroalimentaire, tandis que les nouvelles technologies, comme le Big Data ou l'intelligence artificielle, offrent des possibilités sans précédent mais présentent également des risques pour les Services vétérinaires et la société. Exploiter ces technologies au bénéfice de tous les pays, tout en assurant leur partage et leur utilisation responsable, sera essentiel pour garantir l'efficacité des systèmes de santé animale.

L'importance de la régulation des échanges commerciaux

Le marché mondialisé apporte de nombreux bénéfices socio-économiques mais il augmente le risque de transmission des maladies animales dans le monde. De ce fait, il est plus que jamais nécessaire d'avoir des approches réglementaires mondiales visant à préserver le bien public tout en limitant les entraves injustifiées au commerce. Les normes internationales de l'OIE, reconnues par l'OMC en vertu de l'Accord SPS pour les questions de santé animale et de zoonoses, contribuent à façonner le paysage normatif mondial. Alors que les attentes vis-à-vis d'une convergence normative augmentent, les organisations internationales font face à une montée des critiques qui estiment que les bénéfices promis par le multilatéralisme n'ont pas été pleinement atteints, soulignant d'autant le besoin de démontrer la valeur d'un système reposant sur des règles internationales.

Les capacités et les ressources nationales

Les capacités et les ressources inégales des Services vétérinaires nationaux, tout comme le défi de garantir un financement suffisant au niveau national et international en matière de santé animale, restent une gageure pour des politiques mondiales de santé animale efficaces et durables. Les Services vétérinaires de par le monde ne sont pas dotés de manière égale pour anticiper et répondre aux nouvelles attentes, bien qu'il soit généralement admis que leur faillite représenterait une menace majeure pour la santé publique et la sécurité alimentaire mondiales. Il sera nécessaire de répondre à ces défis afin de soutenir de manière efficace les Services vétérinaires dans le renforcement de la gouvernance mondiale en matière de santé animale.

Des défis intersectoriels complexes

Contribuer à la protection contre la menace de graves conséquences des maladies animales sur la sécurité alimentaire et sanitaire mondiales reste au cœur de la mission de l'OIE. Cette menace est aggravée par la complexité et l'interdépendance des problématiques émergentes telles que l'impact du changement climatique sur les systèmes de production alimentaire et la distribution et la prévalence des maladies à transmission vectorielle, la résistance antimicrobienne, ou encore le rôle de la faune sauvage et des chaînes de valeurs associées dans l'émergence et la propagation des maladies. Pour relever ces défis, une collaboration intersectorielle efficace s'imposera, nécessitant notamment la participation de divers secteurs gouvernementaux et de la société à des actions collaboratives pour obtenir des résultats en matière de santé et de bien-être des animaux, de santé publique vétérinaire ou plus globalement de bien public.

2.2. Un engagement pour des objectifs mondiaux

Il est largement admis que les Services vétérinaires, au travers de réglementations sur la santé et le bien-être des animaux, contribuent à répondre à la demande croissante en aliments d'origine animale et à garantir la sécurité alimentaire à l'échelle de la planète. Néanmoins, la compréhension de leur contribution à d'autres objectifs mondiaux fait encore défaut. De fait, la santé et le bien-être des animaux ne se limitent pas au contrôle des maladies à des fins de productivité. Les Services vétérinaires contribuent à la sécurité sanitaire mondiale et au bien-être des populations dans des domaines comme les zoonoses, la sécurité des aliments ou la résistance aux antimicrobiens. Lorsqu'elles sont efficaces, les politiques de santé et de bien-être des animaux ont un impact positif sur les conditions et la qualité de vie de millions de familles ; elles influent sur le développement économique de communautés qui dépendent directement ou indirectement de la production animale en milieu terrestre et aquatique. Avoir des animaux en bonne santé est également important pour le développement de systèmes de production durables, permettant ainsi de préserver les écosystèmes terrestres et aquatiques pour les générations futures.

La contribution des Services vétérinaires et de l'OIE à la réalisation des Objectifs de développement durable, ainsi qu'à d'autres objectifs ou accords régionaux et internationaux, est plus importante que jamais. C'est pourquoi ce Plan stratégique a été développé non seulement dans le but d'orienter les travaux de l'OIE au cours des cinq années à venir, mais aussi afin de faire prendre conscience de l'impact de l'OIE dans le cadre d'objectifs mondiaux.

3. Valeurs et principes directeurs

3.1. Valeurs

Le succès du travail de l'OIE est fondé sur un comportement et des valeurs collectifs partagés par son personnel. Cette culture organisationnelle est au cœur de l'engagement de ceux qui travaillent à la réalisation de la mission de l'OIE. De ce fait, la gestion de l'Organisation repose sur les valeurs suivantes :

- **Reconnaître la valeur de la diversité** : en encourageant les différents points de vue et en recherchant les opportunités qu'offre la diversité géographique, générationnelle, culturelle, de genre et professionnelle,
- **Promouvoir l'équité et l'intégration** : en s'assurant de l'application des mêmes règles pour tous et en donnant à chacun les mêmes chances de progresser et de réussir,
- **Encourager la confiance** : en soutenant la prise de responsabilités et en s'engageant, individuellement et collectivement, à joindre la parole aux actes,
- **Insuffler un sens** : en encourageant chacun à être fier de contribuer à la mission de l'Organisation et de donner le meilleur de soi-même pour faire la différence.

3.2. Principes directeurs

Bien que ce Plan stratégique décrive les objectifs de changement que l'OIE s'est fixés pour elle-même, sa mise en œuvre repose sur des principes directeurs qui reflètent les exigences élevées de ses Membres et de ses partenaires. Cette philosophie n'a pas changé et l'OIE renouvelle son engagement envers :

- **L'excellence scientifique** : tirer profit de la meilleure expertise internationale et interdisciplinaire,
- **L'indépendance** : œuvrer à l'élaboration de politiques impartiales et basées sur des faits et données avérés,
- **La transparence** : faciliter l'accès à une information claire et exacte,
- **La solidarité** : promouvoir la collégialité et l'unité face aux problèmes mondiaux,
- **Le partenariat** : exploiter les bénéfices mutuels d'une approche intersectorielle,
- **La bonne gouvernance** : en montrant l'exemple en termes de responsabilité et de transparence, et en encourageant les bonnes pratiques réglementaires.

4. Objectifs stratégiques

Le mandat et les missions de l'OIE sont vastes et ce Plan stratégique n'a pas pour but de fournir un aperçu complet du large éventail de ses activités. Il permet plutôt d'identifier cinq domaines d'intérêt stratégique pour répondre efficacement aux défis identifiés pour les années à venir. Ces domaines cibles concernent :

- l'expertise scientifique,
- la gouvernance des données,
- la réponse aux besoins des Membres,
- la collaboration avec les partenaires,
- l'efficacité et l'agilité.

S'inspirant du succès des objectifs stratégiques passés, ce 7^e Plan stratégique a pour ambition d'amener l'OIE encore plus loin. Certains domaines cibles reflètent les travaux en cours sur des questions qui restent stratégiquement importantes et s'inscrivent ainsi dans la prolongation de la stratégie précédente. D'autres répondent à de nouveaux défis spécifiques. Pour chacun de ces domaines cibles, un objectif général à long terme est défini et articulé en objectifs stratégiques, correspondants à des sujets prioritaires spécifiques.

4.1. L'expertise scientifique

Notre objectif : tirer profit de l'expertise scientifique appropriée pour aborder des questions multisectorielles en matière de santé et de bien-être des animaux

La promotion et la coordination de la collaboration afin de développer des politiques internationales de santé animale basées sur des faits et des données avérés est un objectif au cœur du mandat de l'Organisation. L'OIE est particulièrement bien placée pour garantir, au travers de son travail d'élaboration de normes ou de mise en œuvre de stratégies mondiales de contrôle des maladies prioritaires, que les domaines où les connaissances scientifiques nécessitent d'être davantage développées soient identifiés et priorisés. Ces connaissances permettent à leur tour d'éclairer le développement des compétences au sein du réseau d'expertise de l'OIE pour répondre aux priorités mondiales émergentes qui sont identifiées.

De plus en plus, la science vétérinaire seule se révèle insuffisante pour traiter des problèmes complexes qui se présentent. Elle doit être complétée par d'autres perspectives, telles que les données socio-économiques ou environnementales, afin de parvenir à une compréhension plus complète de ces questions. L'OIE collabore avec les meilleurs instituts de recherche, consortiums scientifiques et partenaires techniques et financiers afin de veiller à ce que ces informations complémentaires soient mises à profit dans ses processus de décision. Cette expertise poussée renforce la contribution de l'OIE à la réalisation des Objectifs de développement durable face aux défis mondiaux.

OS1.a : Renforcer l'excellence scientifique de l'Organisation

En tant qu'organe à vocation réglementaire, l'OIE a développé une approche fondée sur les faits, cruciale pour l'indépendance, la neutralité et la pertinence de ses résultats et de ses réseaux. La réputation de l'Organisation repose sur la rapidité, la qualité et l'objectivité des connaissances scientifiques auxquelles elle fait appel. L'OIE doit maintenir la haute qualité des analyses qu'elle produit, sur la base des meilleures données disponibles afin de conserver et d'augmenter la confiance de ses Membres et de ses partenaires ainsi que l'efficacité, la visibilité et la reconnaissance de l'importance de l'OIE.

Le réseau de Laboratoires de référence et de Centres collaborateurs de l'OIE (Centres de référence) est une composante essentielle de l'approche basée sur des faits et données avérées de l'OIE. Les experts scientifiques des Centres de référence contribuent aux programmes de travail de l'OIE et de ses Membres :

- en fournissant des services de diagnostic, et de conseil, en soutien aux programmes de santé animale,
- en assurant le développement et la validation de méthodes d'épreuves diagnostiques,
- en menant des recherches et en assurant un transfert de connaissances.

Au cours du 7^e Plan stratégique, l'OIE continuera à s'appuyer sur le haut niveau d'expertise et de performance de son réseau de Centres de référence. L'Organisation s'efforcera d'améliorer cette collaboration en encourageant la création de réseaux thématiques, au travers du regroupement de Centres de références autour de sujets et enjeux communs dans le but de partager de l'information et d'atteindre des objectifs collectifs. Ces réseaux viendront en soutien aux besoins stratégiques, notamment aux stratégies mondiales pour le contrôle des maladies prioritaires comme la peste des petits ruminants ou la fièvre aphteuse, ainsi que la rage et la peste porcine africaine. Pour encourager la participation et le transfert de connaissances à partir de ces réseaux, l'OIE continuera à promouvoir et souligner les réalisations et les contributions des Centres de référence à ses programmes de travail ainsi qu'à ceux de ses Membres.

OS1.b : Elargir l'approche par l'OIE des systèmes de santé animale

Du fait de marchés toujours plus mondialisés et de l'accroissement de la demande de production animale (bétail, volaille ou aquaculture), les systèmes actuels de santé animale sont confrontés à toutes sortes de défis complexes, combinant des enjeux d'ordre socio-économique, environnemental et sanitaire. Ces enjeux doivent être pris en compte en parallèle des connaissances scientifiques afin de développer des politiques efficaces. Plus particulièrement, les politiques de santé et de bien-être des animaux terrestres et aquatiques, dont la faune sauvage, doivent prendre en compte l'impact économique, les considérations relatives au changement climatique ainsi que tout un ensemble de dimensions scientifiques, éthiques, légales ou culturelles.

L'OIE s'efforcera, dans la limite de ses ressources et de son mandat, d'élargir son approche des questions de santé et de bien-être des animaux, faisant siens non seulement les points de vue vétérinaires, mais également les idées provenant d'autres disciplines telles qu'élaborées par les organisations compétentes dans ces domaines. Cette approche plus inclusive permettra non seulement d'améliorer la pertinence de la contribution de l'OIE aux systèmes de santé animale modernes, mais également d'encourager l'approche « Une seule santé » ainsi qu'une meilleure préparation aux crises. Pour répondre à ces besoins, l'OIE devra approfondir ses collaborations scientifiques et institutionnelles, en s'appuyant sur des partenariats existants ou nouveaux. Ce faisant, l'OIE devra s'assurer de développer ou d'acquérir de nouvelles compétences internes et veiller à ce que soit représenté, au sein des Commissions Spécialisées et des groupes *ad hoc* et de travail, tout l'éventail de compétences et de connaissances nécessaires.

4.2. La gouvernance des données

Notre objectif : mettre en œuvre une transformation numérique au travers d'une stratégie sur les données de l'OIE

L'OIE est responsable de la collecte, de l'analyse et de la diffusion d'un volume considérable de données officielles par l'intermédiaire de différentes plateformes et processus, notamment :

- par le biais d'OIE-WAHIS, de fournir des informations en temps réel sur la situation zoonositaire dans le monde, permettant un contrôle plus efficace des maladies animales transfrontalières,
- au travers de la base de données sur l'utilisation des antimicrobiens, de quantifier et caractériser l'utilisation des antimicrobiens chez les animaux à l'échelle mondiale,
- grâce aux résultats des missions PVS, d'améliorer la compréhension des enjeux de développement stratégiques auxquels sont confrontés les Services vétérinaires des Membres.

Les données de l'OIE permettent aux responsables nationaux autant qu'à la communauté internationale de prendre des décisions fondées sur des faits. Extraire de ces données une valeur ajoutée devient toutefois une tâche d'une complexité croissante, dominée par le numérique. Cela requiert de la part des organisations responsables de la collecte, de la gestion et de la diffusion des données qu'elles le fassent d'une manière structurée et stratégique, conformément aux meilleures pratiques internationales. Conformément à son rôle dans la bonne gestion des données mondiales de santé animale, l'OIE doit garantir que ses systèmes de gouvernance des données offrent une gestion sûre de son capital de données et permettent l'accès de la communauté internationale à des ensembles de données validées. Cette gouvernance garantira la meilleure exploitation des données, en assurant notamment leur interopérabilité avec des données provenant de sources externes fiables.

Le développement d'une culture numérique forte sera par ailleurs essentiel pour susciter l'utilisation novatrice des données, en vue d'accompagner la transformation numérique de l'OIE.

OS2.a : Développer la stratégie de l'OIE en matière de données et améliorer la gestion des données

Afin de maximiser le potentiel des données de l'OIE, il est nécessaire de mettre en œuvre une gestion intégrée de son capital de données. L'OIE travaillera à définir les attentes en termes de bonne gestion des données :

- en élaborant un cadre de gouvernance des données, par lequel seront intégrées les données en utilisant un modèle systématique répondant aux critères de qualité, d'interopérabilité et de sécurité,
- en montrant une gestion responsable des données,
- en travaillant pour que ses Membres disposent d'un accès amélioré tout en respectant leurs attentes, notamment en matière de confidentialité et de propriété intellectuelle des données.

L'élaboration d'une stratégie solide de gouvernance des données garantira que leur gestion vise à produire une analyse efficace et porteuse de valeur, permettant à l'OIE et aux décideurs nationaux de prendre des décisions éclairées et fondées sur des faits.

Compte tenu de la valeur des données de l'OIE pour ses parties prenantes, tout sera mis en œuvre pour fournir aux parties prenantes légitimes un accès à des ensembles de données, dans les limites des exigences en matière de protection et de sensibilité des données. Un élément fondamental sera le déploiement de méthodes de conservation des données permettant l'accès aux données de l'OIE à des fins d'analyse. L'OIE exploitera les nouvelles technologies (Big Data, Machine Learning, intelligence artificielle) pour renforcer ses activités de détection et de notification, tout en assurant le respect des principes fondamentaux de qualité et d'accessibilité.

OS2.b : Améliorer l'accessibilité et la visibilité des données à l'usage des parties prenantes

Le principe directeur de transparence de l'OIE constitue un argument convaincant pour faciliter l'accès par les parties prenantes, en particulier par les Membres, à la richesse substantielle des données confiées à l'Organisation. En privilégiant des formats dynamiques et conviviaux, l'OIE continuera à optimiser sa communication avec les parties prenantes et leur accès aux données. Sensibilisées aux données de l'OIE, elles seront davantage en mesure de comprendre et apprécier la valeur des informations générées par les activités de l'OIE et de donner leur point de vue sur leur utilisation future.

Un accès d'une telle modernité à des informations de qualité est indissociable d'une vaste numérisation de l'Organisation, qu'il s'agisse de ses services, de ses processus ou de ses outils. La rénovation de la plateforme OIE-WAHIS engagée sous le 6^e Plan stratégique fournit ainsi de solides bases aux projets futurs, en simplifiant la notification des maladies et en améliorant l'accès aux informations zoonosologiques. Dans le cadre du 7^e Plan stratégique, une vision claire et complète de la transformation numérique de l'OIE sera développée et guidée par ses missions, afin d'exploiter pleinement la valeur ajoutée des technologies numériques en appui aux objectifs stratégiques.

4.3. La réponse aux besoins des Membres

*Notre objectif : assurer un haut niveau de soutien aux Membres de l'OIE
au travers des normes et du renforcement des capacités*

Les Services vétérinaires nationaux des Membres de l'OIE assurent la gestion quotidienne de la santé et du bien-être des animaux ainsi que de la santé publique vétérinaire à l'échelle nationale. En tant que pierre angulaire d'une gouvernance mondiale efficace des systèmes de santé animale, les Services vétérinaires nécessitent à la fois une harmonisation internationale et de solides capacités nationales. Par conséquent, l'OIE poursuivra la révision et l'amélioration de son processus d'élaboration de normes, afin de mieux soutenir le renforcement des systèmes de santé animale dans le monde, en produisant des normes et des lignes directrices internationales reposant sur les meilleures données factuelles disponibles. L'OIE contribuera à renforcer un système international fondé sur des règles, en promouvant la valeur de ces normes pour préserver la sécurité des échanges commerciaux. Parallèlement, l'Organisation poursuivra le renforcement des capacités des Services vétérinaires nationaux en exploitant toutes les sources d'informations disponibles pour mieux comprendre les tendances dans les questions complexes de santé et bien-être des animaux et en ciblant les activités de renforcement des capacités pour de meilleurs résultats.

OS3.a : Développer le suivi de la mise en œuvre des normes

L'OIE s'efforce d'appliquer de bonnes pratiques réglementaires dans l'élaboration de ses normes, au travers d'une amélioration continue tant du cycle d'élaboration et de révision de ces normes que des processus qui le soutiennent. Cet engagement envers ces principes est crucial pour la confiance que ces normes inspirent et déterminant pour leur mise en œuvre mondiale. Tout en continuant à se porter garante de l'efficacité du cadre d'élaboration des normes, l'OIE avancera vers un suivi plus structuré de l'application de ses normes. A cet égard, le futur Observatoire des normes de l'OIE assurera une observation et une analyse continues et systématiques de l'application par les Membres des normes internationales de l'OIE. Ce processus contribuera à développer des normes qui restent pertinentes et adaptées à l'usage.

L'Observatoire de l'OIE aidera également l'Organisation à mieux appréhender les difficultés rencontrées par ses Membres dans la mise en œuvre des normes internationales et soutiendra les mesures déployées pour l'améliorer. Par ailleurs, les résultats obtenus contribueront aux efforts engagés par l'OIE en partenariat avec d'autres organisations pour établir un système international fondé sur des règles. Les résultats de l'Observatoire de l'OIE contribueront notamment aux approches mondiales sous l'égide de l'OMC ou dans un cadre régional multilatéral, par exemple par le biais de collaborations avec les communautés économiques régionales. Tout au long de ce processus, l'OIE continuera à défendre la transparence en tant que principe clé pour encourager l'implication des Membres dans toutes les étapes du processus de développement des normes.

OS3.b : Améliorer les renseignements fournis par les données du Processus PVS

Dans le cadre du 6^e Plan stratégique, le Processus PVS a fait l'objet d'efforts soutenus pour évaluer ses résultats et définir les orientations à prendre dans son évolution, afin que celle-ci soit alignée sur les nouveaux besoins exprimés par les Membres de l'OIE. L'OIE poursuivra la mise en œuvre du Processus PVS à mesure de son évolution et renforcera la participation de ses Membres en développant une série d'options destinées à cibler des domaines d'intérêt spécifiques. S'inspirant de ses succès passés, l'OIE encouragera l'utilisation du Processus PVS dans le cadre de la planification stratégique nationale, incitant à une implication allant au-delà des Services vétérinaires. Cette approche stimulera ainsi la collaboration intersectorielle. L'OIE vise également à poursuivre le développement de ses capacités à aider les Membres à plaider en faveur d'une mobilisation des ressources tenant compte de la mise en œuvre des recommandations PVS.

Tandis que le Processus PVS continuera de soutenir le renforcement des capacités au niveau national, l'OIE améliorera encore le programme en créant un cadre permettant une analyse plus approfondie de son impact. Les données du Processus PVS seront recoupées avec d'autres sources d'informations pertinentes puisées dans l'ensemble des autres processus organisationnels afin de réaliser des analyses régionales et thématiques. Ces données permettront :

- d'avoir une meilleure compréhension de la mise en œuvre stratégique au niveau régional,
- d'appuyer une mise en œuvre accrue des normes internationales de l'OIE en identifiant des besoins de renforcement des capacités,
- d'améliorer le suivi et l'évaluation des résultats du Processus PVS,
- de contribuer à des analyses plus globales concernant, entre autres, les retours économiques sur les investissements faits en santé animale ou la contribution des systèmes de santé animale à la sécurité sanitaire mondiale.

L'OIE continuera de faire évoluer le Processus PVS pour répondre aux besoins des Membres, par des mécanismes de consultation élargie, en accord avec les valeurs de l'OIE.

OS3.c : Utiliser le réseau de l'OIE pour maximiser l'offre de soutien proposée aux Membres

L'OIE considère l'enseignement comme le socle de Services vétérinaires de qualité et en fait activement la promotion. Par conséquent, elle a élaboré des programmes de développement des capacités afin de mieux encourager les Services vétérinaires à contribuer à la gouvernance sanitaire mondiale. L'OIE continuera de promouvoir les échanges de conseils techniques ainsi que les opportunités de formation et de travail en réseau des Services vétérinaires, tout en affinant son modèle de formation pour mieux exploiter la valeur ajoutée de l'OIE et celle de ses partenaires. Ce modèle révisé permettra :

- le recours à l'expertise technique des Centres collaborateurs de l'OIE ainsi qu'à leur expérience pour concevoir et dispenser des formations,
- l'utilisation de systèmes numériques éprouvés et efficaces pour de nouveaux types de formations,
- l'intégration de nouveaux contenus de formation comme le leadership ou la planification prospective et stratégique,
- la rationalisation des activités de formation, fournie conjointement avec des partenaires institutionnels de l'OIE ou au travers de plateformes collaboratives internationales.

Les besoins prioritaires seront identifiés grâce à l'analyse des données dans l'ensemble des activités de l'OIE, notamment de l'Observatoire de l'OIE, du Processus PVS ou encore des résultats des Conférences régionales et des rapports des Centres de référence, ainsi que par le biais d'une consultation régulière de ses Membres. Ce cadre d'exécution permettra d'améliorer la qualité et l'impact des activités de renforcement des capacités de l'OIE, d'assurer leur rapport coût-efficacité et leur portée et de mieux cibler les besoins spécifiques.

4.4. La collaboration avec les partenaires

Notre objectif : optimiser la coopération avec les partenaires pour mieux répondre aux défis mondiaux

L'impact des systèmes de santé animale sur la santé humaine, la sécurité et le bien-être social n'a jamais été aussi évident. Une meilleure compréhension du besoin de collaboration intersectorielle a permis de comprendre qu'une réponse isolée à des questions apparemment individuelles est contre-productive. La réponse aux défis mondiaux majeurs de demain nécessitera la participation de multiples parties prenantes, y compris de partenariats public-privé. De ce fait, le rôle de l'OIE dans la réponse aux défis mondiaux majeurs à venir ne saurait être sous-estimé ; en retour, il est nécessaire que l'OIE renforce son réseau de partenaires stratégiques pour accomplir ses missions de manière efficace.

Au travers de ses activités, l'OIE a tissé un grand nombre de liens avec toutes sortes de parties prenantes qui sont essentielles à l'exécution de son mandat. Grâce à ces relations, l'OIE continuera de sensibiliser ses partenaires à sa mission, de promouvoir un sentiment de responsabilité partagée dans la préservation de la santé et du bien-être des animaux, tout en essayant de mieux comprendre d'autres points de vue. Cette reconnaissance accrue permettra à l'OIE de nouer des partenariats efficaces, dont le principe est d'être un bon partenaire qui agit de manière transparente et s'efforce de répondre aux attentes et d'ajouter de la valeur au travail de ses partenaires. Simultanément, l'OIE travaillera à mieux identifier les partenariats pertinents et mutuellement bénéfiques, afin de concentrer ses efforts sur des actions impactantes.

OS4.a : Faire entendre la voix de l'OIE dans le dialogue politique mondial

La santé et le bien-être des animaux ont un impact direct sur la capacité mondiale à répondre à la demande croissante d'aliments d'origine animale et à garantir la sécurité alimentaire et la sécurité des aliments à l'échelle de la planète. Néanmoins, la contribution des Services vétérinaires aux objectifs mondiaux de santé reste encore trop sous-estimée. De nombreux défis complexes et mondiaux émergent, tels que, par exemple, la résistance aux antimicrobiens et la menace qu'elle représente pour la santé des animaux, ou l'apparition de maladies animales aux conséquences majeures sur la santé et les moyens de subsistance des populations. Répondre à ces défis nécessite une meilleure compréhension, au niveau politique mondial, du rôle clé joué par les systèmes de santé animale.

L'OIE continuera à promouvoir la valeur des systèmes de santé animale en réponse aux préoccupations croissantes vis-à-vis de l'avenir, en plaidant à haut niveau pour le rôle des Services vétérinaires dans la gouvernance sanitaire nationale et mondiale. Un meilleur rayonnement de l'OIE dans les forums politiques augmentera la prise de conscience de sa légitimité et de la valeur qu'elle apporte dans la coordination des réponses mondiales aux défis sanitaires majeurs. En visant un soutien politique à long terme des décideurs politiques, l'OIE sensibilisera à la contribution substantielle de ses politiques et stratégies à des objectifs plus vastes tels que ceux de l'Agenda 2030 pour le développement durable.

OS4.b : Cibler les collaborations selon leur impact

Reconnaissant la valeur des partenariats pour obtenir des résultats mutuellement bénéfiques qui auraient été impossibles à atteindre seule, l'OIE attache une grande importance à la collaboration avec ses partenaires pour améliorer l'efficacité, la synergie et l'impact de ses actions. Pour être constructifs, les partenariats nécessitent toutefois une implication continue de la part des partenaires et un engagement en faveur de résultats. Ils sont indissociables d'une compréhension claire de la manière dont chaque partenaire apporte de la valeur et de la répartition des responsabilités.

L'OIE continuera à développer sa stratégie de coopération par une meilleure identification et mise en œuvre de partenariats stratégiques, guidée par un système efficace de gestion des parties prenantes. Ce système permettra à l'OIE d'identifier et de nouer des partenariats avec des entités dont les qualifications et les compétences sont complémentaires ou dont le mandat est aligné avec les missions de l'OIE. La Tripartite (l'Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture [FAO], l'OIE, l'Organisation mondiale de la santé [OMS]) est depuis longtemps une collaboration prioritaire qui apporte une valeur ajoutée et des synergies pour traiter les défis « Une seule santé ». Les Plans d'action mondiaux sur la résistance aux antimicrobiens ou « Tous unis contre la rage » en sont la démonstration, tout comme le Cadre mondial pour la maîtrise progressive des maladies animales transfrontalières (GF-TADs) ou la contribution de l'OIE aux dispositifs de gestion des urgences de ses partenaires de la Tripartite.

En utilisant la même stratégie de coopération, l'OIE continuera à développer un réseau d'acteurs les plus à même de soutenir la mise en œuvre opérationnelle de ses politiques et de ses stratégies, notamment en approfondissant la collaboration avec les associations internationales qui représentent le secteur privé et la société civile, tout en préservant l'indépendance de l'Organisation. L'OIE continuera à promouvoir et à soutenir les partenariats public-privé de ses Membres lorsque ceux-ci sont les plus adaptés pour répondre aux enjeux nationaux ou régionaux. L'OIE continuera également de solliciter le soutien de partenaires financiers pour ses programmes, notamment au travers d'outils et de systèmes de financement innovants, afin de garantir la continuité et la pérennité de son travail.

OS4.c : Promouvoir davantage la valeur ajoutée de l'OIE en tant que partenaire

Si la réponse aux défis sanitaires mondiaux nécessite une collaboration internationale efficace, il est crucial que l'OIE soit identifiée par des partenaires potentiels comme un contributeur clé, dans le cadre de son mandat. L'OIE doit ainsi continuer à développer sa notoriété aux niveaux institutionnel et opérationnel, en se basant sur l'engagement médiatique existant pour gagner en visibilité et en assurant l'intégration des parties prenantes dans les processus de l'OIE, notamment au niveau régional. Une meilleure présentation des activités de l'OIE et de ses objectifs stratégiques maximisera la collaboration en garantissant que les meilleures opportunités de partenariats, en adéquation avec la stratégie de l'OIE, soient identifiées conjointement avec les partenaires potentiels, y compris les partenaires financiers.

L'OIE a fait ses preuves en termes de collaboration fondée sur la transparence, l'intégrité, et la mobilisation d'une expertise internationale reconnue ; elle s'est également bâtie une solide réputation d'exécution des activités dans les délais et d'optimisation des ressources. L'OIE doit continuer à défendre ces principes et s'efforcer de rester un partenaire fidèle et fiable pour ses Membres et ses parties prenantes. L'Organisation gèrera les partenariats au niveau opérationnel, en veillant à ce qu'elle puisse identifier et s'engager dans ces partenariats pour obtenir des résultats efficaces à long terme avec un impact durable.

4.5. L'efficacité et l'agilité

Notre objectif : être reconnue comme une organisation performante et flexible, sous-tendue par des processus internes et des outils modernes

Au cours du 6^e Plan stratégique, des efforts importants ont été consentis pour moderniser l'OIE. Le 7^e Plan stratégique prévoit de bâtir sur les succès engrangés et sur la dynamique créée en tirant profit des forces de l'OIE. L'intérêt grandissant des parties prenantes pour les activités de l'OIE et la croissance substantielle qui en découle, ainsi que le caractère ambitieux des objectifs décrits dans ce 7^e Plan stratégique, impliquent de continuer à renforcer les processus internes de l'Organisation. Les efforts de modernisation s'intensifieront pour garantir que les services de l'OIE soient correctement soutenus par des politiques et processus institutionnels efficaces et efficaces, ainsi que par des ressources adéquates. Tout en restant flexible et réactive, l'OIE continuera à fournir à ses Membres une vision transparente de sa gestion et de ses résultats, et renforcera encore sa structure et ses systèmes pour rendre des comptes. Simultanément, l'Organisation encouragera l'amélioration continue, que ce soit au niveau stratégique ou au niveau opérationnel, renforçant sa capacité à adapter, affiner et aligner ses services et programmes pour soutenir ses objectifs à long terme.

OS5.a : Optimiser la performance et la gestion par les résultats

Pour être mise en œuvre de manière efficace, une vision stratégique doit reposer sur des preuves de résultats et faire partie intégrante d'un processus d'amélioration continue. L'OIE s'attachera ainsi à développer un cadre de suivi et d'évaluation au sein de l'ensemble de l'Organisation et de ses projets, en tirant des liens entre ses objectifs stratégiques et ses activités quotidiennes. Ce cadre servira notamment à

- aligner les activités sur les résultats attendus,
- fournir aux Membres et aux partenaires des informations axées sur les données relatives à l'impact et à la gestion efficace des activités,
- accroître le niveau de contrôle de l'Organisation sur ses ressources, dans un climat de relative pénurie des ressources.

S'appuyant sur une discipline budgétaire saine, l'OIE renforcera son suivi de la performance budgétaire afin de garantir que les ressources soient utilisées de manière optimale. Des efforts seront également déployés pour améliorer sa capacité à tirer des leçons et utiliser ces connaissances pour développer, concevoir et mettre en œuvre les changements nécessaires afin d'améliorer sa performance et avoir un impact durable.

OS5.b : Réviser le modèle opérationnel des Représentations régionales

Les Représentations régionales et sous-régionales de l'OIE (RR & RSR) constituent un atout unique doté d'un grand potentiel pour démultiplier l'impact de l'Organisation dans le monde et piloter la mise en œuvre régionale de la stratégie de l'OIE. Afin de maximiser ce potentiel, ce 7^e Plan stratégique prévoit une révision du modèle opérationnel des RR & RSR, de sorte à mieux définir les rôles et responsabilités et à soutenir la gestion de la performance. Les efforts se concentreront sur la mise à profit des Représentations pour aider l'OIE à

- mieux répondre aux besoins de ses Membres,
- mettre en œuvre les stratégies mondiales à l'échelon régional,
- promouvoir la mise en œuvre des normes internationales,
- encourager l'implication des Membres et améliorer leur compréhension du travail de l'OIE.

OS5.c : Développer un mécanisme de consultation informel pour soutenir la mise en œuvre de la stratégie de l'OIE

La vision stratégique développée dans ce 7^e Plan stratégique a été élaborée par un processus de consultation visant à développer une compréhension approfondie de l'OIE et de son environnement. Dans ce monde en évolution rapide, les défis politiques, économiques, sanitaires et sociétaux sont susceptibles de redéfinir radicalement les priorités. Les organisations doivent savoir s'adapter rapidement aux risques nouveaux, aux innovations technologiques et au besoin de nouvelles compétences. Afin de garantir la pertinence constante de sa vision stratégique, l'OIE travaillera à développer et à mettre en œuvre un processus de consultation informel conçu pour partager des informations avec un large éventail de parties prenantes et apprendre d'elles. Tout en respectant les mécanismes de gouvernance de l'OIE, ce processus aidera l'Organisation à mieux dialoguer avec les parties prenantes et à répondre à leurs besoins. Ce mécanisme consultatif abordera différents thèmes d'intérêt pour la stratégie de l'OIE et prendra en compte à la fois des informations émanant de disciplines scientifiques et des perspectives socio-culturelles. Le cas échéant, il permettra à des groupes de réflexion de servir de générateurs d'idées pour développer, affiner et réviser la mise en œuvre de la stratégie de l'OIE.

OS5.d : Valoriser la responsabilité sociale et environnementale de l'OIE

L'OIE contribue à des changements positifs en termes de santé, de société et d'environnement. Les progrès durables vers ces objectifs débutent par l'adoption, par l'OIE, des principes fondamentaux qu'elle défend dans ses propres activités. Cela nécessite également d'être vigilant sur l'évolution des attentes des parties prenantes, notamment du personnel, vis-à-vis des responsabilités de l'OIE en tant qu'employeur, partenaire et contributeur aux politiques publiques. Ainsi, l'OIE continuera de :

- répondre aux attentes élevées en termes de normes éthiques fondamentales, en encourageant par exemple le respect des bonnes pratiques internationales sur le travail ou les pratiques anti-corruption,
- reconnaître son devoir d'exemplarité dans ses activités quotidiennes,
- s'engager à nourrir les aspirations universelles dans la mise en œuvre opérationnelles de ses activités, en promouvant par exemple les droits de l'homme ou les pratiques environnementales, afin de parvenir à un impact positif plus marqué.

5. Préparer l'avenir

Cette stratégie guidera l'OIE pendant les cinq prochaines années dans l'exécution effective de sa mission. La vision et les objectifs définis seront traduits en objectifs opérationnels au travers d'une feuille de route organisationnelle qui servira de cadre pour effectuer le suivi et les rapports aux Membres sur la mise en œuvre de cette stratégie ainsi que sur ses résultats. Néanmoins, toutes les mesures ne pourront pas être mises en œuvre dès le début : une priorisation des activités sera nécessaire pour garantir une utilisation optimale des ressources – tant humaines que financières – et une certaine réduction temporaire des activités pourra s'avérer nécessaire afin d'avoir un impact à long terme. Cette feuille de route, partie intégrante du processus continu de réflexion stratégique de l'OIE, fera l'objet de rapports réguliers aux Membres et sera régulièrement révisée afin de garantir l'adaptation rapide de la stratégie à l'environnement général.

Ce Plan stratégique, au cours duquel l'OIE fêtera ses 100 ans d'existence, est ambitieux car l'OIE est déterminée à maximiser l'impact de sa mission. Néanmoins, son succès requiert un engagement équivalent des Membres de l'OIE et de nos partenaires pour permettre à l'Organisation d'atteindre ces objectifs. Le rôle joué par les Membres sera décisif pour ce succès en encourageant, au niveau national, le soutien politique à cette stratégie ainsi que la confirmation, par les partenaires, de leur engagement dans des partenariats stratégiques.

Le fait de disposer des ressources financières et humaines nécessaires pour accomplir cette entreprise ambitieuse constitue est essentiel à la réalisation de ce Plan stratégique. Cette stratégie a été élaborée sur l'hypothèse que l'intérêt des Membres de l'OIE et de ses parties prenantes pour les activités de l'Organisation et la volonté des partenaires financiers de soutenir ces activités seraient soutenus. La bonne exécution du présent Plan stratégique nécessitera des investissements à la fois dans les activités, les programmes et les stratégies de l'OIE, ainsi que dans le fonctionnement central de l'Organisation. L'OIE continuera donc de compter sur ses Membres et ses partenaires financiers pour leur indispensable soutien.