

Rapport de l'évaluation à mi-parcours du Programme de transformation du Secrétariat de l'Organisation mondiale de la Santé dans la Région africaine

RÉSUMÉ D'ORIENTATION
Mai 2017



**Organisation
mondiale de la Santé**

Bureau OMS de l'évaluation

Sommaire

1	Introduction
1	Contexte de l'évaluation
2	Méthodologie
2	Conclusions de l'évaluation
3	Des valeurs prônant la production de résultats
3	Une orientation technique intelligente
3	Des opérations stratégiques répondant aux attentes
4	Une communication et des partenariats efficaces
4	Axes prioritaires futurs
5	Recommandations

Résumé d'orientation

Introduction

Le Programme de transformation¹ du Secrétariat de l'Organisation mondiale de la Santé dans la Région africaine 2015-2020 a été lancé par la Directrice régionale en février 2015. Son objectif est de faire évoluer le Secrétariat de l'OMS dans la Région africaine pour qu'il devienne le véritable chef de file du développement sanitaire en Afrique et qu'il se pose en gardien fiable et efficace des avancées obtenues par ce continent en matière de santé.

Le Programme de transformation repose sur les quatre axes prioritaires suivants : des valeurs prônant la production de résultats ; une orientation technique intelligente ; des opérations stratégiques répondant aux attentes ; une communication et des partenariats efficaces. Les thématiques liées aux volets gestionnaire, programmatique et de la gouvernance de la réforme mondiale en cours à l'OMS ont été prises en compte dans son élaboration. Le Programme de transformation est non seulement la traduction d'un engagement à induire des changements positifs au Bureau régional, mais également un cadre d'action pour accélérer la mise en œuvre de la réforme mondiale de l'OMS dans la Région, dont chaque axe prioritaire est étroitement aligné sur les résultats spécifiques du programme de réforme mondiale de l'OMS.

Le Programme de transformation se veut audacieux, ambitieux, et vise à faire de l'organisation sanitaire régionale une institution clairvoyante, proactive, capable de répondre aux attentes, axée sur les résultats, transparente, responsable, dotée des ressources appropriées et des outils nécessaires pour remplir son mandat. Le Programme de transformation répond aussi aux attentes accrues des États Membres et des parties prenantes régionales et mondiales qui souhaitent voir s'opérer un changement dans la façon dont l'OMS exerce ses activités dans la Région africaine. On prévoit une accélération de la mise en œuvre et l'institutionnalisation du programme de réforme de l'OMS, conjuguées à une meilleure efficacité et efficacité des actions, conformément au mandat de l'Organisation. Les parties prenantes souhaitent voir une OMS dotée des ressources appropriées et parfaitement outillée pour répondre aux attentes et efficace en ce qui concerne le renforcement des systèmes de santé nationaux, la coordination de la lutte contre la maladie, y compris la préparation et l'intervention en cas de flambées, et le lancement d'actions supranationales en appui à la sécurité sanitaire mondiale. Si le Programme de transformation est une vision et une stratégie pour le changement qui aspirent à faciliter l'émergence de « l'OMS que souhaitent l'ensemble du personnel et les partenaires », son succès est tributaire de la participation et de la coopération du personnel, des États Membres et des partenaires.

Contexte de l'évaluation

Le Programme de transformation prévoit une évaluation à mi-parcours et une évaluation finale de sa mise en œuvre. Il définit les activités qui doivent être réalisées au cours des deux premières années du mandat de la Directrice régionale. Certaines de ces activités devaient être exécutées pendant les 100 premiers jours du mandat de la Directrice régionale – de février à avril 2015 – et les autres activités devaient être finalisées en janvier 2017, à la fin des deux premières années du mandat.

¹ Le Programme de transformation fait partie des cinq priorités identifiées par la Directrice régionale ; ces priorités sont liées entre elles et se chevauchent, à savoir : i) améliorer la sécurité sanitaire ; ii) renforcer les systèmes nationaux de santé ; iii) maintenir l'accent mis sur les objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) et les objectifs de développement durable (ODD) liés à la santé ; iv) agir sur les déterminants de la santé ; et v) transformer le Bureau régional de l'Afrique pour qu'il devienne une Organisation capable de répondre aux besoins et axée sur les résultats.

La fin des deux premières années du mandat en janvier 2017 a donc fourni l'excellente occasion de réaliser l'évaluation à mi-parcours de la mise en œuvre du Programme de transformation. C'est à ce titre qu'une évaluation indépendante a été conduite par le Bureau OMS de l'évaluation, à la demande de la Directrice régionale.

L'évaluation avait pour but d'examiner les progrès accomplis dans la mise en œuvre du Programme de transformation, de recenser les réalisations et les meilleures pratiques, d'identifier les enjeux et les domaines pouvant être améliorés et de formuler des recommandations concernant les axes d'action futurs. L'évaluation à mi-parcours devrait en outre servir de référence pour l'évaluation finale.

Méthodologie

Pour réaliser l'évaluation, on a utilisé une démarche mixte associant la revue documentaire, des entretiens avec de principaux informateurs, des visites sur site et une enquête réalisée en ligne auprès du personnel. Les entretiens avec les principaux informateurs ont été menés en face-à-face au cours des visites sur site qui ont eu lieu aux différents niveaux de la Région (au Bureau régional à Brazzaville et dans des bureaux de pays de l'OMS abritant les équipes d'appui inter pays (EAIP) à Brazzaville, Harare, Libreville et Ouagadougou). Lors des visites sur site et des vidéoconférences et téléconférences qui ont suivi, des entretiens individuels ou de groupe ont été menés avec le personnel de haut rang, des membres du personnel de la catégorie professionnelle, des membres du personnel des services généraux et des représentants de l'Association du personnel. L'équipe chargée de l'évaluation a aussi rencontré de hauts responsables du ministère de la Santé au Burkina Faso, au Congo, au Gabon et au Zimbabwe. En outre, des entretiens téléphoniques ont eu lieu avec des représentants des trois principaux groupes de parties prenantes extérieures, à savoir les membres du Sous-Comité du Programme, les membres du Groupe consultatif indépendant régional, ainsi que des partenaires et donateurs internationaux.

Conclusions de l'évaluation

L'évaluation de l'évaluation à mi-parcours montre que le Programme de transformation est pertinent et mis en œuvre en temps opportun. Il s'agit d'une stratégie claire pour le changement organisationnel qui sous-tend la vision de la Directrice régionale. D'une manière générale, cette vision est bien accueillie et acceptée par le personnel, car elle participe de la nécessité de travailler dans une meilleure Organisation. L'on s'accorde par ailleurs à reconnaître au plan interne (au sein du Secrétariat) comme au plan externe (par les partenaires) que le Programme de transformation s'attelle aussi à restaurer la réputation de l'Organisation, ternie par la gestion de la crise liée à la maladie à virus Ebola. En outre, par son alignement sur la réforme mondiale de l'OMS, le Programme de transformation met un accent renouvelé sur la réforme dans la Région africaine. L'évaluation confirme la pertinence des quatre axes prioritaires du Programme de transformation et celle des résultats attendus.

L'évaluation relève les progrès raisonnables accomplis en direction de l'objectif du Programme de transformation qui est de rendre le Bureau régional plus efficace, plus diligent et plus rationnel dans la fourniture du meilleur appui possible aux États Membres. Toutefois, toute réforme suppose à la fois un changement des processus et un changement de comportements, ce qui prend du temps. L'équipe chargée de l'évaluation a noté que de nombreuses activités ont été menées à terme et que des avancées ont été enregistrées sur d'autres plans. Ainsi, on constate une évolution notable dans les mentalités et l'état d'esprit. Pour autant, on note des retards dans la mise en œuvre d'un certain nombre d'activités planifiées, ce qui a ralenti les progrès souhaités. De même, les faiblesses dans la communication et l'appui à la gestion du changement n'ont pas permis à certains membres du personnel de bien comprendre le Programme de transformation et de s'engager à le faire réussir.

Les efforts importants fournis pour soutenir la lutte contre la maladie à virus Ebola (MVE) semblent avoir eu des implications sur le rythme de mise en œuvre du Programme de transformation lors de sa phase initiale. Néanmoins, des progrès ont bien été accomplis et les principales réalisations par axe prioritaire sont indiquées ci-après.

4.1 Des valeurs prônant la production de résultats

L'objet de l'axe prioritaire relatif aux valeurs prônant la production de résultats est de favoriser l'émergence d'une culture institutionnelle définie par les valeurs de l'excellence, du travail d'équipe, de la responsabilisation, de l'intégrité, de l'équité, de l'innovation et de l'ouverture. Les résultats attendus sont : une responsabilisation renforcée des individus et des équipes ; une meilleure équité entre les membres du personnel dans l'attribution de récompenses, la reconnaissance et les sanctions ; des équipes répondant aux besoins et travaillant de manière inclusive ; et des normes éthiques renforcées chez les membres du personnel.

Les activités entièrement mises en œuvre dans cet axe prioritaire comprennent le lancement du Projet de renforcement de la responsabilisation et des contrôles internes, la mise en place du Comité chargé de la conformité et de la gestion des risques, et la nomination d'un médiateur à plein temps au Bureau régional. En outre, un poste de fonctionnaire chargé des questions de bien-être du personnel a été créé et des efforts sont en cours pour élaborer et appliquer des programmes relatifs à la qualité de vie et au bien-être du personnel, à tous les niveaux.

4.2 Une orientation technique intelligente

Les axes techniques de l'action de l'OMS dans la Région africaine seront érigés au rang de priorité, conformément aux engagements régionaux majeurs, et les interventions seront fondées sur des bases factuelles et les leçons apprises des expériences passées. Les résultats attendus dans cet axe prioritaire sont : la maîtrise de l'épidémie de maladie à virus Ebola ; des capacités régionales renforcées en matière de sécurité sanitaire, y compris la préparation efficace et l'organisation à temps de la riposte aux flambées épidémiques ou aux situations d'urgence, ainsi que l'éradication de la poliomyélite ; des progrès accélérés vers l'atteinte des objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) et la réalisation des objectifs de développement durable (ODD) ; une approche de systèmes transversaux fonctionnelle dans la Région africaine de l'OMS, facilitant la progression vers la couverture sanitaire universelle (CSU) ; et une gestion des connaissances renforcée.

Dans cet axe prioritaire, un certain nombre d'activités liés à la lutte contre la maladie à virus Ebola ont été menées à terme, et une stratégie de relèvement et de reconstruction est en cours d'application. Les autres actions menées avec succès pour renforcer la capacité régionale en matière de sécurité sanitaire comprennent la restructuration du Bureau régional (qui est désormais en mesure d'intervenir efficacement en cas de flambées épidémiques et de situations d'urgence), l'affectation de la priorité à l'éradication de la poliomyélite dans la Région et le plaidoyer de haut niveau entrepris par la Directrice régionale à cet égard ; la définition de mécanismes pour une coordination efficace entre les trois niveaux de l'Organisation dans le contexte de la réforme de l'action sanitaire en cas d'urgence ; et la collaboration avec l'Union africaine pour soutenir l'établissement du Centre africain pour la prévention et le contrôle des maladies et pour accompagner la mise en œuvre accélérée du programme relatif aux OMD.

4.3 Des opérations stratégiques répondant aux attentes

L'objet de cet axe prioritaire est de faire évoluer le Bureau régional de l'OMS pour l'Afrique en une organisation au sein de laquelle les fonctions d'encadrement concourent effectivement à la mise en œuvre des programmes. Les résultats attendus sont les suivants : des ressources humaines, financières

et matérielles alignées sur les priorités identifiées ; des capacités renforcées pour les membres du personnel de l'OMS ; une transparence accrue dans le recrutement, le placement et la gestion des performances du personnel ; une efficacité et une responsabilisation accrues dans les domaines des finances, des achats et de l'administration générale ; ainsi qu'une meilleure exploitation et utilisation des technologies et outils disponibles, en particulier le Système mondial de gestion (GSM) et les tableaux de bord de l'informatique décisionnelle.

Un certain nombre d'activités ont été réalisées dans cet axe prioritaire. Par exemple, la responsabilisation et l'efficacité ont été améliorées avec la révision de la matrice de délégation de pouvoirs dans la Région, les fonctions régionales de vérification de la conformité ont été renforcées et rationalisées, et des principaux indicateurs de performance ont été mis au point pour le suivi des performances. Des programmes de formation formels ont aussi été élaborés sur l'emploi des nouvelles technologies. Des progrès sont faits en ce qui concerne le volet des ressources humaines du Programme de transformation, le processus de restructuration étant finalisé dans quatre groupes organiques sur les six que compte le Bureau régional. S'agissant de la transparence dans le processus de recrutement et de sélection, on note que des méthodes de recrutement normalisées et harmonisées ont été utilisées, conformément aux procédures qui ont cours pour les recrutements aux postes professionnels dans l'ensemble de l'Organisation, et un processus d'appel d'offres transparent et concurrentiel a été institué. Dans un effort visant à assurer que les membres du personnel sont bien outillés pour travailler dans l'Organisation et que les bonnes performances sont récompensées comme il se doit, un programme d'imprégnation obligatoire a été mis en place à l'intention des nouveaux membres du personnel, une évaluation des besoins en matière d'apprentissage et de perfectionnement a été entreprise, et le processus de récompense des bonnes performances est devenu plus transparent. La Directrice régionale a aussi procédé à des nominations aux postes de haut rang au Bureau régional et dans les bureaux de pays.

4.4 Une communication et des partenariats efficaces

Cet axe prioritaire vise à favoriser l'émergence d'une Organisation répondant mieux aux attentes et plus interactive, aussi bien au plan interne entre les membres de son personnel qu'au plan externe avec les parties prenantes. Les résultats escomptés pour cet axe prioritaire étaient les suivants : une meilleure communication interne entre et à travers les trois niveaux de l'Organisation, une communication externe renforcée et des partenariats stratégiques consolidés.

Les activités achevées dont le but était d'améliorer la communication au titre de cet axe prioritaire portent, entre autres, sur l'engagement d'une agence de communication chargée d'évaluer la communication au niveau de la Région africaine, le partage régulier des informations relatives aux déplacements de la Directrice régionale et au résultat de ses missions ou réunions, et l'institution de forums réguliers pour débattre des progrès réalisés dans la mise en œuvre des programmes stratégiques. En ce qui concerne le renforcement de la communication externe, des relations de travail plus étroites ont été établies avec les médias, avec à la clé des plages OMS régulièrement programmées sur les principales chaînes de radio et de télévision de la Région.

Axes prioritaires futurs

Pour la suite, au plan interne et au titre des axes prioritaires de travail, il s'agira : i) de revoir le plan de travail pour veiller à ce que les activités en cours soient terminées ou arrivent à extinction, et que de nouvelles soient programmées ; ii) de mener à terme le processus de restructuration de façon équitable, transparente et participative ; iii) d'achever les revues fonctionnelles dans les bureaux de pays ; iv) de mieux éclairer et sensibiliser au sujet du rôle des équipes d'appui interpays, et de leur interaction

avec les bureaux de pays et le Bureau régional ; v) de mettre en place les principaux indicateurs de performance ; vi) de renforcer la gestion du changement et les efforts de gestion des projets ; vii) de poursuivre les efforts visant à faire participer le personnel aux activités du Programme de transformation et, autant que de besoin, d'accroître les connaissances du personnel et de le sensibiliser davantage au moyen de séances d'information ou de possibilités de formation ; et viii) d'assurer le financement du budget du Bureau régional en général, et des activités du Programme de transformation en particulier.

En outre, d'autres domaines sur lesquels devraient essentiellement porter les efforts au double plan interne et externe sont les suivants : i) renforcer la communication en tant que partie intégrante du Programme de transformation afin de couvrir les audiences internes et externes avec un intérêt accru au cours de la prochaine phase, notamment par une meilleure articulation des exemples de réussite au niveau national ; ii) passer d'une gestion axée sur le processus à une gestion prônant la production des résultats et une meilleure communication sur le travail accompli par le Bureau régional à cet égard ; et iii) élargir la collaboration des États Membres et des partenaires au cours de la prochaine phase.

Enfin, tous les efforts susvisés devraient reposer sur une structure de gouvernance claire du Programme de transformation.

Recommandations

La Directrice régionale et l'équipe de direction devraient :

- 1) réexaminer le plan de travail du Programme de transformation en s'assurant que les activités en suspens sont menées ou supprimées, et planifier les activités de la prochaine phase
 - *en envisageant de lancer une deuxième phase centrée sur le personnel et les États Membres afin de réitérer la vision de la Directrice régionale et d'impliquer le personnel, les États Membres et les partenaires ;*
 - *en axant la deuxième phase du Programme de transformation sur les questions techniques, la mise en œuvre et les résultats ;*
- 2) mettre en place une structure de gouvernance du Programme de transformation clairement définie. Cette gestion doit être assurée par l'équipe de direction et les représentants du personnel ;
 - *l'équipe de gouvernance doit notamment examiner les progrès sur une base mensuelle ou bimensuelle, donner des orientations à l'équipe du projet, et gérer les retards ou les goulots d'étranglement qui compromettent la mise en œuvre du Programme de transformation ;*
- 3) renforcer l'équipe de gestion de projet du Programme de transformation en lui fournissant le personnel et les ressources appropriés ;
- 4) élaborer et mettre en œuvre une stratégie de gestion du changement pour institutionnaliser le Programme de transformation
 - *en identifiant les agents du changement dans les bureaux régionaux, les équipes d'appui interpays et les bureaux de pays ;*
 - *en reconnaissant les directeurs, les Représentants de l'OMS et les autres membres du personnel qui défendent cette cause et en leur prêtant assistance ;*

5. élaborer et mettre en œuvre une stratégie de communication efficace en démarrant par une « relance » avisée axée sur le personnel et les États Membres, en rappelant la vision et le but du Programme de transformation, en rendant compte des progrès, et en prenant note d'un certain nombre de défis et de manquements observés au cours des deux premières années ;
- 6) achever la restructuration des groupes organiques Administration générale et Maladies non transmissibles et procéder à toute autre réorganisation majeure des ressources humaines dès que possible ;
- 7) fournir des mises à jour régulières sur les examens fonctionnels planifiés dans les bureaux de pays et les effectuer dès que possible ;
- 8) encourager la participation active des États Membres et des partenaires lors de la prochaine phase du Programme de transformation.