

CLAIRVOYANTE



Organisation  
mondiale de la Santé

BUREAU RÉGIONAL DE L'

Afrique

TRANSPARENTE,  
RESPONSABLE



DOTÉE DES  
RESSOURCES  
NÉCESSAIRES ET  
OUTILLÉE

AXÉE SUR LES  
RÉSULTATS

COLOCA AS  
PESSOA  
S EM PRIMEIRO  
LUGAR



CAPABLE DE  
RÉPONDRE AUX  
ATTENTES



LE PROGRAMME DE TRANSFORMATION  
DU SECRÉTARIAT DE L'ORGANISATION  
MONDIALE DE LA SANTÉ DANS LA RÉGION  
AFRICAINNE 2015-2020

# BILAN, CONSOLIDATION ET ACCÉLÉRATION

JANVIER 2019-JANVIER 2020

LE PROGRAMME DE TRANSFORMATION DU SECRÉTARIAT DE L'ORGANISATION MONDIALE DE LA SANTÉ  
DANS LA RÉGION AFRICAINE 2015-2020 : BILAN, CONSOLIDATION ET ACCÉLÉRATION

ISBN: 978-929031310-6

© Bureau régional de l'Organisation mondiale de la Santé pour l'Afrique, 2019

Certains droits réservés. La présente publication est disponible sous la licence Creative Commons Attribution – Pas d'utilisation commerciale – Partage dans les mêmes conditions 3.0 IGO (CC BY-NC-SA 3.0 IGO ; <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/igo>).

Aux termes de cette licence, vous pouvez copier, distribuer et adapter l'œuvre à des fins non commerciales, pour autant que l'œuvre soit citée de manière appropriée, comme il est indiqué ci-dessous. Dans l'utilisation qui sera faite de l'œuvre, quelle qu'elle soit, il ne devra pas être suggéré que l'OMS approuve une organisation, des produits ou des services particuliers.

L'utilisation de l'emblème de l'OMS est interdite. Si vous adaptez cette œuvre, vous êtes tenu de diffuser toute nouvelle œuvre sous la même licence Creative Commons ou sous une licence équivalente. Si vous traduisez cette œuvre, il vous est demandé d'ajouter la clause de non responsabilité suivante à la citation suggérée : « La présente traduction n'a pas été établie par l'Organisation mondiale de la Santé (OMS). L'OMS ne saurait être tenue pour responsable du contenu ou de l'exactitude de la présente traduction. L'édition originale anglaise est l'édition authentique qui fait foi ».

Toute médiation relative à un différend survenu dans le cadre de la licence sera menée conformément au Règlement de médiation de l'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle.

Citation suggérée. Le Programme de transformation du Secrétariat de l'Organisation mondiale de la Santé dans la Région africaine 2015-2020 : Bilan, Consolidation et Accélération. Brazzaville: Organisation mondiale de la Santé ; 2019. Licence : CC BY-NC-SA 3.0 IGO.

Catalogage à la source. Disponible à l'adresse <http://apps.who.int/iris>.

Ventes, droits et licences. Pour acheter les publications de l'OMS, voir <http://apps.who.int/bookorders>. Pour soumettre une demande en vue d'un usage commercial ou une demande concernant les droits et licences, voir <http://www.who.int/about/licensing>.

Matériel attribué à des tiers. Si vous souhaitez réutiliser du matériel figurant dans la présente œuvre qui est attribué à un tiers, tel que des tableaux, figures ou images, il vous appartient de déterminer si une permission doit être obtenue pour un tel usage et d'obtenir cette permission du titulaire du droit d'auteur. L'utilisateur s'expose seul au risque de plaintes résultant d'une infraction au droit d'auteur dont est titulaire un tiers sur un élément de la présente œuvre.

Clause générale de non responsabilité. Les appellations employées dans la présente publication et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part de l'OMS aucune prise de position quant au statut juridique des pays, territoires, villes ou zones, ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites. Les traits discontinus formés d'une succession de points ou de tirets sur les cartes représentent des frontières approximatives dont le tracé peut ne pas avoir fait l'objet d'un accord définitif.

La mention de firmes et de produits commerciaux ne signifie pas que ces firmes et ces produits commerciaux sont agréés ou recommandés par l'OMS, de préférence à d'autres de nature analogue. Sauf erreur ou omission, une majuscule initiale indique qu'il s'agit d'un nom déposé.

L'Organisation mondiale de la Santé a pris toutes les précautions raisonnables pour vérifier les informations contenues dans la présente publication. Toutefois, le matériel publié est diffusé sans aucune garantie, expresse ou implicite. La responsabilité de l'interprétation et de l'utilisation dudit matériel incombe au lecteur. En aucun cas, l'OMS ne saurait être tenue responsable des préjudices subis du fait de son utilisation.

# TABLE DES MATIÈRES

---

|   |    |
|---|----|
| AVANT-PROPOS  | V  |
| CHAPITRE 1. LE PROGRAMME DE TRANSFORMATION  | 1  |
| CHAPITRE 2. LE PROGRAMME DE TRANSFORMATION –<br>GRANDES RÉALISATIONS JUSQU'À PRÉSENT  | 6  |
| CHAPITRE 3. PHASE II DU PROGRAMME DE TRANSFORMATION –<br>OBJECTIFS ET AXES DE TRAVAIL STRATÉGIQUES  | 14 |
| CHAPITRE 4. PHASE II – CADRE DE MISE EN ŒUVRE ET DE<br>RESPONSABILISATION (PRESTATIONS<br>ESSENTIELLES, ÉCHÉANCES ET RÉSULTATS<br>ATTENDUS) | 26 |
| CHAPITRE 5. CONCLUSION ET VOIE À SUIVRE   | 32 |
| LISTE DES FIGURES   |    |
| TABLEAU 1. AXES DE TRAVAIL STRATÉGIQUES DE LA PHASE II<br>DU PROGRAMME DE TRANSFORMATION  | 18 |
| TABLEAU 2. AXES DE TRAVAIL STRATÉGIQUES 1   | 29 |
| TABLEAU 3. AXES DE TRAVAIL STRATÉGIQUES 2   | 29 |
| TABLEAU 4. AXES DE TRAVAIL STRATÉGIQUES 3   | 30 |
| TABLEAU 5. AXES DE TRAVAIL STRATÉGIQUES 4   | 30 |
| TABLEAU 6. AXES DE TRAVAIL STRATÉGIQUES 5   | 31 |
| TABLEAU 7. AXES DE TRAVAIL STRATÉGIQUES 6   | 31 |



Des améliorations importantes ont été apportées à nos systèmes et processus, avec en toile de fond la nécessité d'obtenir des résultats et de faire en sorte que le Secrétariat opère des mutations culturelles, programmatiques et institutionnelles pour bien s'acquitter de son mandat.



# AVANT-PROPOS

---

Cela fait maintenant quatre ans que j'ai lancé le Programme de transformation du Secrétariat de l'Organisation mondiale de la Santé (OMS) dans la Région africaine. Le Programme de transformation a pour objectif principal de rendre le Secrétariat de l'OMS dans la Région africaine mieux outillé pour répondre aux besoins, et de faire en sorte que l'OMS soit plus efficiente, plus efficace et plus responsable dans la fourniture du meilleur appui possible à ses États Membres. Le Programme de transformation a été utilisé pour accélérer la mise en œuvre de la réforme de l'OMS dans la Région africaine. Il a également servi de source d'inspiration au Directeur général de l'OMS dans ses efforts visant à transformer l'OMS au niveau mondial en une organisation mieux équipée pour améliorer la santé des citoyens du monde.

Je suis fière des réalisations que nous avons enregistrées dans la mise en œuvre du Programme de transformation. Les efforts que nous avons faits ces quatre dernières années ont donné des résultats sur trois fronts principaux, à savoir la sécurité sanitaire, la couverture sanitaire universelle et une OMS mieux « outillée pour répondre aux besoins » dans la Région africaine.

Dans le domaine de la sécurité sanitaire, la capacité accrue de la Région et des pays à détecter rapidement les menaces pour la santé publique et à mettre en place une riposte appropriée a permis de maîtriser la plupart des flambées épidémiques déclarées, peu après leur apparition. Grâce aux efforts consentis pour converger vers la couverture sanitaire universelle et édifier des systèmes de santé fonctionnels permettant à tous les individus de recevoir des services de santé de qualité et équitables sans pour autant faire face à des obstacles financiers ni à d'autres écueils, les populations bénéficient désormais d'un accès élargi aux interventions sanitaires offrant un bon rapport coût-efficacité et de meilleurs résultats sanitaires sont enregistrés dans les États Membres.

“  
Je suis fière des réalisations que nous avons enregistrées dans la mise en œuvre du Programme de transformation. Les efforts que nous avons faits ces quatre dernières années ont donné des résultats sur trois fronts principaux, à savoir la sécurité sanitaire, la couverture sanitaire universelle et une OMS mieux « outillée pour répondre aux besoins » dans la Région africaine.

Des améliorations importantes ont été apportées à nos systèmes et processus, avec en toile de fond la nécessité d'obtenir des résultats et de faire en sorte que le Secrétariat opère des mutations culturelles, programmatiques et institutionnelles pour bien s'acquitter de son mandat. Un facteur important de progrès aura été l'investissement dans le changement de culture institutionnelle, dans lequel s'inscrit notre lutte ouverte contre le harcèlement, tout comme la création d'un environnement de travail sain, respectueux et équitable. La personne doit être placée au centre du changement pour le consolider et le rendre viable. Nous percevons déjà des réorientations fondamentales dans notre façon de travailler, de penser et de collaborer avec les autres. Ces réorientations sont couplées à une responsabilisation, à une efficacité et à une transparence internes et externes accrues, et se traduisent par des résultats concrets dans les pays.

Au moment où nous célébrons les progrès accomplis à ce jour, nous exprimons notre gratitude à toutes nos parties prenantes – États Membres, partenaires au développement, donateurs, fondations et autres – qui ont bien voulu passer de la parole aux actes à nos côtés. Les acquis engrangés doivent être consolidés, soutenus et même renforcés en 2019 et au-delà.

Au cours de cette dernière année de mise en œuvre du Programme de transformation, nous devons évoluer un cran au-dessus, c'est-à-dire intensifier nos efforts pour mieux remplir notre mandat et améliorer l'état de santé des populations en Afrique. Intitulé « Le Programme de transformation du Secrétariat de l'Organisation mondiale de la Santé dans la Région africaine 2015-2020 – Bilan, consolidation et accélération – Janvier 2019-janvier 2020 », le présent document met en relief six axes de travail stratégiques du Programme de transformation qui devront être mis en œuvre entre janvier 2019 et janvier 2020.

La présente publication est organisée en cinq chapitres.

---

Le chapitre 1 décrit le contexte, la justification, les objectifs et les principales mesures du Programme de transformation.



---

Le chapitre 2 met en lumière les principales réalisations enregistrées jusqu'à présent dans la mise en œuvre du Programme de transformation. On peut citer à titre d'exemple « Le Programme de transformation de la santé en Afrique 2015-2020 : une vision pour la couverture sanitaire universelle », qui constitue le cadre stratégique régissant la contribution de l'OMS au développement durable en Afrique.



---

Le chapitre 3 précise les objectifs de la phase II du Programme de transformation 2019-2020, tout comme ses principes fondamentaux, ses axes de travail stratégiques et les actions à mener.



---

Le chapitre 4 donne une vue d'ensemble du cadre de mise en œuvre et de responsabilisation défini pour la phase II, qui assurera un impact maximal du Programme de transformation sur les résultats sanitaires dans la Région, conformément à l'engagement que le Secrétariat a pris vis-à-vis des États Membres et des autres parties prenantes.



---

Le chapitre 5 traite de nos orientations stratégiques au moment où nous fourbissons nos armes pour appliquer le treizième programme général de travail de l'OMS en 2019 et au-delà.

---



Le Programme de transformation du Secrétariat de l’OMS reste un moyen par lequel le Secrétariat de l’OMS et les États Membres peuvent s’attaquer aux inégalités inacceptables en matière de santé dans la Région africaine, étant entendu que cette Région reste à la traîne par rapport aux autres Régions sur la majorité des indicateurs de santé. La concrétisation du changement voulu est un processus à long terme qui requiert un leadership constant de l’OMS, un investissement accru de ressources dans nos activités et au bénéfice de nos populations, conjugués à un engagement renouvelé et à des efforts intégrés des États Membres et de l’ensemble des autres parties prenantes pour façonner la santé de l’Afrique.

Je forme le vœu et j’ai bon espoir que les États Membres, les partenaires, les donateurs et toutes les autres parties prenantes se rallient à l’OMS pour réaliser ce changement porteur de transformation et, de fil en aiguille, atteindre le niveau de santé le plus élevé possible pour tous les Africains, à tout âge. Cela passe par la couverture sanitaire universelle, la gestion des situations d’urgence sanitaire et la promotion d’une meilleure santé pour les populations.



Dre Matshidiso Moeti  
Directrice régionale de l’OMS pour l’Afrique  
Brazzaville, République du Congo  
Janvier 2019



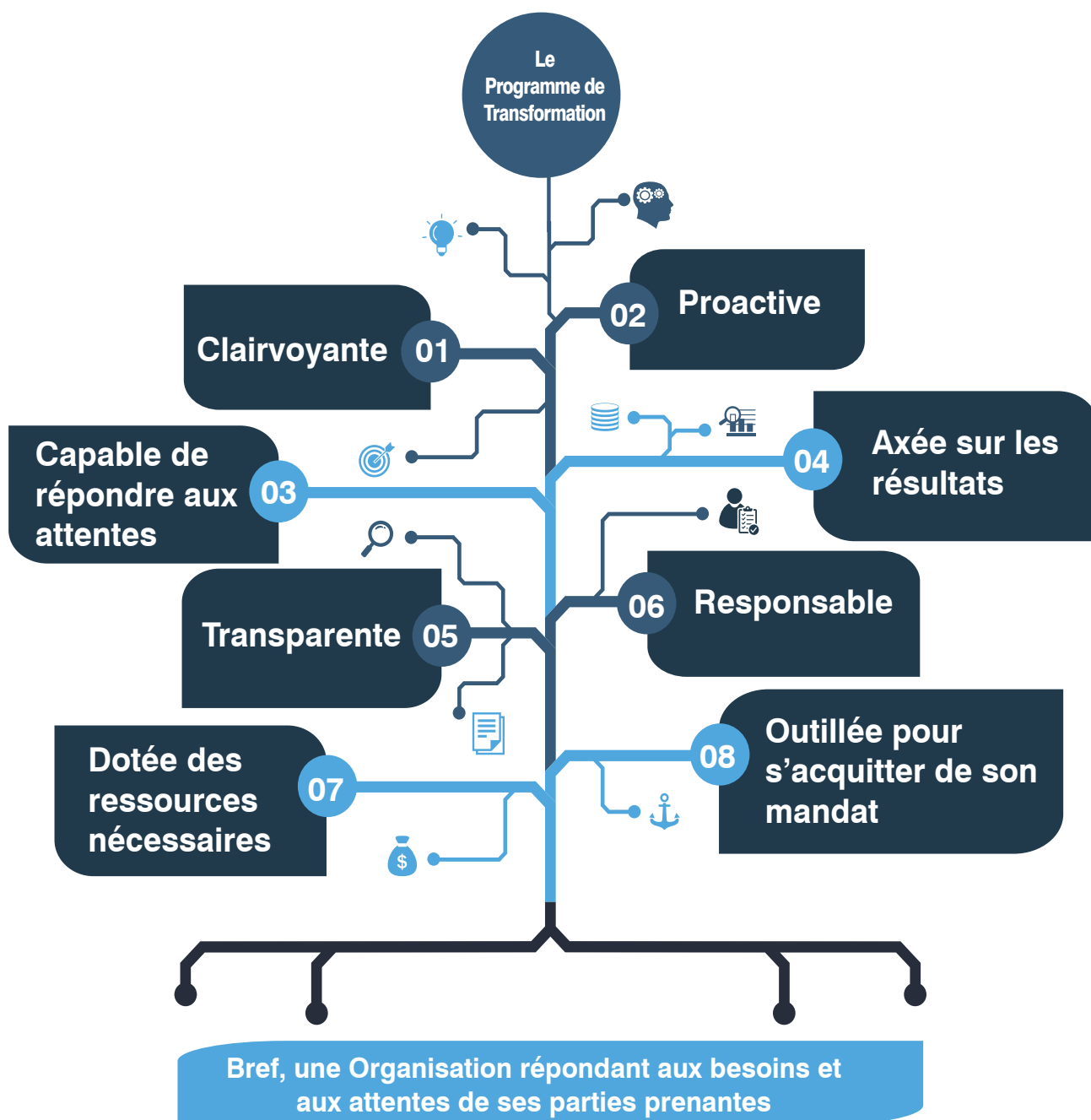


C H A P I T R E 1

# LE PROGRAMME DE TRANSFORMATION

# LE PROGRAMME DE TRANSFORMATION

du Secrétariat de l'Organisation mondiale de la Santé dans  
la Région africaine 2015–2020



# LE PROGRAMME DE TRANSFORMATION

La Directrice de régionale de l'OMS pour l'Afrique est entrée fonction au mois de février 2015, l'année d'échéance fixée pour l'atteinte des objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) et l'adoption des nouveaux objectifs de développement durable (ODD). En vue d'exploiter la possibilité de jouer un rôle porteur de transformation pour l'avenir de l'Afrique en œuvrant pour la réalisation des objectifs d'une nouvelle ère de développement durable, la Directrice régionale a impulsé la mise en œuvre du « Programme de transformation du Secrétariat de l'Organisation mondiale de la Santé dans la Région africaine 2015-2020 ».

Le Programme de transformation est une stratégie audacieuse et ambitieuse qui vise l'édification d'une organisation sanitaire régionale clairvoyante, proactive, capable de répondre aux attentes, axée sur les résultats, transparente, responsable, dotée des ressources nécessaires et outillée pour s'acquitter de son mandat; bref, une Organisation répondant aux besoins et aux attentes de ses parties prenantes. Le Programme de transformation est une vision et un projet pour le changement qui aspirent à faciliter l'émergence de « l'OMS que souhaitent l'ensemble du personnel et les parties prenantes ».

Cette initiative était devenue d'autant plus nécessaire que la nécessité d'accélérer le programme de réforme de l'OMS avait été fortement mise en évidence par l'épidémie de la maladie à virus Ebola (MVE) de 2014 qui a sévi en Afrique de l'Ouest et reste considérée comme la pire de l'histoire au regard de son ampleur, de sa propagation géographique et de sa durée. En conséquence, des préoccupations avaient été largement exprimées au sujet de l'inadéquation perçue entre la structure du Secrétariat de l'OMS et sa capacité technique à bien remplir son mandat dans la Région africaine. Des mesures concrètes devaient donc être prises pour que l'OMS soit dotée de ressources adéquates et outillée comme il se doit, pour : a) répondre aux attentes et soutenir efficacement le renforcement des systèmes de santé nationaux; b) pouvoir coordonner la prévention et le contrôle des maladies, y compris la préparation et la riposte en cas de flambées; et c) être en mesure de lancer des actions supranationales concourant à la sécurité sanitaire mondiale.



Comme le montre la figure ci-dessous, le Programme de transformation implique de réaliser des progrès dans quatre domaines prioritaires totalement interconnectés, 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. Les thématiques gestionnaires, programmatiques et liées à la gouvernance mentionnées au titre de la réforme de l'OMS ont été prises en compte dans l'élaboration du Programme de transformation. Chacun de ces axes prioritaires est étroitement aligné sur les résultats spécifiques du programme de réforme de l'OMS, avec une incidence et un impact sur la santé en Afrique.

## LES QUATRE AXES PRIORITAIRES DU PROGRAMME DE TRANSFORMATION



### 01

#### VALEURS PRÔNANT LA PRODUCTION DE RÉSULTATS

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.



### 02

#### ORIENTATION TECHNIQUE INTELLIGENTE

S'ASSURER QUE LES AXES TECHNIQUES DE L'ACTION DE L'OMS DANS LA RÉGION AFRICAINE SONT CLASSÉS PAR ORDRE DE PRIORITÉ CONFORMÉMENT AUX ENGAGEMENTS CONVENUS AU PLAN RÉGIONAL, ET QUE LA MISE EN OEUVRE DES INTERVENTIONS EST FONDÉE SUR DES DONNÉES PROBANTES, LES INNOVATIONS ET LES LEÇONS APPRISSES DE L'EXPÉRIENCE.



### 03

#### OPÉRATIONS STRATÉGIQUES RÉPONDANT AUX ATTENTES

FAIRE ÉVOLUER LE SECRÉTARIAT EN UNE ORGANISATION AU SEIN DE LAQUELLE LES FONCTIONS D'ENCADREMENT CONCOURENT EFFECTIVEMENT À LA FOURNITURE DE BIENS ET SERVICES.



### 04

#### COMUNICAÇÃO E PARCERIAS EFICAZES

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.

La première année de mise en œuvre du Programme de transformation (2015) a coïncidé avec les processus de planification de la préparation du budget programme de l'OMS pour l'exercice biennal 2016-2017. L'année 2015 fut aussi marquée par l'adoption des 17 objectifs de développement durable et 169 cibles qui guideront le développement mondial au cours des 15 prochaines années, jusqu'en 2030. L'objectif 3 porte exclusivement sur la santé et s'intitule « Permettre à tous de vivre en bonne santé et promouvoir le bien-être de tous à tout âge ». Conjointement avec les enseignements tirés des 100 premiers jours de mise en œuvre du Programme de transformation, ces objectifs ont permis au Secrétariat de l'OMS dans la Région africaine d'institutionnaliser le Programme de transformation en élaborant le « Programme de transformation de la santé en Afrique 2015-2020 – Une vision pour la couverture sanitaire universelle ».

Lancé en 2016, le Programme de transformation de la santé en Afrique sert de cadre stratégique pour guider la contribution de l'OMS à la plateforme de développement durable en Afrique. Il définit une vision de la santé et du développement qui est de combattre les inégalités et les injustices prononcées et corrélées qui ont maintenu la Région africaine à la traîne par rapport aux autres Régions de l'OMS en ce qui concerne les indicateurs de santé et l'atteinte du niveau de vie le plus élevé possible.

Le Programme s'appuie sur l'engagement que l'OMS a pris, dans la Région africaine, d'apporter son assistance aux pays pour que les dividendes d'une croissance économique sans précédent, d'un environnement politique stable et en pleine amélioration, de l'émergence d'une jeune génération dynamique portée vers l'innovation soient mis à profit et génèrent des avantages concrets sur le plan du développement humain au profit des populations africaines et pour la santé et la sécurité économique mondiales, au même titre que l'avènement d'une nouvelle classe moyenne et les énormes possibilités qu'offrent les nouvelles technologies.

L'objectif du Programme de transformation de la santé en Afrique est de garantir l'accès universel à un ensemble essentiel de services de santé dans tous les États Membres de la Région et de parvenir ainsi à une couverture sanitaire universelle en faisant en sorte qu'un minimum d'obstacles financiers, géographiques et sociaux entrave les services. Pour atteindre cet objectif, le Programme a défini les trois domaines stratégiques prioritaires ci-après :

- améliorer la sécurité sanitaire en s'attaquant aux maladies à potentiel épidémique, aux situations d'urgence et aux nouvelles menaces pour la santé ;
- favoriser les avancées pour parvenir à l'équité et à la couverture sanitaire universelle ; et
- renforcer les capacités de l'OMS dans la Région africaine.

Les prestations essentielles attendues pour la période allant de février 2015 à janvier 2020 ont été énoncées dans chaque axe stratégique prioritaire dans le but de promouvoir la responsabilisation. En partant du principe que la transformation de la santé en Afrique passe par des résultats concrets et par la participation active de l'ensemble des États Membres, des partenaires au développement et des parties prenantes, il convient de définir les résultats et cibles sanitaires escomptés au niveau des pays. Ces résultats et cibles sont en corrélation directe avec les six catégories d'activités présentées dans le douzième programme général de travail de l'OMS, à savoir : Maladies transmissibles ; Maladies non transmissibles ; Promouvoir la santé à toutes les étapes de la vie ; Systèmes de santé ; Préparation, surveillance et intervention ; Services institutionnels et fonctions d'appui.

L'objectif du Programme de transformation de la santé en Afrique est de garantir l'accès universel à un ensemble essentiel de services de santé dans tous les États Membres de la Région et de parvenir ainsi à une couverture sanitaire universelle en faisant en sorte qu'un minimum d'obstacles financiers, géographiques et sociaux entrave les services.

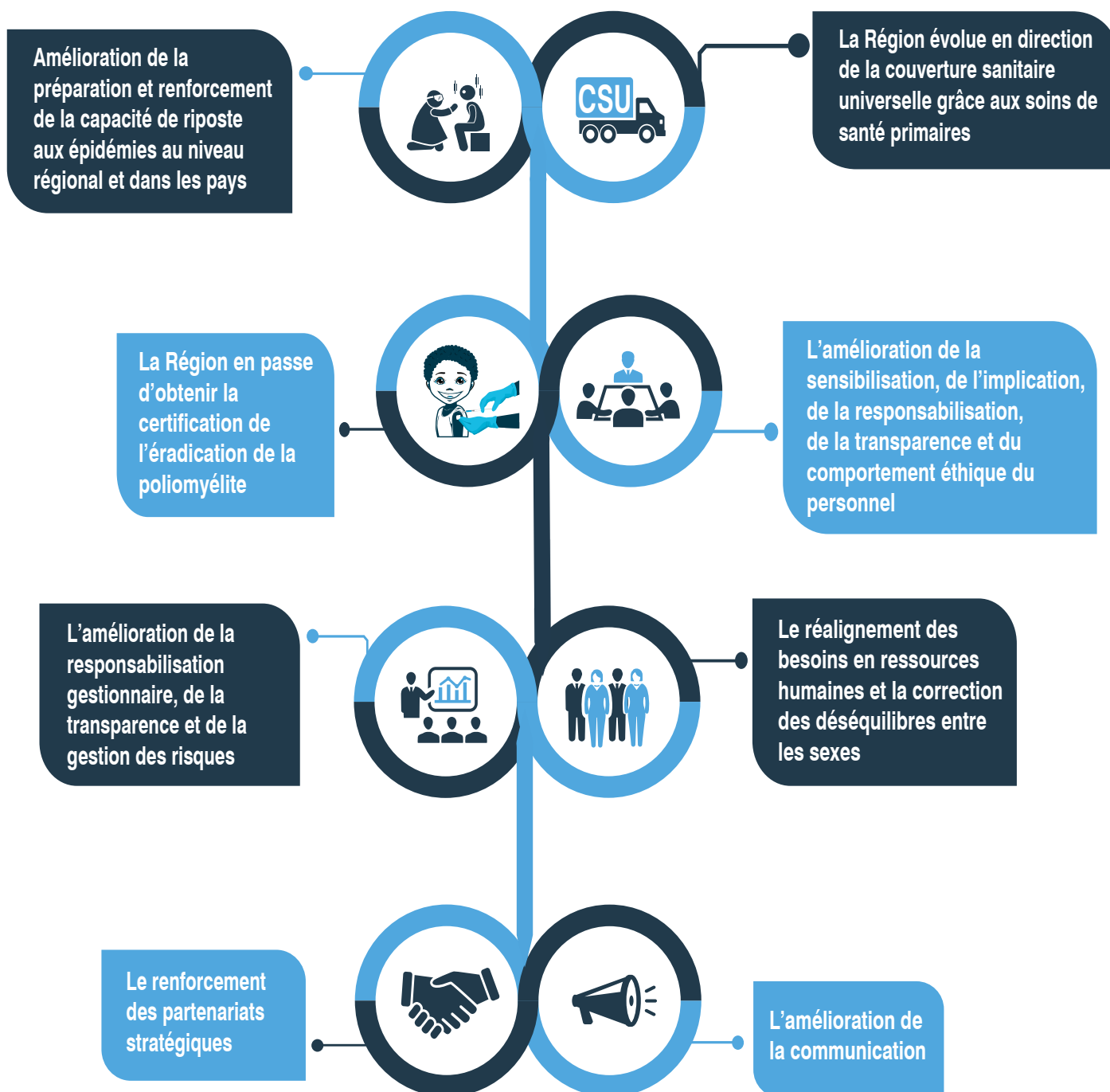
C H A P I T R E 2

# LE PROGRAMME DE TRANSFORMATION – GRANDES RÉALISATIONS JUSQU'À PRÉSENT



# LE PROGRAMME DE TRANSFORMATION

## GRANDES RÉALISATIONS JUSQU'À PRÉSENT





# LE PROGRAMME DE TRANSFORMATION

## GRANDES RÉALISATIONS JUSQU'À PRÉSENT

Ce chapitre résume les principales réalisations dans les trois domaines stratégiques prioritaires, au mois de décembre 2018, par rapport aux résultats escomptés par pays et aux produits livrables de l'OMS définis dans le Programme de transformation de la santé en Afrique.

**Amélioration de la préparation et renforcement de la capacité de riposte aux épidémies au niveau régional et dans les pays.** L'action en cas d'épidémies est devenue plus rapide, mieux coordonnée et plus efficace, l'OMS et ses partenaires ayant soutenu la riposte à plus de 150 événements de santé publique survenus dans plus de 40 pays rien qu'en 2018, grâce à l'engagement et au leadership constants des autorités nationales. Quarante-huit pour cent de ces événements étaient dus à des flambées de maladies infectieuses et la Région a enregistré 18 crises humanitaires, au nombre desquelles la maladie à virus Ebola en République démocratique du Congo.



Comme cela a été indiqué dans le rapport 2018 du Comité consultatif de Surveillance indépendant du Programme OMS de gestion des situations d'urgence sanitaire, l'OMS dispose désormais d'un personnel plus étoffé doté de l'éventail des compétences voulues aux niveaux régional, sous-régional et dans les pays les plus vulnérables; un réseau d'experts pouvant être déployés rapidement pour apporter assistance aux pays dans le besoin est désormais disponible; l'OMS coordonne les actions des partenaires dans les ripostes aux flambées dans les pays, en faisant office de conseiller principal des pouvoirs publics. Grâce au Système de gestion des incidents, l'OMS est dorénavant en mesure de déployer des équipes internes dans les 48 heures suivant l'apparition d'une situation d'urgence sanitaire aiguë.

En adoptant la déclaration de l'Union africaine visant à accélérer l'application du Règlement sanitaire international (RSI, 2005) en juillet 2017, les responsables nationaux au plus haut niveau ont exprimé leur détermination à renforcer les capacités essentielles requises en vertu du RSI. Les États Membres de la Région se conforment davantage au RSI et, pour la première fois depuis l'adoption de ce document, tous les 47 États Membres ont soumis dans les délais leurs rapports annuels y afférents en 2017 et 2018, alors que seulement 50 % des pays l'avaient fait en 2015.

L'OMS a dirigé des évaluations extérieures conjointes indépendantes dans 40 États Membres, et 20 pays ont achevé l'élaboration de leur Plan d'action national pour la sécurité sanitaire (PANSS). Cela contribue à combler les lacunes au niveau des capacités des pays en matière de RSI par la planification et la mobilisation des ressources, la formation d'experts nationaux, le renforcement des capacités des laboratoires, la création de centres nationaux d'opérations d'urgence et la coopération transfrontalière, toutes mesures qui contribuent à améliorer la lutte contre les épidémies.



**La Région évolue en direction de la couverture sanitaire universelle grâce aux soins de santé primaires.** Guidé par le «Cadre pour le développement des systèmes de santé en vue d'assurer la couverture sanitaire universelle dans la Région africaine, dans le contexte des objectifs de développement durable», le programme phare du Bureau régional relatif à la couverture sanitaire universelle s'est efforcé d'accélérer l'apport de soutiens adaptés aux pays pour promouvoir les soins de santé primaires et améliorer les résultats sanitaires. Les enquêtes et l'analyse des données effectuées à l'aide d'un indice de la couverture sanitaire universelle et financées par l'OMS fournissent des données essentielles aux pays pour éclairer leurs stratégies et orienter leur action concernant le financement de la santé et la performance des systèmes de santé. On note une accélération des progrès accomplis pour parvenir à l'accès équitable aux services de santé de qualité et aux interventions de prévention visant à agir sur les déterminants de la santé.

L'action globale de l'OMS en appui aux pays pour adapter et mettre à l'échelle l'application des normes de l'OMS est en train de produire des résultats. Par exemple, les efforts déployés pour réduire et éliminer les cinq maladies tropicales négligées à chimioprévention les plus répandues en Afrique grâce aux activités du Projet spécial élargi pour l'élimination des maladies tropicales négligées (ESPEN) récemment établi au Bureau régional de l'OMS pour l'Afrique ont permis de cartographier et d'améliorer les données disponibles, d'accroître la coordination des partenaires et d'assurer la formation d'experts nationaux. Le Togo, le Ghana et le Kenya figurent parmi les pays certifiés pour avoir éliminé certaines maladies tropicales négligées au cours des trois dernières années.

Près des deux tiers des États Membres ont adopté et mettent en œuvre la politique de l'OMS visant à «Traiter tout le monde», et particulièrement à placer sous thérapie antirétrovirale toutes les personnes séropositives, quelle que soit leur numération des CD4. Huit pays ont réalisé des progrès importants vers la réduction de la transmission mère-enfant et sont en passe de l'éliminer. En collaboration avec des partenaires, la mortalité infantile diminue, grâce à l'intensification de la prise en charge communautaire des principales affections tueuses d'enfants et grâce à l'élargissement de l'accès à des accoucheuses qualifiées. Certains des 22 pays qui ont bénéficié d'un appui pour élaborer ou examiner leurs plans intégrés de santé reproductive, conformément à la Stratégie mondiale pour la santé de la femme, de l'enfant et de l'adolescent, ont utilisé ces plans comme argumentaire d'investissement pour mobiliser des ressources auprès du Mécanisme mondial de financement.

Suite à l'adoption du « *Cadre régional pour l'intégration des services essentiels de lutte contre les maladies non transmissibles dans les soins de santé primaires* » lors de la soixante-septième session du Comité régional de l'OMS pour l'Afrique, 11 pays avaient bénéficié d'appui en décembre 2018 pour mettre en œuvre l'ensemble OMS des interventions essentielles pour lutter contre les maladies non transmissibles – lequel ensemble comprend des actions économiques de lutte contre les maladies non transmissibles qui peut être intégré dans des contextes de soins de santé primaires. La synergie entre l'ensemble OMS des interventions essentielles pour lutter contre les maladies non transmissibles et le programme phare relatif à la couverture sanitaire universelle devrait rapidement permettre d'accroître la couverture d'un ensemble intégré pour le traitement et la prévention de ces maladies.

**La Région en passe d'obtenir la certification de l'éradication de la poliomyélite.** Le Bureau régional de l'OMS pour l'Afrique a coordonné les actions des partenaires de la lutte contre la poliomyélite en faveur de cinq pays du Bassin du lac Tchad lorsque des éléments scientifiques ont mis en évidence une transmission du poliovirus sauvage dans le nord-est du Nigéria touché par le conflit avec la secte Boko Haram. Aucun nouveau cas de transmission du poliovirus sauvage n'a été notifié depuis 30 mois. Il convient de rappeler que, pour obtenir la certification de l'éradication de la poliomyélite, une période de 36 mois doit s'écouler sans que l'on ne notifie le moindre cas de transmission du poliovirus sauvage. La Commission de certification compétente a accepté la documentation présentée par 40 pays de la Région africaine, qui leur permet d'être considérés comme exempts de poliomyélite, et un appui est fourni aux sept pays restants pour que toute la Région soit certifiée d'ici fin 2019.



La Région a pris des mesures pour obtenir la certification de l'éradication de la poliomyélite grâce au rôle moteur joué par les gouvernements nationaux, à une collaboration efficace entre les partenaires et à l'adoption d'approches novatrices comprenant le renforcement de la surveillance et des campagnes à l'aide des systèmes d'information géographique.

**L'amélioration de la sensibilisation, de l'implication, de la responsabilisation, de la transparence et du comportement éthique du personnel.** Cette embellie résulte de la mise en œuvre de diverses activités visant à renforcer les capacités des membres du personnel et à accroître leur implication dans le Programme de transformation et leur appropriation dudit programme. L'action engagée par le réseau d'agents de changement et d'autres initiatives ont permis de relever une sensibilisation accrue du personnel à la responsabilisation, à la transparence, au comportement éthique et à la production de résultats, comme le montre l'enquête mondiale sur la culture de l'Organisation menée auprès du personnel de l'OMS en 2017 – le personnel du Bureau régional de l'OMS pour l'Afrique a une vision plus positive de la culture de l'Organisation, laquelle vision a obtenu une note supérieure à celle obtenue par l'Organisation. L'introduction d'une formation au leadership permet d'améliorer l'implication du personnel, ce qui débouche sur une vision plus claire des résultats escomptés. Les communications internes se sont améliorées grâce à une interaction régulière avec le personnel, au recours à des plateformes électroniques pour partager l'information et à l'action de l'ombudsman. Les contributions de l'OMS au développement de la santé ont également été mieux reconnues par les partenaires, et les États Membres, ainsi que les partenaires réservent un accueil favorable au Programme de transformation.





**L'amélioration de la responsabilisation gestionnaire, de la transparence et de la gestion des risques.** La mise en œuvre d'une initiative d'optimisation des ressources financières, qui comprend la conduite régulière d'examen sur la gestion, l'administration et la conformité des programmes, permet d'améliorer la gestion des bureaux de pays. Un cadre des principaux indicateurs de résultats (KPI) a été élaboré et fait l'objet de suivi et d'un rapport trimestriel adressé à la direction par l'intermédiaire du Comité pour la conformité et la gestion des risques. L'amélioration de l'exploitation et de l'utilisation des technologies et outils disponibles, en particulier le Système mondial de gestion (GSM), les tableaux de bord de l'informatique décisionnelle, le marché mondial des Nations Unies pour les achats à grande échelle, les tableaux de bord des performances, entre autres, a contribué à une meilleure optimisation des ressources financières en ce qui concerne l'acquisition de biens et services, et une économie initiale a été réalisée, à hauteur de US \$1,4 million en 2017, puis de US \$5,1 millions en 2018



**Le réaligement des besoins en ressources humaines et la correction des déséquilibres entre les sexes.** Une réorganisation du personnel en service au Bureau régional a été entreprise, des examens fonctionnels ont été conduits dans 34 bureaux de pays et des plans de mise en œuvre élaborés pour 18 pays. Le processus d'examen fonctionnel a montré que le rôle que l'OMS est censée jouer varie considérablement d'un pays à l'autre, allant des fonctions normatives jusqu'à l'appui technique en passant par les opérations, en fonction de la complexité du pays et des partenariats.

Dans la quasi-totalité des pays, les gouvernements et les partenaires ont mis en lumière les fonctions essentielles que l'OMS est censée exercer, notamment l'appui à la coordination de l'action sanitaire ; la production et la diffusion d'informations sanitaires ; l'appui au renforcement des systèmes de santé, y compris les systèmes de santé de district ; la préparation aux épidémies et aux situations d'urgence ; la promotion de la santé, et trois fonctions d'appui, à savoir les relations extérieures, la gestion des programmes et la communication. Ces fonctions ont été entérinées comme constituant des « fonctions essentielles » par l'équipe de direction du Bureau régional de l'Afrique (constituée de la Directrice régionale et des directeurs de groupe organique) et sont directement liées aux objectifs du « triple milliard » énoncés dans le treizième programme général de travail (treizième PGT) de l'OMS, qui vient d'être élaboré.

La transparence s'est améliorée dans les processus de recrutement, ainsi que dans les affectations et la gestion des performances, et des progrès ont été accomplis pour parvenir à la parité et prendre en compte les pays sous-représentés dans le recrutement du personnel, Représentants de l'OMS compris. Entre décembre 2015 et décembre 2017, la proportion des femmes titulaires d'un engagement à long terme est passée de 24,3 % à 31,9 %, en dépit du fait que la Région enregistre le taux de plus faible de candidatures féminines pour des postes vacants de la catégorie professionnelle – 23,9 % en 2018, contre une moyenne mondiale de 32,7 %.

**Le renforcement des partenariats stratégiques.** L'OMS a continué d'étendre sa collaboration avec ses partenaires clés, notamment en mobilisant ses partenaires traditionnels et de nouveaux partenaires. Des discussions approfondies ont été engagées avec des partenaires tels que la Banque africaine de développement, la Commission de l'Union africaine, la Chine, la Communauté d'Afrique de l'Est (CAE), la Communauté économique des États de l'Afrique centrale (CEEAC), l'Allemagne, la Corée du Sud, la Communauté de développement de l'Afrique australe (SADC), le Royaume-Uni, les États-Unis, le Fonds koweïtien, le Fonds du Qatar pour le développement, le Fonds OPEP, et des visites effectuées chez ces partenaires. L'engagement de l'OMS en faveur du mécanisme de partenariat dénommé « Harmonisation pour la Santé en Afrique » a été renforcé et le Forum sur la santé en Afrique a été créé en guise de plateforme de dialogue avec les partenaires, y compris les acteurs non étatiques. La qualité du partenariat s'est améliorée, permettant ainsi d'accroître les ressources disponibles et de renforcer la voix des partenaires en tant que défenseurs de l'action du Bureau régional. Le nombre de rapports aux donateurs accusant du retard est passé de 39 % en juillet 2017 à 8 % en décembre 2018



**L'amélioration de la communication.** Il a été noté un accroissement de l'engagement des médias et des parties prenantes. En effet, l'utilisation active des médias sociaux et des plateformes novatrices a permis d'accroître considérablement la portée du Bureau régional de l'OMS pour l'Afrique en matière d'information sur la santé publique, les épidémies et les rapports sur les situations d'urgence revêtant un intérêt et une valeur particuliers pour les acteurs du secteur de la santé de la Région. Des rapports réguliers sur le Programme de transformation ont été produits et une formation continue sur les médias à l'intention du personnel de haut niveau du Bureau régional a été organisée. La communication interne s'est également améliorée grâce à des réunions d'information régulières organisées par la Directrice régionale, à des plateformes en ligne et au renforcement de la communication entre les pays, la Région et le Siège.





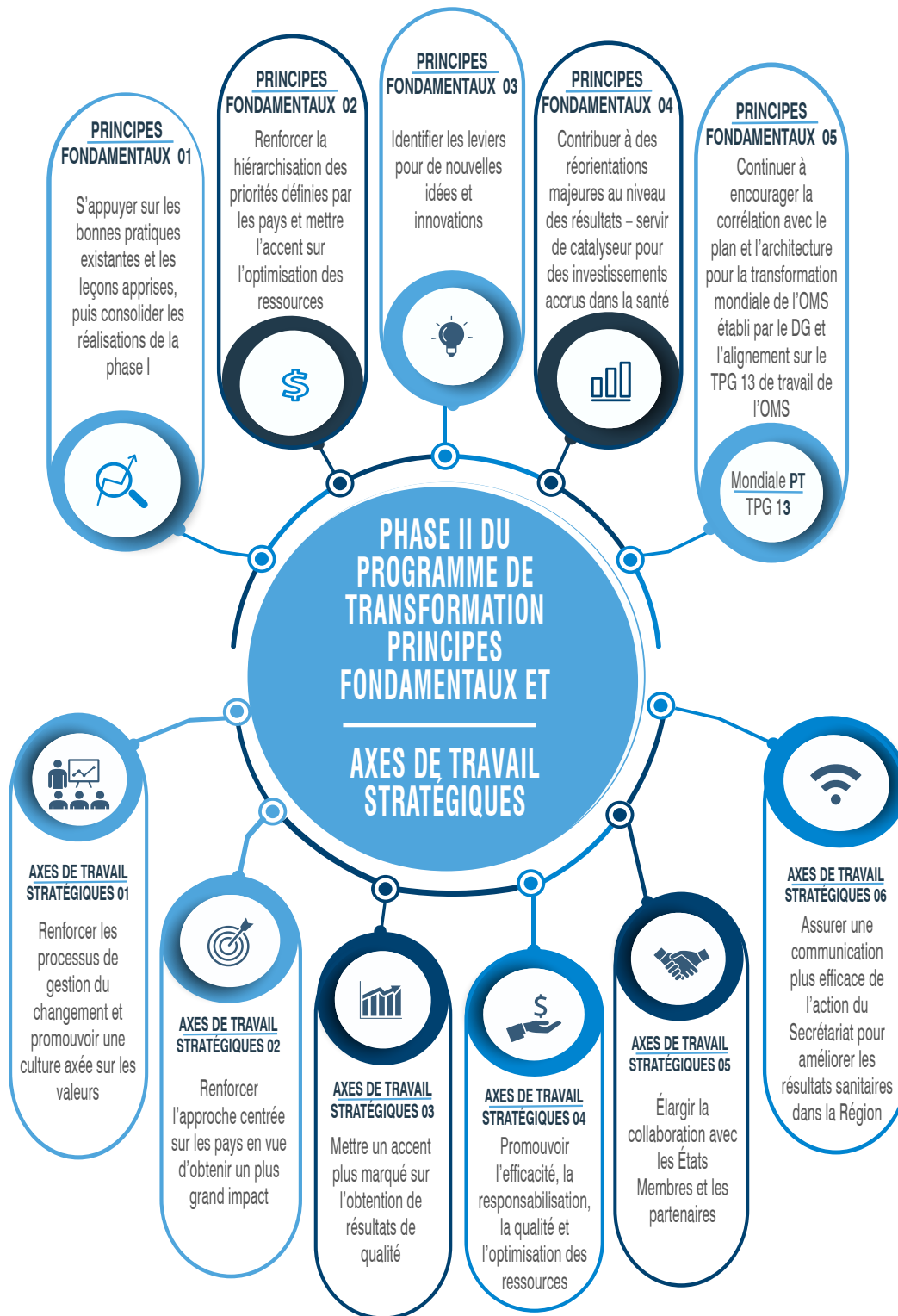
C H A P I T R E 3

# PHASE II DU PROGRAMME DE TRANSFORMATION

## - OBJECTIFS ET AXES DE TRAVAIL STRATÉGIQUES

# PHASE II DU PROGRAMME DE TRANSFORMATION

## Principes fondamentaux et axes de travail stratégiques





# PHASE II DU PROGRAMME DE TRANSFORMATION

## OBJECTIFS ET AXES DE TRAVAIL STRATÉGIQUES

Ancrée dans les priorités que cible le Programme de transformation, s'appuyant sur les enseignements tirés et cherchant à consolider les acquis de la phase I, la phase II du Programme de transformation a pour objectif d'optimiser l'orientation technique et l'exécution de l'action de l'OMS, améliorant ainsi la qualité du travail et assurant une meilleure gestion des ressources pour garantir l'optimisation des ressources financières. Le Programme de transformation a pour objectif de placer la population au centre du changement afin de réaliser des progrès durables dans l'amélioration de la santé en Afrique. Il met l'accent de l'Organisation sur la promotion d'un lieu de travail sain, où prévaut le respect et l'équitable; l'implication continue des membres du personnel et le renforcement de leur engagement en faveur du changement; l'identification et la promotion des attitudes et comportements souhaités; l'effort individuel et collectif pour parvenir à l'obtention effective de résultats de qualité; la responsabilisation des employés et des équipes. La phase II renforce l'engagement de l'OMS en faveur de l'amélioration des résultats sanitaires dans la Région, en veillant à ce que l'orientation technique et la réalisation de l'action de l'OMS, l'efficacité de ses partenariats et la gestion des ressources fournissent des biens et services de qualité qui permettent d'optimiser les ressources et soient conformes aux priorités régionales et nationales en matière de développement sanitaire.



### Phase II du Programme de transformation 2019-2020 : principes fondamentaux et axes de travail stratégiques

Les ressources humaines étant au cœur du changement, les principes fondamentaux et les axes de travail stratégiques qui permettront d'accélérer et d'atteindre les résultats de la phase II du Programme de transformation s'articulent comme suit :

- s'appuyer sur les bonnes pratiques existantes et les leçons apprises, puis consolider les réalisations de la phase I;
- renforcer la hiérarchisation des priorités définies par les pays et mettre l'accent sur l'optimisation des ressources;
- identifier les leviers pour de nouvelles idées et innovations;
- contribuer à des réorientations majeures au niveau des résultats – servir de catalyseur pour des investissements accrus dans la santé; et
- continuer à encourager la corrélation avec le plan et l'architecture pour la transformation mondiale de

l'OMS établi par le Directeur général et l'alignement sur le treizième programme général de travail de l'OMS.

Les axes de travail et les actions stratégiques sélectionnés sont le fruit d'un processus récurrent fondé sur les éléments ci-après :

- les recommandations formulées à la suite d'une évaluation indépendante du Programme de transformation;
- les consultations élargies organisées lors de la soixante-sixième, de la soixante-septième et de la soixante-huitième sessions du Comité régional de l'OMS pour l'Afrique;
- les réactions du Groupe consultatif indépendant (IAG) établi par la Directrice régionale – pour fournir des conseils stratégiques et politiques sur la façon de renforcer les capacités et l'action de l'OMS dans la Région;
- la poursuite des efforts visant à assurer une corrélation avec le plan et l'architecture pour la transformation mondiale de l'OMS.

Les six axes de travail stratégiques, qui représentent les principales voies d'action pour l'obtention des résultats au cours de la phase II du Programme de transformation, sont présentés dans le tableau 1.

TABLEAU 1. **AXES DE TRAVAIL STRATÉGIQUES DE LA PHASE II DU PROGRAMME DE TRANSFORMATION**

| NUMÉRO | AXES DE TRAVAIL STRATÉGIQUES  |
|--------|---|
| 1      | Renforcer les processus de gestion du changement et promouvoir une culture axée sur les valeurs                           |
| 2      | Renforcer l'approche centrée sur les pays en vue d'obtenir un plus grand impact   |
| 3      | Mettre un accent plus marqué sur l'obtention de résultats de qualité  |
| 4      | Promouvoir l'efficacité, la responsabilisation, la qualité et l'optimisation des ressources                               |
| 5      | Élargir la collaboration avec les États Membres et les partenaires  |
| 6      | Assurer une communication plus efficace de l'action du Secrétariat pour améliorer les résultats sanitaires dans la Région |

## AXE DE TRAVAIL STRATÉGIQUE N° 1

**RENFORCER LES  
PROCESSUS DE  
GESTION DU  
CHANGEMENT ET  
PROMOUVOIR UNE  
CULTURE AXÉE SUR  
LES VALEURS**



Au cours de la phase II du Programme de transformation, les efforts ciblés et intégrés visant à rendre le changement durable seront intensifiés, alors que le développement et l'institutionnalisation des valeurs, des comportements et de la culture organisationnelle souhaités seront facilités. L'approche sera participative et consistera à donner la priorité aux individus en impliquant continuellement le personnel afin de créer un environnement propice au changement à tous les niveaux. Le leadership accru de la structure de gouvernance, l'implication de l'équipe de gestion du changement et l'influence des agents du changement opérant au sein du réseau régional pour le changement seront primordiaux de ce point de vue.

Les principales mesures stratégiques à appliquer sont décrites ci-après.

**Renforcer la gestion du changement.** Le projet de stratégie de gestion du changement 2018-2020, qui fournit des outils et des orientations pour institutionnaliser le changement, sera achevé et mis en œuvre. Adossés sur l'engagement et l'investissement de la direction dans la mise en place du changement institutionnel voulu, les éléments clés de la stratégie comprennent le renforcement de l'implication de tout le personnel en faveur du changement ; l'identification et la promotion des comportements souhaités ; la formation, l'apprentissage et la communication en vue de garantir la réalisation d'un impact ; et la viabilité du changement. Un plan de suivi et d'évaluation sera utilisé pour favoriser l'adoption de nouveaux comportements qui aboutiront à une culture de l'efficacité et de la production de résultats.

## **Mettre en place un groupe de base composé de leaders dans le domaine**

**de la santé.** À la suite de la collaboration établie avec EnCompass, un bureau d'études de premier plan qui propose un apprentissage professionnel au personnel – le programme AFRO Pathway to Leadership Training sera exécuté dans la phase II. Ce programme vise à développer les compétences du personnel de haut niveau en matière de leadership organisationnel, d'équipe et personnel; à améliorer leurs capacités analytiques et de réflexion stratégique; et à mieux comprendre les problèmes complexes auxquels les responsables et les dirigeants sont confrontés actuellement ou le seront à l'avenir. Neuf cohortes de 205 fonctionnaires suivront le programme de formation au leadership, chaque programme durant trois à cinq mois. Les modules qui seront couverts par la formation comprennent la compréhension des principes de gestion et de leadership, la tenue de conversations difficiles et l'optimisation de la performance de l'équipe, l'articulation efficace de la vision, l'alignement de cette vision sur le mandat de l'OMS et l'exécution des actions de manière claire et cohérente, ainsi que les stratégies de mobilisation des ressources.

### **Veiller à une implication plus importante et plus significative du personnel dans les activités du Programme de transformation.**

Il s'agira notamment d'accroître le dévouement en faveur :

- du perfectionnement et de la formation du personnel pour encourager le développement et l'amélioration des compétences du personnel, l'ouverture aux idées et aux suggestions, l'amélioration de la communication et de la clarté, afin de promouvoir une meilleure compréhension des améliorations potentielles des méthodes de travail de l'OMS;
- des réunions régulières de coordination pour examiner les actions menées et prévues, renforcer la responsabilisation et évaluer les progrès accomplis dans l'atteinte des buts et objectifs stratégiques; et
- des réunions avec l'ensemble du personnel pour faciliter le partage de l'information et promouvoir la transparence.

### **Promouvoir un lieu de travail sain et où prévaut le respect, y compris la prévention de l'intimidation et du harcèlement sexuel.**

Il s'agira notamment :

- de mettre en place et de renforcer considérablement les capacités d'un comité voué à la promotion d'un lieu de travail où prévaut le respect et sain;

- d'accélérer la mise en œuvre du programme de bien-être et de qualité de vie du personnel;
- d'organiser des séances de formation ou de briefing sur le harcèlement sexuel et l'intimidation;
- d'appliquer les recommandations approuvées par le Comité sur la santé et le respect sur le lieu de travail; et
- de réaliser une enquête anonyme pour évaluer l'évolution des attitudes du personnel afin d'orienter les efforts du Secrétariat dans ce domaine.

### **Améliorer l'action des structures de gouvernance du Programme de transformation.**

Il s'agira notamment :

- de veiller à ce que les réunions mensuelles de l'équipe de direction comportent des points permanents de l'ordre du jour qui portent sur le Programme de transformation;
- de doter l'équipe de direction du changement de ressources pour coordonner et surveiller la mise en œuvre du Programme de transformation; et
- d'outiller et de soutenir le Réseau régional du changement afin qu'il défende les principes de responsabilité, de qualité, d'optimisation des ressources et de promotion d'un lieu de travail sain et où prévaut le respect, tout en reconnaissant que chaque membre du personnel joue un rôle essentiel dans la réalisation d'une différence dans la vie des populations dans la Région africaine.

**RENFORCER  
L'APPROCHE  
CENTRÉE SUR  
LES PAYS EN VUE  
D'OBTENIR UN PLUS  
GRAND IMPACT**



Le processus systématique pour évaluer la structure des bureaux de pays de l'OMS visant à garantir la disponibilité d'une expertise adéquate et adaptée aux priorités nationales en matière de santé – les « examens fonctionnels » – jusqu'à sa conclusion logique. Déjà, les examens fonctionnels donnent lieu à des modèles opérationnels nationaux adaptés aux besoins, à un meilleur alignement sur les priorités nationales et à des opérations stratégiques répondant aux attentes. Les efforts seront intensifiés pour accompagner les bureaux de pays de l'OMS dans la mise en œuvre du modèle opérationnel national le plus efficace et le plus recommandé, le but étant d'obtenir un impact sanitaire au niveau des pays. L'implication des membres du personnel des bureaux de pays de l'OMS sera renforcée afin de rendre plus visibles et d'institutionnaliser les objectifs et les valeurs du Programme de transformation.

**Consolider la mise en œuvre des recommandations découlant des examens fonctionnels dans les bureaux de pays.** Il s'agira notamment :

- d'achever les examens fonctionnels dans les 13 bureaux de pays restants et de classer par ordre de priorité les recommandations des examens fonctionnels les plus réalistes et les plus efficaces pour tous les pays ;
- de finaliser et de diffuser les lignes directrices se rapportant à l'application des recommandations non liées aux ressources humaines ;
- d'améliorer la mise en œuvre et le suivi des plans nationaux, tout en favorisant un renforcement plus vigoureux des capacités, notamment en matière de leadership de l'OMS en matière de santé au niveau des pays ;
- d'élargir les possibilités de mobilisation des ressources au niveau des pays pour garantir l'investissement de ressources suffisantes et catalytiques, la finalité étant de renforcer l'approche de programmation de l'OMS axée sur les pays, conformément au treizième programme général de travail de l'OMS ; et
- de recruter des chargés de gestion des programmes pour améliorer l'exécution et la gestion du budget programme.

**Assurer une coordination continue avec le personnel en service dans les bureaux de pays.**

Il sera notamment question :

- d'organiser des webinaires stratégiques trimestriels par pays avec les Représentants de l'OMS, sur la gestion du changement ;
- de renforcer les capacités des membres du personnel non professionnel en service dans les bureaux de pays, de façon à leur faire jouer un rôle accru dans le Programme de transformation ;
- d'organiser des échanges réguliers avec le personnel professionnel et le personnel d'appui dans les bureaux de pays de l'OMS ;
- d'encourager l'ouverture aux idées et aux suggestions, d'améliorer la communication et de favoriser une meilleure compréhension des améliorations potentielles pour tendre vers l'excellence en matière de programmation ; et
- de mener avec les Représentants de l'OMS nouvellement nommés des examens conjoints de la gestion et de l'administration des programmes dans les bureaux de pays.



METTRE UN ACCENT PLUS MARQUÉ SUR L'OBTENTION DE RÉSULTATS DE QUALITÉ

Sur la base de l'expérience acquise dans l'institutionnalisation du Cadre de résultats de la Région africaine, et au titre des cibles du « triple milliard » énoncées dans le treizième PGT, l'accent sera maintenu sur la réalisation axée sur les résultats et sur l'optimisation de l'utilisation des principaux indicateurs de résultats au niveau programmatique pour gérer les résultats et les communiquer. La mise en œuvre du « Cadre pour le développement des systèmes de santé en vue d'assurer la couverture sanitaire universelle dans la Région africaine, dans le contexte des objectifs de développement durable » sera accélérée pour permettre aux pays d'améliorer l'accès à des services de santé de qualité axés sur les besoins et les conditions des populations, en veillant à ce que les usagers de ces services ne soient pas confrontés à des difficultés financières. Des efforts seront faits pour tirer parti des progrès réalisés en matière de sécurité sanitaire et les consolider, afin de maximiser et de maintenir en place les capacités requises des pays en vertu du RSI, tout comme la capacité des pays à se préparer aux situations d'urgence sanitaire. En tant qu'Organisation fondée sur le savoir, l'OMS continuera d'investir dans le développement de la production, de l'utilisation des connaissances et de la capacité de gestion de ce savoir.

Les actions stratégiques clés décrites ci-après seront menées à cet effet.

### Renforcer l'utilisation des KPI au titre de la gestion axée sur les résultats.

Il s'agira notamment :

- d'étendre les fonctionnalités de l'outil électronique pour les résultats (TAR), mis au point au niveau de la Région africaine, en harmonisant les processus d'établissement de rapports internes (qui comprennent les rapports trimestriels de la Directrice régionale, les rapports à mi-parcours et les rapports de fin d'exercice biennal) à l'aide d'un formulaire unique de saisie des données dans l'outil TAR, ce qui accroîtra l'efficacité et rationalisera l'établissement de rapports axés sur les résultats;
- d'optimiser l'utilisation des données des KPI pour une gestion axée sur les résultats en améliorant l'outil TAR, afin de remplir des rapports de gestion axés sur les utilisateurs de manière à promouvoir une prise de décision axée sur les résultats dans les groupes organiques, les programmes ou unités et dans les bureaux;
- de développer une application mobile TAR afin d'accroître l'accessibilité aux données de performance figurant dans les KPI et d'établir un lien entre l'outil TAR et le Système mondial de gestion, afin de contribuer à une gestion axée sur les résultats des fonctions et des ressources techniques et gestionnaires;
- d'assurer la disponibilité de données actualisées sur les KPI en intégrant des alertes générées par le système pour aider les groupes organiques, les programmes ou unités et les bureaux à mieux gérer les fonctions d'établissement de rapports et à réduire au minimum les goulots d'étranglement au niveau du flux de rapports sur les KPI, notamment en élaborant un tableau de bord administratif pour reconnaître les efforts que font les groupes

organiques, les programmes ou unités et les bureaux pour utiliser des données actualisées sur les KPI, et pour identifier les pays qui ont besoin de soutien pour gérer leur production de rapports sur les KPI;

- d'apporter un appui aux groupes organiques, aux programmes ou unités et aux bureaux, afin de mieux communiquer sur la contribution de l'OMS en créant au sein l'outil TAR une plateforme pour publier les exemples de réussite nationaux qui inciteront les donateurs, les partenaires et les États Membres à apporter leur soutien tout en encourageant l'apprentissage de pays à pays; et
- d'établir un lien entre le suivi et les données factuelles des KPI programmatiques et gestionnaires et la planification, la cartographie et l'alignement des KPI de l'outil TAR sur le cadre d'impact du treizième programme général de travail.

### **Poursuivre la mise en œuvre des programmes phares de la Région africaine.** Il s'agira notamment :

- de renforcer l'action du Groupe de travail collaboratif intergroupes sur la couverture sanitaire universelle et les objectifs de développement durable, notamment en mettant en place des équipes ou des groupes de points focaux issus de différents groupes organiques et chargés de coordonner l'appui à des groupes de pays;
- de fournir un appui aux pays pour qu'ils puissent mettre en œuvre le « Cadre pour le développement des systèmes de santé en vue d'assurer la couverture sanitaire universelle dans la Région africaine, dans le contexte des objectifs de développement durable », en améliorant la définition des cibles et l'impact des ressources pour assurer la durabilité dans le contexte du programme phare du Bureau régional de l'Afrique relatif à la couverture sanitaire universelle;
- de fournir un appui aux pays pour qu'ils puissent mettre en œuvre la « Stratégie régionale pour la sécurité sanitaire et les situations d'urgence 2016-2020 », dans le contexte de la couverture sanitaire universelle et selon les prescriptions du Cadre de résultats de l'OMS pour les situations d'urgence;
- de fournir un appui aux pays pour qu'ils puissent mettre en œuvre le programme phare relatif à la santé de l'adolescent;
- de fournir un appui aux pays pour qu'ils puissent intégrer la mise en œuvre de programmes axés sur des maladies spécifiques, tels que l'initiative qui vise à passer d'une charge élevée à un impact élevé; la gestion intégrée des maladies non transmissibles dans les centres de soins de santé

primaires en utilisant par exemple l'ensemble OMS des interventions essentielles pour lutter contre les maladies non transmissibles; et

- d'intensifier la surveillance de la poliomyélite en utilisant les technologies du Système d'information géographique (SIG) pour obtenir des données factuelles en temps réel, afin de garantir le confinement des poliovirus pour que la Région africaine puisse être certifiée exempte de la poliomyélite d'ici fin 2019.

### **Promouvoir les innovations et les meilleures pratiques nationales.** Il s'agira notamment :

- de mettre en place une plateforme d'innovation qui diffusera les innovations sanitaires pouvant avoir un impact social important et répondant aux besoins sanitaires non satisfaits dans la Région et qui servira de plateforme dynamique pour mettre en relation diverses parties prenantes;
- de présenter des expositions axées sur l'innovation lors du deuxième Forum de l'OMS sur la santé en Afrique et de la soixante-neuvième session du Comité régional de l'OMS en Afrique; et
- d'identifier, de recenser et de partager les meilleures pratiques dans tous les pays, notamment les leçons apprises de la coopération interrégionale, Sud-Sud et triangulaire, afin de favoriser une culture de l'innovation aux niveaux interne et externe.

### **Améliorer la gestion des connaissances.** Il s'agira notamment :

- d'élaborer une stratégie régionale de gestion des connaissances assortie d'un cadre de mise en œuvre;
- de fournir un appui aux pays pour qu'ils puissent collecter et rassembler des données ventilées (par sexe et par âge) moyennant la collecte systématique de données et des enquêtes nationales (recensement, enquêtes démographiques et sanitaires et enquêtes en grappe à indicateurs multiples), dans l'optique d'une meilleure gestion;
- d'élaborer un outil à l'intention des pays afin d'améliorer la capacité de suivi et d'évaluation de la couverture sanitaire universelle et des objectifs de développement durable;
- d'identifier et de désigner un Centre collaborateur de l'OMS pour la gestion des connaissances afin de renforcer les capacités des bureaux de pays de ce une plateforme intégrée d'observatoire, hébergeant l'Observatoire africain de la Santé et les observatoires nationaux de la santé, avec un accès ouvert et des extensions qui permettront l'échange de données en temps réel.



PROMOUVOIR  
L'EFFICACITÉ,  
LA RESPONSABILISATION,  
LA QUALITÉ ET  
L'OPTIMISATION  
DES RESSOURCES

Des efforts supplémentaires seront faits pour pérenniser les progrès impressionnants accomplis en matière de respect des règles et règlements de l'OMS par le personnel, afin de promouvoir une utilisation rationnelle des ressources et, partant, d'obtenir des résultats dans le cadre de l'initiative du Projet de renforcement de la responsabilisation et des contrôles internes (AICS). Cette initiative vise à accroître la responsabilisation, la transparence et la conformité, à relever la qualité des services du personnel et des équipes et à mettre en place des mécanismes pour mesurer, surveiller et faire rapport sur les progrès et les tendances.

Les actions stratégiques clés décrites ci-après seront menées à cet effet.

**Renforcer les capacités des ressources humaines à tous les niveaux.** Il s'agira notamment :

- d'élaborer et de mettre en œuvre un nouveau programme régional d'octroi de récompenses aux membres du personnel méritants, en plus des programmes actuels de prix qui sont décernés aux niveaux mondial et régional, l'objectif étant de reconnaître le mérite et de récompenser les performances remarquables et exceptionnelles dans la Région africaine ;
- de concevoir et de mettre en œuvre des modules de formation obligatoires pour les divers axes et fonctions, afin de garantir la productivité et l'efficacité des nouveaux membres du personnel ;
- d'étendre la rotation des responsables des opérations à d'autres secteurs fonctionnels afin de promouvoir la mobilité au sein de la Région ; et
- d'explorer et d'entreprendre des activités de sensibilisation afin d'attirer les talents, et singulièrement les candidatures féminines pour

pouvoir aux vacances de postes professionnels internationaux dans la Région.

**Améliorer la transparence, l'efficacité, la qualité et la responsabilisation dans les processus de l'OMS, y compris l'achat et la fourniture de services.** Il s'agira notamment :

- d'établir un catalogue des services proposés par le groupe organique Administration générale, assorti des délais d'exécution pour les processus et les services ;
- de lancer et de mettre en œuvre une initiative verte et un environnement sans papier ;
- d'étendre les KPI gestionnaires, y compris les rapports trimestriels, à tous les groupes organiques, programmes et unités du Bureau régional ;
- de créer un Comité du Programme chargé d'examiner l'exécution technique et financière de tous les groupes organiques, programmes et unités du Bureau régional ; et
- de réaliser des études périodiques sur l'optimisation des ressources dans les domaines administratifs qui fournissent des services aux programmes techniques.

ÉLARGIR LA  
COLLABORATION  
AVEC LES ÉTATS  
MEMBRES ET LES  
PARTENAIRES



L'action menée avec les États Membres et les partenaires pour faire face aux priorités sanitaires régionales et nationales reste prioritaire. Des efforts seront déployés pour donner effet aux dispositions politiques et institutionnelles dans les pays, afin d'amplifier les résultats obtenus dans la mise en œuvre du Programme de transformation. Un accent particulier sera mis sur la gouvernance sanitaire, l'établissement des priorités, la coordination des partenaires et l'efficacité institutionnelle. Des efforts accrus seront faits pour consolider les partenariats existants et mobiliser de nouveaux partenaires et donateurs en appui aux États Membres.

**Maximiser les interactions de la Directrice régionale avec les États Membres.**

Il s'agira notamment :

- de soutenir le partenariat régional avec les États Membres pour promouvoir le programme d'action pour la couverture sanitaire universelle au plus haut niveau politique ;
- d'organiser et d'assurer le suivi des visites officielles de plaidoyer stratégique de haut niveau que la Directrice régionale effectue dans les États Membres ;
- d'organiser, à l'intention des ministres de la Santé nouvellement nommés dans la Région africaine de l'OMS, des réunions d'information pour leur donner une meilleure compréhension de l'Organisation mondiale de la Santé, du rôle de ses organes directeurs, de ses politiques clés, de ses orientations stratégiques et des processus de réforme des Nations Unies ;
- d'organiser des séances d'information régulières à l'intention de représentants des missions des États Membres de la Région africaine accréditées à Genève ;
- de tirer parti des possibilités de mobilisation de ressources au niveau des pays pour garantir des ressources suffisantes, afin de renforcer l'action de l'OMS dans les pays, conformément au treizième programme général de travail de l'OMS.

**Consolider la collaboration de la Directrice régionale avec les partenaires, les donateurs et d'autres parties prenantes clés.** Il s'agira notamment :

- d'organiser et d'assurer le suivi des visites de plaidoyer stratégique de haut niveau que la Directrice régionale effectue chez des institutions partenaires et des donateurs, y compris à la Commission de l'Union africaine et dans les communautés économiques régionales ;
- de diriger et de coordonner l'action du mécanisme de partenariat dénommé « Harmonisation pour la Santé en Afrique » ;
- de mobiliser les philanthropes et le secteur privé dans la Région afin d'accroître les investissements et le soutien au secteur de la santé en général et à l'action de l'OMS en particulier ;
- de produire et de diffuser des points d'information régionaux trimestriels aux parties prenantes sur le Programme de transformation ;
- d'organiser le deuxième Forum de l'OMS sur la santé en Afrique ;
- de mener une enquête auprès des parties prenantes pour mesurer la satisfaction par rapport à la contribution de l'OMS ; et
- d'améliorer davantage l'efficacité des organes directeurs par l'extinction des résolutions, par une gestion plus rationnelle de l'ordre du jour des réunions et par le renforcement des capacités des États Membres en matière de diplomatie sanitaire mondiale.





ASSURER UNE COMMUNICATION PLUS EFFICACE DE L'ACTION DU SECRÉTARIAT POUR AMÉLIORER LES RÉSULTATS SANITAIRES DANS LA RÉGION

L'action menée par le Secrétariat pour faire émerger une Organisation répondant mieux aux attentes et plus interactive, en interne parmi les membres du personnel comme à l'extérieur auprès des parties prenantes, a permis de sensibiliser davantage les États Membres aux questions de santé et de mettre en évidence la gamme élargie de rôles que l'OMS joue en appui aux pays. Cette action a aussi permis d'informer les parties prenantes des mutations institutionnelles qui s'opèrent au titre du Programme de transformation. Cette action continuera de faire l'objet d'une grande attention au cours de la phase II, y compris par le recours à des supports médiatiques plus dynamiques.

Les principales actions à entreprendre dans cet axe de travail stratégique sont présentées ci-après.

**Renforcer la communication externe.** Il s'agira notamment :

- de documenter et de diffuser dans les médias – moyennant des communiqués de presse, des entretiens et des articles d'opinion publiés en temps utile – l'impact positif que l'action de l'OMS a apportée au secteur de la santé;
- de diffuser des histoires d'interventions à impact que l'OMS a menées dans des communautés nationales;
- de transformer la communication de l'OMS en vue de mettre en valeur les résultats de l'action de l'Organisation grâce à des supports médiatiques dynamiques tels que des vidéos, des reportages photos et des infographies;
- de diffuser des informations sur les événements clés au moyen du bulletin d'information e-Alert;
- de mettre régulièrement à jour les pages Web du Programme de transformation sur le site Internet du Bureau régional de l'OMS pour l'Afrique;
- de diffuser chaque année la Lettre de la Directrice régionale à toutes les parties prenantes;
- de rénover le studio audiovisuel de l'OMS pour une production interne économique de supports

audiovisuels; et

- d'établir des partenariats avec les médias en Afrique pour diffuser les contenus produits par l'OMS.

**Renforcer les communications internes, en particulier la communication au sein des groupes et entre eux.** Il s'agira notamment :

- de créer une plateforme de partage de contenu de communication sur l'Intranet du Bureau régional de l'OMS pour l'Afrique pour un partage systématique de contenu entre le Bureau régional et les bureaux de pays;
- d'améliorer la communication horizontale entre les membres du personnel sur les connaissances, les valeurs et les innovations techniques et gestionnaires, afin d'assurer une meilleure communication des résultats du personnel;
- de promouvoir et de soutenir l'Association du personnel en tant que mécanisme permettant d'améliorer l'implication des membres du personnel et leur cadre de travail;
- de diffuser des informations sur les événements clés à l'aide du bulletin d'information e-Alert;
- de mettre régulièrement à jour les pages Web du Programme de transformation sur le site intranet du Bureau régional de l'OMS pour l'Afrique.

C H A P I T R E 4

# PHASE II – CADRE DE MISE EN ŒUVRE ET DE RESPONSABILISATION

(PRESTATIONS ESSENTIELLES,  
ÉCHÉANCES ET RÉSULTATS  
ATTENDUS)



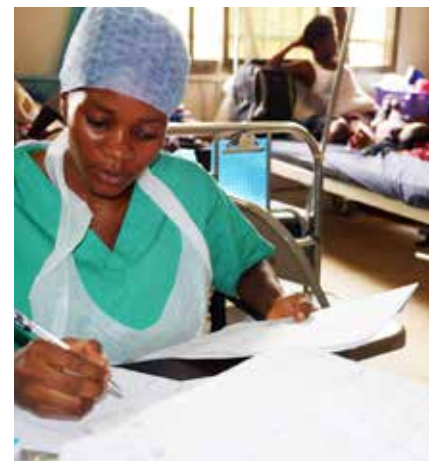
# PHASE II – CADRE DE MISE EN ŒUVRE ET DE RESPONSABILISATION

## PRESTATIONS ESSENTIELLES, ÉCHÉANCES ET RÉSULTATS ATTENDUS

L'axe central du Programme de transformation était la responsabilisation et l'obtention de résultats. L'accent sera maintenu sur ces deux aspects au cours de la phase II. Les tableaux ci-après présentent les prestations essentielles attendues pour les six axes de travail stratégiques, leurs échéances et les résultats auxquels ils sont censés contribuer. Ces indicateurs ont été choisis comme des indicateurs indirects, car ils peuvent contribuer à des changements importants au niveau des résultats du fait de leur nature catalytique.

Tous les membres du personnel sont responsables de la mise en œuvre des actions stratégiques définies pour la phase II, dans le cadre du budget programme et des plans de travail de l'OMS pour l'exercice 2018-2019. L'action du réseau régional pour le changement, qui est un groupe consultatif ad hoc, sera extrêmement importante au cours de cette phase, car les agents du changement devraient : consacrer 5 % de leur temps à la promotion du changement voulu; suggérer des activités transversales pour accroître les synergies; faciliter des communications ouvertes sur le changement; identifier les facteurs institutionnels et culturels qui peuvent améliorer les objectifs du changement ou les rendre caducs; identifier les sources potentielles de résistance au changement et s'y attaquer, entre autres.

La Directrice régionale préparera un rapport sur l'état d'avancement de la mise en œuvre du Programme de transformation qui sera diffusé lors de la Soixante-Douzième Assemblée mondiale de la Santé qui se tiendra en mai 2019, puis à l'occasion de la soixante-neuvième session du Comité régional de l'OMS pour l'Afrique qui se tiendra en août 2019. Cela se fera en plus des mécanismes statutaires de suivi semestriel et de revue à mi-parcours ou finale de l'action de l'OMS.



## TABLEAU 2. AXE DE TRAVAIL STRATÉGIQUE N° 1

| ACTIONS STRATÉGIQUES   | PRESTATIONS ESSENTIELLES   | ÉCHÉANCE       | RÉSULTATS ESCOMPTÉS  |
|--|--|----------------|--|
| Élaborer une stratégie de gestion du changement  | Lancement de la Stratégie régionale de gestion du changement   | Avril 2019     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Renforcement des équipes des bureaux de pays de l'OMS conformément aux examens fonctionnels</li> <li>• Amélioration de l'alignement des ressources humaines et financières de l'OMS sur les priorités sanitaires des pays</li> <li>• Renforcement de la responsabilisation des individus et des équipes dans les bureaux de pays de l'OMS</li> <li>• Mise en place d'un environnement propice, juste et où prévaut le respect pour le changement</li> </ul> |
| Mettre en place un groupe de base composé de leaders, y compris l'organisation de cours de formation au leadership | Organisation d'au moins deux cours de formation au leadership à l'intention du personnel de haut niveau  | Juillet 2019   |  |
| Veiller à une implication accrue du personnel dans les activités du Programme de transformation                    | Organisation d'au moins une retraite du personnel par groupe organique<br><br>Organisation d'au moins quatre réunions avec l'ensemble du personnel                                 | Septembre 2019 |  |
| Promouvoir un lieu de travail sain et empreint de respect  | Soumission d'au moins deux rapports sur la santé et le lieu de travail à la direction par le Comité du Bureau régional pour un lieu de travail sain et respectueux                 | Septembre 2019 |  |
| Améliorer l'action des structures de gouvernance du Programme de transformation                                    | Organisation d'au moins quatre réunions de la direction pour examiner les rapports d'activités établis par l'équipe de gestion du changement, et mise en œuvre des recommandations | Décembre 2019  |  |
|  | Préparation d'au moins deux rapports du Réseau régional du changement et soumission à la direction   | Octobre 2019   |  |

## TABLEAU 3. AXE DE TRAVAIL STRATÉGIQUE N° 2

| ACTIONS STRATÉGIQUES   | PRESTATIONS ESSENTIELLES  | ÉCHÉANCE       | RÉSULTATS ESCOMPTÉS   |
|--|---|----------------|---|
| Consolider les examens fonctionnels dans les bureaux de pays | Achèvement des examens fonctionnels et approbation des plans de mise en œuvre pour les 13 pays restants | Décembre 2019  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Renforcement des normes éthiques pour les membres du personnel</li> <li>• Équipes répondant aux attentes, solidaires et inclusives axées sur les résultats</li> <li>• Responsabilisation accrue des individus et des équipes</li> <li>• Environnement de travail propice, juste et où prévaut le respect pour le changement</li> </ul> |
| Assurer une coordination continue avec le personnel des pays | Organisation d'au moins deux webinaires stratégiques par pays sur la gestion du changement              | Septembre 2019 |   |
|  | Organisation d'au moins une retraite du personnel par bureau de pays de l'OMS                           | Octobre 2019   |   |

## TABLEAU 4. AXE DE TRAVAIL STRATÉGIQUE N° 3

| ACTIONS STRATÉGIQUES   | PRESTATIONS ESSENTIELLES  | ÉCHÉANCE       | RÉSULTATS ESCOMPTÉS  |
|--|---|----------------|--|
| Accélérer le déploiement et la mise en œuvre du Cadre de résultats et des KPI                | Mise en place d'un système en ligne d'établissement de rapports internes harmonisés   | Mars 2019      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Renforcement des capacités régionales et nationales en matière de sécurité sanitaire, notamment en ce qui concerne la préparation efficace et la riposte rapide aux flambées et aux situations d'urgence</li> <li>Progrès soutenus vers l'éradication de la poliomyélite dans la Région africaine</li> <li>Approche par systèmes transversaux fonctionnels et efficaces facilitant les progrès vers l'atteinte de la couverture sanitaire universelle, en mettant fortement l'accent sur les adolescents.</li> <li>Amélioration de la gestion des connaissances, y compris la diffusion régulière de produits d'information faisant autorité</li> </ul> |
| Poursuivre la mise en œuvre des programmes phares du Bureau régional de l'OMS pour l'Afrique | Soumission à la direction d'au moins deux rapports sur les travaux du Groupe de travail collaboratif intergroupes sur les ODD   | Juillet 2019   |  |
|  | Accélération de la mise en œuvre des plans d'action nationaux pour la sécurité sanitaire et les situations d'urgence dans au moins cinq pays afin de maximiser et de maintenir la capacité du RSI         | Décembre 2019  |  |
|  | Accélération de la mise en œuvre du Cadre pour le développement des systèmes de santé en vue de parvenir à la couverture sanitaire universelle dans au moins 20 pays                                      | Décembre 2019  |  |
|  | Intensification de la surveillance de la poliomyélite à l'aide des technologies du SIG pour obtenir des données factuelles en temps réel permettant de contenir les poliovirus en vue de leur éradication | Décembre 2019  |  |
| Promouvoir les innovations et les meilleures pratiques nationales                            | Organisation du premier Challenge sur l'innovation en santé dans la Région africaine  | Avril 2019     |  |
| Améliorer la gestion des connaissances   | Adoption d'une stratégie régionale de gestion des connaissances et d'un cadre de mise en œuvre  | Septembre 2019 |  |
|  | Désignation d'un centre collaborateur de l'OMS pour la gestion des connaissances  | Décembre 2019  |  |

## TABLEAU 5. AXE DE TRAVAIL STRATÉGIQUE N° 4

| ACTIONS STRATÉGIQUES   | PRESTATIONS ESSENTIELLES   | ÉCHÉANCE      | RÉSULTATS ESCOMPTÉS  |
|--|--|---------------|--|
| Renforcer les capacités des ressources humaines à tous les niveaux | Mise en place d'un nouveau Programme régional de prix, en plus des programmes actuels de prix décernés aux niveaux mondial et régional | Juin 2019     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Amélioration de l'appréciation et de la motivation du personnel pour un meilleur rendement</li> <li>Amélioration de la productivité et de l'efficacité du personnel nouvellement recruté</li> </ul> |
|  | Élaboration de modules de formation pour les différents axes et fonctions  | Décembre 2019 |  |
|  | Élargissement de la rotation du personnel occupant des fonctions techniques et administratives   | Décembre 2019 |  |

## TABELA 5: ÁREA DE TRABALHO ESTRATÉGICA 4 G'TND

| ACTIONS STRATÉGIQUES   | PRESTATIONS ESSENTIELLES  | ÉCHÉANCE       | RÉSULTATS ESCOMPTÉS   |
|--|---|----------------|---|
| Renforcer les capacités des ressources humaines à tous les niveaux   | Organisation d'activités de sensibilisation dans la Région pour attirer les talents, et singulièrement les femmes, afin de pourvoir aux vacances des postes de la catégorie professionnelle pourvus par voie de recrutement international | Décembre 2019  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Renforcement des capacités de l'OMS en matière de ressources humaines, avec une meilleure représentation des femmes</li> </ul>   |
| Améliorer la transparence, l'efficacité, la qualité et la responsabilisation en matière d'achat et de fourniture de services | Élaboration d'un document de politique sur l'initiative verte et l'environnement sans papier  | Juin 2019      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Amélioration de l'alignement des ressources humaines, financières et matérielles de l'OMS sur les priorités sanitaires régionales et nationales identifiées.</li> </ul>                |
|  | Introduction d'un catalogue de services avec des délais d'exécution   | Juillet 2019   |   |
|  | Création d'un Comité du Programme, avec ses membres et son mandat   | Juillet 2019   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Amélioration de l'efficacité, de la responsabilisation et de l'optimisation des ressources dans l'achat et la prestation des services, y compris la confiance des donateurs</li> </ul> |
|  | Réalisation d'au moins une étude d'optimisation des ressources  | Septembre 2019 |   |

## TABLEAU 6. AXE DE TRAVAIL STRATÉGIQUE N° 5

| ACTIONS STRATÉGIQUES  | PRESTATIONS ESSENTIELLES  | ÉCHÉANCE   | RÉSULTATS ESCOMPTÉS   |
|---|---|------------|---|
| Maximiser les interactions de la Directrice régionale avec les États Membres  | Mise en place d'un système efficace de suivi de la mise en œuvre des recommandations découlant des visites officielles de la Directrice régionale | Mars 2019  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Amélioration de la collaboration entre l'OMS, les États Membres, les partenaires et les donateurs pour parvenir à la couverture sanitaire universelle et à la réalisation des ODD</li> </ul>                           |
| Consolider la collaboration de la Directrice régionale avec les partenaires, les donateurs et d'autres parties prenantes clés | Organisation du deuxième Forum de l'OMS sur la santé en Afrique   | Avril 2019 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Accroissement des investissements intérieurs et extérieurs dans le domaine de la santé</li> <li>Intensification de la mise en œuvre de l'innovation et des meilleures pratiques dans le domaine de la santé</li> </ul> |

## TABLEAU 7. AXE DE TRAVAIL STRATÉGIQUE N° 6

| ACTIONS STRATÉGIQUES               | PRESTATIONS ESSENTIELLES   | ÉCHÉANCE      | RÉSULTATS ESCOMPTÉS   |
|------------------------------------|--|---------------|---|
| Renforcer la communication externe | Diffusion régulière à toutes les parties prenantes de bulletins d'information trimestriels e-Alert sur le Programme de transformation                  | Décembre 2019 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Amélioration de la communication interne au sein des trois niveaux de l'Organisation et entre eux</li> </ul> |
|                                    | Envoi d'une Lettre annuelle de la Directrice régionale à toutes les parties prenantes  | Décembre 2019 |   |
| Renforcer la communication interne | Diffusion régulière aux membres du personnel de la Région africaine de bulletins d'information trimestriels e-Alert sur le Programme de transformation | Décembre 2019 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Renforcement de la communication externe</li> </ul>  |

C H A P I T R E 5

# CONCLUSION ET VOIE À SUIVRE





## VOIE À SUIVRE

La phase II du Programme de transformation cherche à consolider les acquis engrangés jusqu'à présent dans la mise en œuvre du « programme d'action pour le changement » lancé en 2015 lorsque la Directrice régionale de l'OMS pour l'Afrique a pris ses fonctions.

Les objectifs de la deuxième phase du Programme de transformation sont de maximiser les gains de la première phase, d'affiner l'orientation technique et les performances de l'OMS, d'améliorer la qualité des activités de l'Organisation et d'améliorer l'orientation, la gestion et l'impact des ressources en vue de l'optimisation des ressources, en insistant sur la nécessité de « placer les personnes au cœur du changement ».

“

***L'année 2019 marque la transition des activités du Secrétariat vers le treizième programme général de travail, qui énonce la stratégie adoptée par l'OMS pour atteindre l'objectif 3 de développement durable, intitulé « Permettre à tous de vivre en bonne santé et promouvoir le bien-être de tous à tout âge ».***

# CONCLUSION ET VOIE À SUIVRE

---

La phase II du Programme de transformation cherche à consolider les acquis engrangés jusqu'à présent dans la mise en œuvre du « programme d'action pour le changement » lancé en 2015 lorsque la Directrice régionale de l'OMS pour l'Afrique a pris ses fonctions. Les résultats obtenus montrent que les États Membres de la Région africaine réalisent des progrès importants, avec l'appui de l'OMS et des partenaires, dans les efforts qu'ils font pour permettre à tous de vivre en bonne santé et pour promouvoir le bien-être de tous à tout âge. Ces efforts sont axés essentiellement sur l'instauration de la couverture sanitaire universelle, la gestion des situations d'urgence sanitaire et la promotion d'une meilleure santé pour les populations. L'adoption du treizième programme général de travail offre une opportunité idoine d'intensifier et d'accélérer l'exécution du Programme de transformation.

Les objectifs de la deuxième phase du Programme de transformation sont de maximiser les gains de la première phase, d'affiner l'orientation technique et les performances de l'OMS, d'améliorer la qualité des activités de l'Organisation et d'améliorer l'orientation, la gestion et l'impact des ressources en vue de l'optimisation des ressources, en insistant sur la nécessité de « placer les personnes au cœur du changement ». Le Secrétariat s'attend à ce que la mise en œuvre des six axes de travail stratégiques optimise les contributions de l'OMS à l'obtention de meilleurs résultats sanitaires pour les populations de la Région africaine. Les six axes de travail s'articulent comme suit :

- renforcer les processus de gestion du changement et promouvoir une culture ancrée dans les valeurs de l'Organisation ;
- consolider l'approche axée sur les pays afin d'en accroître l'impact ;
- accroître et conforter l'accent mis sur l'obtention de résultats ;
- favoriser l'efficacité, la responsabilisation, la qualité et l'optimisation des ressources ;
- amplifier la collaboration avec les États Membres et les partenaires ; et
- développer des synergies plus efficaces à tous les niveaux de l'Organisation et améliorer la communication sur les activités que le Secrétariat met en œuvre pour améliorer les résultats sanitaires dans la Région.



Permettre à tous de  
vivre en bonne santé et  
promouvoir le bien-être  
de tous à tout âge

L'année 2019 marque la transition des activités du Secrétariat vers le treizième programme général de travail, qui énonce la stratégie adoptée par l'OMS pour atteindre l'objectif 3 de développement durable, intitulé « Permettre à tous de vivre en bonne santé et promouvoir le bien-être de tous à tout âge ». La mise en œuvre du treizième programme général de travail passe par des réorientations stratégiques et institutionnelles clés, l'accent est placé sur une approche d'action en faveur des pays.

La mise en œuvre du treizième programme général de travail passe par des réorientations stratégiques et institutionnelles clés, l'accent est placé sur une approche d'action en faveur des pays. Dans le cadre des réorientations stratégiques proposées dans le treizième programme général de travail, on passe des six « catégories d'activités » énoncées dans le douzième programme général de travail aux 10 « résultats » attendus du treizième programme général de travail. Le budget programme et les plans de travail régionaux 2020-2021 qui seront établis en 2019 définiront l'approche de mise en œuvre du treizième programme général de travail, centrée sur l'impact et les résultats. L'action de l'OMS s'articulera autour de huit résultats sanitaires, d'un résultat se rapportant au renforcement des données et de l'innovation, et de deux résultats se rapportant au leadership et à l'appui. Ces résultats contribuent ensemble à la réalisation des trois priorités stratégiques du treizième programme général de travail, à savoir :

- Couverture maladie universelle – 1 milliard de personnes supplémentaires bénéficiant de la couverture maladie universelle ;
- Situations d'urgence sanitaire – 1 milliard de personnes supplémentaires mieux protégées face aux situations d'urgence sanitaire ;
- Amélioration de la santé des populations – 1 milliard de personnes supplémentaires bénéficiant d'un meilleur état de santé et d'un plus grand bien-être.

Liés à une théorie logique du changement dans les trois priorités stratégiques du treizième programme général de travail, les plans de travail et les plans opérationnels détaillés expliqueront comment les résultats contribuent aux trois priorités stratégiques. Il convient de noter que ces plans opérationnels doivent être préparés dans le cadre du processus de planification du budget programme auquel participent les États Membres, l'équipe dirigeante du Secrétariat et le personnel de l'Organisation. Le rôle central des États Membres dans la mise en œuvre du treizième programme général de travail sera primordial. L'accent portera essentiellement sur la responsabilisation commune et le suivi conjoint des progrès accomplis en direction des objectifs fixés.

Dans la Région africaine, les réorientations stratégiques et institutionnelles consistent à accroître le leadership à tous les niveaux ; à jouer un rôle moteur pour améliorer l'impact dans tous les pays, notamment en plaçant les pays au centre de l'action de l'OMS et en adoptant un nouveau cadre institutionnel pour concrétiser la vision et les résultats du treizième programme général de travail ; et à refléter les quatre piliers du Programme de transformation du Secrétariat de l'OMS dans la Région africaine. Ces changements dans l'orientation stratégique de l'OMS se produisent déjà et seront consolidés pendant la phase II du Programme de transformation.

Les quatre piliers du Programme de transformation sont en adéquation avec les réorientations stratégiques et institutionnelles proposées dans le treizième programme général de travail. Depuis le lancement du Programme de transformation en 2015, des leçons précieuses ont été tirées durant sa mise en œuvre ; nombre de ces leçons ont servi à éclairer plusieurs aspects du treizième programme général de travail. Conformément à l'approche centrée sur les pays, l'OMS dans la Région africaine renforcera son rôle de chef de file dans la Région en continuant à sensibiliser l'opinion et à donner à la couverture sanitaire universelle une visibilité politique. La couverture sanitaire universelle sera mise en avant lors des sommets des chefs d'État et de gouvernement africains, ainsi que lors des réunions des communautés économiques régionales et des conférences regroupant les

Ministres de la santé et leurs homologues des finances. Le plaidoyer pour la hausse des investissements nationaux dans la santé se fera au moyen d'une interaction avec les gouvernements lors des visites officielles dans les pays, particulièrement avec les chefs d'État, les parlementaires et les Ministres des finances. Dans le contexte élargi des réformes engagées par les institutions du système des Nations Unies, les bureaux de pays de l'OMS continueront à jouer un rôle moteur dans le domaine de la santé au titre des efforts globaux que les Nations Unies déploient pour atteindre les objectifs de développement durable. On peut notamment citer la coordination des partenaires dans le domaine de la santé, tout comme la définition de normes et la production d'informations et d'éléments factuels crédibles pouvant être utilisés pour la programmation de l'action sanitaire et le renforcement des systèmes de santé.

Au travers de son programme phare relatif à la couverture sanitaire universelle, l'OMS collaborera avec les États Membres pour identifier, surmonter et éliminer les obstacles économiques, géographiques, épidémiologiques ou culturels persistants à la mise en route de la couverture sanitaire universelle. L'OMS entend promouvoir des soins de santé primaires et des services de santé qui sont de grande qualité, sûrs, complets, intégrés, accessibles, disponibles et abordables pour tous et partout; et qui sont dispensés avec compassion, respect et dignité par des professionnels de santé bien formés, compétents, motivés et engagés, conformément à la Déclaration d'Astana de 2018, faite à titre de suivi des engagements pris dans la Déclaration d'Alma-Ata de 1978. Une forte impulsion sera donnée en faveur de l'intégration des services.

L'OMS réaffirme que les soins de santé primaires sont, en corrélation étroite avec des soins secondaires et tertiaires dispensés en temps voulu, indispensables pour progresser sur la voie de la couverture sanitaire universelle et restent incontournables pour les programmes encore inachevés en matière de maladies transmissibles et de santé de la mère, du nouveau-né, de l'enfant et de l'adolescent... et pour faire face et remédier à la charge de morbidité de plus en plus élevée des maladies non transmissibles. Ces services de santé devraient également comprendre la promotion de la santé et les services de prévention, moyennant des fonctions essentielles de santé publique. Les approches numériques de la santé et d'autres innovations systémiques seront encouragées par la collaboration établie avec l'Union internationale des télécommunications et la mise en œuvre de l'initiative du Bureau régional pour les innovations.

L'OMS continuera d'accompagner les pays dans les efforts qu'ils font pour prévenir et contrôler les maladies transmissibles, en particulier les maladies à prévention vaccinale, le VIH/sida, la tuberculose, le paludisme, l'hépatite virale, les maladies tropicales négligées et d'autres maladies à transmission vectorielle telles que la fièvre jaune, en veillant parallèlement à ce que des réponses spécifiques aux maladies soient intégrées dans les systèmes de santé centrés sur la population. L'OMS fournira en outre un appui stratégique pour la transposition à grande échelle d'actions globales et durables de lutte contre la résistance aux antimicrobiens et les agents pathogènes connexes, conformément au Plan d'action mondial sur la résistance aux antimicrobiens et à la Déclaration politique publiée à l'issue de la Réunion de haut niveau de l'Assemblée générale sur la résistance aux antimicrobiens. La priorité restera de veiller à ce que la Région africaine devienne exempte de poliomyélite et conserve ce statut. La dynamique en faveur de l'éradication de la poliomyélite dans la Région se maintiendra jusqu'à la conclusion logique de ce processus.

En ce qui concerne les maladies non transmissibles, le Secrétariat collaborera avec les États Membres à la mise en œuvre de la Déclaration politique de la troisième Réunion de haut niveau des Nations Unies sur les maladies non transmissibles tenue en septembre 2018. La Déclaration comprend 13 nouveaux engagements et le suivi des progrès accomplis dans la réalisation des quatre engagements assortis de délais – fixer des objectifs nationaux en matière de maladies non transmissibles, élaborer des politiques et des plans d'action nationaux multisectoriels, réduire les facteurs de risque des maladies non transmissibles et renforcer les systèmes de santé pour lutter contre ces maladies grâce à des soins de santé primaires axés sur la population et une couverture sanitaire universelle – énoncés dans le Document final des Nations Unies adopté lors de la deuxième réunion de haut niveau de l'Assemblée générale en juillet 2014.

Les activités ciblant l'accélération des progrès vers la survie maternelle et infantile se poursuivront. Sur la base des indications données dans le document intitulé « Stratégie mondiale pour la santé de la femme, de l'enfant et de l'adolescent 2016-2030 : mise en œuvre dans la Région africaine », qui a été adopté par le Comité régional de l'OMS pour l'Afrique à sa soixante-sixième session, des efforts importants seront faits pour élargir l'accès aux services sûrs et de qualité garantie, la finalité étant de prévenir la mortalité infantile d'assurer un accès universel aux soins de santé sexuelle et reproductive, y compris en matière de planification familiale, d'information et d'éducation, et d'intégrer la santé reproductive aux stratégies et programmes nationaux. La santé de l'adolescent restera une priorité absolue grâce à la mise en œuvre du programme phare du Bureau régional de l'Afrique sur la santé de l'adolescent.

Le Secrétariat reconnaît que les investissements dans les systèmes de santé, en particulier dans les ressources humaines pour la santé et dans les médicaments et autres produits de santé, sont essentiels pour renforcer la santé et converger vers la couverture sanitaire universelle. En ce qui concerne les ressources humaines pour la santé, le Secrétariat, guidé par le document intitulé « *Cadre régional de mise en œuvre de la Stratégie mondiale sur les ressources humaines pour la santé à l'horizon 2030* », adopté par le Comité régional de l'OMS à sa soixante-septième session, continuera de collaborer avec les États Membres pour mobiliser une masse critique d'agents de santé capables d'atteindre leur but, motivés et productifs.

Le Secrétariat continuera d'œuvrer avec les États Membres en faveur de la disponibilité de médicaments, de vaccins et de produits sanitaires de qualité assurée, conformément à la « Stratégie régionale sur la réglementation des produits médicaux dans la Région africaine, 2016-2025 » adoptée par le Comité régional de l'OMS pour l'Afrique à sa soixante-sixième session. Le Secrétariat travaillera aussi en collaboration avec la Commission de l'Union africaine pour soutenir les activités de l'Agence africaine des médicaments – qui se trouve être l'institution spécialisée de l'Union africaine devant servir de catalyseur pour le renforcement des systèmes de réglementation et chargé de traiter les questions techniques complexes liées aux produits médicaux de qualité inférieure et falsifiés au niveau continental.

Le Secrétariat continuera d'œuvrer avec les États Membres en faveur de la disponibilité de médicaments, de vaccins et de produits sanitaires de qualité assurée, conformément à la « Stratégie régionale sur la réglementation des produits médicaux dans la Région africaine, 2016-2025 » adoptée par le Comité régional de l'OMS pour l'Afrique à sa soixante-sixième session. Le Secrétariat travaillera aussi en collaboration avec la Commission de l'Union africaine pour soutenir les activités de l'Agence africaine des médicaments – qui se

trouve être l'institution spécialisée de l'Union africaine devant servir de catalyseur pour le renforcement des systèmes de réglementation et chargé de traiter les questions techniques complexes liées aux produits médicaux de qualité inférieure et falsifiés au niveau continental.

Conformément à son engagement de « ne laisser personne pour compte », le Secrétariat s'appuiera sur ses activités pour atténuer les impacts sanitaires du changement climatique, tout comme les risques environnementaux et d'autres déterminants de la santé. Le Secrétariat s'emploiera dans les pays à soutenir l'action gouvernementale et sociale visant à améliorer la santé et le bien-être des populations et à assurer l'équité en santé à toutes les étapes de la vie en donnant la priorité à l'approche « pangouvernementale », à l'approche « englobant toute la société » et au principe de la « santé dans toutes les politiques », qui traitent de façon détaillée les questions liées au genre, à l'équité et aux droits humains.

Il incombe à l'OMS la responsabilité d'assurer l'accès à des informations stratégiques et faisant autorité sur les questions en rapport avec la santé des populations. S'inspirant des indications figurant dans le rapport intitulé « État de la santé dans la Région africaine de l'OMS – Analyse de la situation sanitaire, des services et des systèmes de santé dans le contexte des objectifs de développement durable – Où nous en sommes, où nous devons aller », le Secrétariat travaillera avec les États Membres pour identifier les principales lacunes dans les données afin de surveiller la couverture sanitaire universelle et les objectifs de développement durable liés à la santé et d'accroître l'efficacité. Une attention particulière sera accordée à la promotion de la ventilation stratégique des données selon le sexe, le revenu, le handicap, l'origine ethnique et la tranche d'âge afin d'identifier et de corriger les inégalités dans le domaine de la santé, puis de promouvoir l'équité en santé.

L'OMS est constituée à la fois du Secrétariat et des États Membres. Pour cette raison, il sera tout aussi important d'approfondir la collaboration avec les États Membres en vue d'une plus grande clarté sur les activités de l'OMS et de développer encore une vision commune et un sentiment de but commun et de confiance, la finalité étant de permettre à l'Organisation d'exprimer son plein potentiel. Le Secrétariat collaborera avec les États Membres pour élaborer et appliquer des arrangements politiques et institutionnels qui appuient et amplifient les résultats du changement observé et envisagé dans le cadre de la mise en œuvre du Programme de transformation. Les principaux domaines sur lesquels l'accent sera mis comprennent la gouvernance sanitaire, la définition des priorités, la coordination des partenaires, l'efficacité institutionnelle et le suivi conjoint, sans oublier la documentation et l'établissement de rapports sur les progrès accomplis par les pays.

Le Programme de transformation du Secrétariat de l'OMS reste une passerelle pour le changement, par laquelle le Secrétariat de l'OMS et les États Membres peuvent trouver une solution efficace et durable aux disparités et autres inégalités en matière de santé dans la Région africaine. La traduction en réalité de ce changement est un processus de longue haleine qui exige un engagement constant des dirigeants, couplé à l'ardeur au travail, à la persévérance et à une responsabilité partagée.

La direction actuelle du Secrétariat de l'OMS dans la Région africaine espère que l'OMS, les États Membres, les partenaires, les donateurs et toutes les autres parties prenantes continueront à œuvrer de concert pour concrétiser ce changement porteur de transformation, afin d'atteindre le niveau de santé le plus élevé possible pour la population africaine en assurant une couverture sanitaire universelle et en réalisant les objectifs du développement durable.



BUREAU RÉGIONAL DE L'

**Organisation  
mondiale de la Santé**  

---

**Afrique**