



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



Organisation
mondiale de la Santé

BUREAU RÉGIONAL DE L'

Afrique

VALEURS AXÉES SUR
LES RÉSULTATS

APPROCHE TECHNIQUE
INTELLIGENTE

INTERVENTIONS
STRATÉGIQUES RÉPONDANT
AUX BESOINS

COMMUNICATION ET
PARTENARIATS EFFICACES

LE PROGRAMME DE TRANSFORMATION DU SÉCRÉTARIAT DE L'ORGANISATION MONDIALE DE LA SANTÉ DANS LA RÉGION AFRICAINE

2015–2020

ORGANISATION MONDIALE DE LA SANTÉ
BUREAU RÉGIONAL DE L'AFRIQUE
Brazzaville • 2015

Catalogage à la source Bibliothèque OMS/AFRO

Le programme de transformation du secrétariat de l'Organisation mondiale de la Santé dans la Région africaine pour la période allant du 1er février 2015 au 31 janvier 2020

1. Organisation mondiale de la Santé – organisation et administration
 2. Planification régionale de la santé – organisation et administration
 3. Innovation organisationnelle – organisation et administration – méthodes
 4. Mise au point de programmes
 5. Réforme des soins de santé
 6. Priorités en santé
 7. Administration santé publique – organisation et administration – méthodes
 8. Gestion du personnel
- I. Organisation mondiale de la Santé. Bureau régional de l'Afrique II. Titre

ISBN: 978-929091214-7

(NLM Classification: WA 541.1)

© Bureau régional de l'OMS pour l'Afrique, 2015

Les publications de l'Organisation mondiale de la Santé bénéficient de la protection par les dispositions du protocole n° 2 de la Convention pour la Protection du Droit d'Auteur. Tous droits réservés. Il est possible de se procurer la présente publication auprès de la Bibliothèque du Bureau régional de l'OMS pour l'Afrique, Boîte Postale 6, Brazzaville, République du Congo (téléphone : 0047 241 39100 ou 00242 06 508 11 14; télécopie : 0047 241 39501; courriel : afrobooks@afro.who.int). Les demandes relatives à la permission de reproduire ou de traduire la présente publication – que ce soit pour la vente ou une diffusion non commerciale – doivent être envoyées à la même adresse.

Les appellations employées dans la présente publication et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part de l'Organisation mondiale de la Santé 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 lignes en pointillé sur les cartes représentent des frontières approximatives dont le tracé peut ne pas avoir fait l'objet d'un accord définitif.

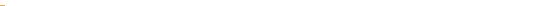
La mention de firmes et de produits commerciaux n'implique pas que ces firmes et ces produits commerciaux sont agréés ou recommandés par l'Organisation mondiale de la Santé, de préférence à d'autres de nature analogue. Sauf erreur ou omission, une majuscule initiale indique qu'il s'agit d'un nom déposé.

L'Organisation mondiale de la Santé a pris toutes les mesures raisonnables pour vérifier l'exactitude des informations contenues dans la présente publication. Toutefois, cette publication est diffusée sans aucune garantie, fut-elle expresse ou sous-entendue. Le lecteur est responsable de l'interprétation des informations qu'elle contient et de l'utilisation qui en est faite. L'OMS ne peut en aucun cas être tenue responsable des dommages qui pourraient découler de l'utilisation de ces informations.

Conception graphique au Bureau régional de l'OMS pour l'Afrique
et impression en Afrique du Sud

SOMMAIRE

AVANT-PROPOS	vi
1. INTRODUCTION	1
1.1 Contexte	1
1.2 Processus	2
2. LE PROGRAMME DE TRANSFORMATION	3
2.1 Objectif, axes prioritaires et alignement sur sur le programme de réforme de l'OMS	3
2.2 Résultats attendus	5
2.3 Mesures stratégiques	6
3. MISE EN ŒUVRE, SUIVI DES PERFORMANCES ET GESTION DES RISQUES	23
3.1 Champion et équipes essentielles de la transformation	23
3.2 Suivi des performances et gestion des risques	24



AVANT-PROPOS

Lorsque je me suis adressée au Comité régional de l'OMS pour l'Afrique en novembre 2014, j'ai déclaré ce qui suit : « J'ai suivi attentivement nos délibérations au cours de la présente session, j'ai passé en revue la littérature scientifique et les informations contenues dans nos stratégies de coopération avec les pays. J'ai identifié cinq priorités liées entre elles et qui se chevauchent. » Ces priorités sont les suivantes : i) améliorer la sécurité sanitaire ; ii) renforcer les systèmes nationaux de santé ; iii) maintenir l'accent mis sur les objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) et les objectifs de développement durable (ODD) liés à la santé ; iv) agir sur les déterminants sociaux de la santé ; et v) transformer le Bureau régional de l'Afrique pour qu'il devienne une Organisation capable de répondre aux besoins et axée sur les résultats. Telles sont les priorités que je m'engage à respecter et sur lesquelles j'aimerais être jugée tout au long de mon mandat en qualité de Directrice régionale de l'OMS pour l'Afrique.



La cinquième priorité reflète ma vision du changement dans notre mode de fonctionnement. J'ai consulté des membres du personnel dans la Région africaine, et au-delà, afin de finaliser ce programme de transformation. J'ai aussi pris en compte les opinions et propositions formulées par des personnes étrangères à l'OMS. Le fruit de ces consultations est le présent document, intitulé « Le Programme de transformation de l'Organisation mondiale de la Santé dans la Région africaine ». La transformation voulue s'opérera dans quatre axes prioritaires, 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. Chacun de ces axes prioritaires comprendra un ensemble de mesures stratégiques assorties d'échéances claires de mise en application. De même, les axes prioritaires seront étroitement alignés sur

la réforme (gestionnaire, programmatique et de la gouvernance) actuelle de l'OMS au niveau mondial.

Le Programme de transformation est audacieux, ambitieux, et vise à faire de l'organisation sanitaire régionale une institution clairvoyante, proactive, capable de répondre aux attentes, axée sur les résultats, transparente, responsable, dotée des ressources appropriées et outillée pour remplir son mandat : autrement dit, une organisation capable de répondre aux besoins et aux attentes de ses parties prenantes. La capacité des ressources humaines à mener à bien les activités constitue le principal ingrédient du succès du Programme de transformation. Le renforcement des capacités afin d'accroître l'efficacité de l'action que l'OMS mène au niveau des pays sera un élément primordial à la réussite de ce Programme. Je compte donc sur l'engagement et la collaboration de tous les collègues, à tous les niveaux de l'OMS dans la Région africaine et au plan mondial.

Je m'engage personnellement à piloter et modeler la transformation voulue. Aussi, j'ai le plaisir de vous inviter tous – collègues et autres parties prenantes à l'action de l'OMS dans la Région africaine – à vous joindre à moi dans ce voyage certes difficile, mais ô combien exaltant, qui nous permettra de faire mieux et d'obtenir de meilleurs résultats en faveur des populations de la Région africaine de l'OMS.

Dr Matshidiso Moeti



Directrice régionale de l'OMS pour l'Afrique
Brazzaville, (Congo), mai 2015

1. INTRODUCTION

1.1 Contexte

La nouvelle Directrice régionale de l'Organisation mondiale de la Santé (OMS) dans la Région africaine est entrée en fonction le 1er février 2015. Cette prise de fonction a suscité chez les États Membres et les partenaires régionaux et mondiaux des espérances concernant un changement dans le mode de fonctionnement de l'OMS dans la Région africaine. On s'attend à une mise en œuvre accélérée et systématique du programme de réforme de l'OMS, ainsi qu'à une efficacité, une célérité et une efficacité accrues des actions entreprises en appui aux États Membres, conformément au mandat de l'Organisation. La nécessité d'accélérer la réforme de l'Organisation a été mise en évidence par l'épidémie de maladie à virus Ebola (MVE) en Afrique de l'Ouest, qui a largement suscité des préoccupations au sujet de la réponse apportée par l'OMS. Parmi les problèmes identifiés figurent l'inadéquation perçue de la structure et de la capacité technique du Secrétariat de l'OMS à remplir son mandat dans la Région africaine, tout comme la nécessité d'améliorer la gestion des ressources humaines et le fonctionnement du Secrétariat.

Il ne fait aucun doute que la communauté mondiale souhaite que l'OMS remplisse son mandat. Les parties prenantes régionales et mondiales voudraient voir une OMS dotée des ressources appropriées et parfaitement outillée, capable de répondre aux besoins et efficace dans des domaines comme le renforcement des systèmes nationaux de santé, la coordination de la prévention et du contrôle des maladies (y compris la préparation aux épidémies et l'organisation de la riposte) et le lancement d'actions supranationales en faveur de la sécurité sanitaire mondiale.

Le Programme de transformation du Secrétariat de l'OMS dans la Région africaine, ci-après désigné le « Programme de transformation », qui traduit un engagement à réaliser un changement positif, est un programme visant à accélérer la mise en œuvre de la réforme de l'OMS dans la Région africaine. C'est une vision et une stratégie pour le changement qui aspirent à faciliter l'émergence de « l'OMS que souhaitent l'ensemble du personnel et les partenaires ».

1.2 Processus

Le Programme de transformation est le fruit de consultations élargies sur la vision énoncée par la Directrice régionale lors de la soixante-quatrième session du Comité régional de l'Afrique (RC64), puis lors de la cent trente-sixième session du Comité exécutif de l'OMS (EB136). Ces consultations comprennent les réunions de stratégie organisées par une équipe de transition, les analyses stratégiques effectuées lors de la Réunion régionale du Programme (RPM) tenue du 9 au 11 avril 2015, et celles effectuées dans chaque centre budgétaire.

2. LE PROGRAMME DE TRANSFORMATION

L'objectif, les axes prioritaires et leur alignement sur la réforme de l'OMS, les résultats escomptés et les actions stratégiques du Programme de transformation sont décrits ci-après.

2.1 Objectif, axes prioritaires et alignement sur la réforme de l'OMS

L'objectif du Programme de transformation, qui couvre la période allant du 1^{er} février 2015 au 31 janvier 2020, est de faire évoluer le Secrétariat de l'OMS dans la Région africaine pour qu'il devienne le véritable chef de file du développement sanitaire en Afrique et qu'il se pose en gardien fiable et efficace des avancées obtenues par l'Afrique en matière de santé. Le Programme de transformation repose sur les quatre axes prioritaires suivants : des valeurs prônant la production de résultats ; une orientation technique intelligente ; des opérations stratégiques répondant aux attentes ; une communication et des partenariats efficaces. Au cours de l'élaboration du Programme de transformation, il a été tenu compte des thématiques qui sous-tendent le programme actuel de réforme de l'OMS, à savoir les réformes gestionnaires, la réforme programmatique et celle de la gouvernance. Chaque axe prioritaire est étroitement lié aux résultats spécifiques escomptés du programme de réforme de l'OMS.

Valeurs prônant la production de résultats

L'objet de cet axe prioritaire est de favoriser l'émergence d'une culture institutionnelle définie par les valeurs de l'excellence, du travail d'équipe, de la responsabilisation, de l'intégrité, de l'équité, de l'innovation et de l'ouverture. Cet axe de transformation est aligné sur celui des réformes gestionnaires de l'OMS, dans le cadre des réalisations intitulées « Responsabilisation et transparence » et « Renforcement d'une culture de l'évaluation ».

Orientation technique intelligente

Les axes techniques de l'action de l'OMS dans la Région africaine seront classés par ordre de priorité conformément aux priorités et aux engagements convenus au plan régional, et la mise en œuvre des interventions sera fondée sur des données probantes et les leçons apprises de l'expérience. Cet axe prioritaire contribuera aux réformes gestionnaires de l'OMS dans le cadre de la réalisation intitulée « Soutien technique et politique efficace à tous les États Membres ». Il contribuera aussi à la thématique de la réforme programmatique, au titre de la réalisation intitulée : « Les priorités de l'OMS sont définies et prises en compte de manière systématique, transparente et ciblée et sont financées en fonction de la hiérarchie convenue ».

Opérations stratégiques répondant aux attentes

L'objet de cet axe prioritaire est de faire évoluer le Bureau régional de l'OMS pour l'Afrique en une organisation au sein de laquelle les fonctions d'encadrement concourent effectivement à la mise en œuvre des programmes. Cet axe est aligné sur les réformes gestionnaires de l'OMS, dans le cadre des réalisations intitulées « Une dotation en personnel conforme aux besoins à tous les niveaux de l'Organisation », « Alignement du financement et de l'allocation des ressources sur les priorités », et « Responsabilisation gestionnaire, transparence et maîtrise des risques ».

Une communication et des partenariats efficaces

Dans cet axe prioritaire, le but est de 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. Cet axe est aligné sur les réformes gestionnaires de l'OMS par le biais de la réalisation « Renforcement d'une culture de l'évaluation », et de la réalisation « Amélioration de la communication stratégique ». Il est aussi en adéquation avec l'axe de la réforme de la gouvernance du programme de réforme de l'OMS, dans le cadre des réalisations « Rationalisation de la présentation des rapports des États Membres et de la communication avec ces derniers » et « Renforcement de la collaboration avec les autres parties prenantes ».

2.2 Résultats attendus

Pour chacun des quatre axes prioritaires de transformation, un ensemble de résultats attendus a été défini, comme décrit ci-après.

Résultats attendus en ce qui concerne les valeurs prônant la production de résultats

Les résultats attendus sont : une responsabilisation renforcée des individus et des équipes ; une meilleure équité entre les membres du personnel dans l'attribution de récompenses, la reconnaissance et les sanctions ; des équipes répondant aux besoins et travaillant de manière inclusive ; et des normes éthiques renforcées chez les membres du personnel.

Résultats attendus en ce qui concerne l'orientation technique intelligente

Les résultats attendus sont : la maîtrise de l'épidémie de MVE ; des capacités régionales renforcées en matière de sécurité sanitaire, y compris la préparation efficace et l'organisation à temps de la riposte aux flambées épidémiques ou aux situations d'urgence, ainsi que l'éradication de la poliomyélite ; des progrès accélérés vers l'atteinte des objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) et la réalisation des objectifs de développement durable (ODD) ; une approche de systèmes transversaux fonctionnelle dans la Région africaine de l'OMS, facilitant la progression vers la couverture sanitaire universelle (CSU) ; et une gestion des connaissances renforcée.

Résultats attendus en ce qui concerne les opérations stratégiques répondant aux attentes

Les résultats attendus sont les suivants : des ressources humaines, financières et matérielles alignées sur les priorités identifiées ; des capacités renforcées pour les membres du personnel de l'OMS ; une transparence

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

Résultats attendus pour une communication et des partenariats efficaces

Les résultats attendus sont : une communication interne renforcée entre et à travers tous les trois niveaux de l'Organisation ; une communication extérieure renforcée ; et des partenariats stratégiques renforcés.

2.3 Mesures stratégiques

Des mesures stratégiques ont été définies afin d'obtenir chacun des résultats escomptés. Pour chaque axe prioritaire, les mesures stratégiques sont définies à l'aune de trois niveaux d'échéance de mise en application, à savoir : les mesures stratégiques à appliquer dans les 100 premiers jours du mandat ; les mesures stratégiques à appliquer au cours des deux premières années (avec pour échéance le mois de janvier 2017) ; et les mesures dont l'application se poursuivra au cours de la troisième année et jusqu'à la cinquième année du mandat de la Directrice régionale de l'OMS pour l'Afrique (jusqu'en janvier 2020).

Mesures stratégiques pour les valeurs prônant la production de résultats

L'émergence des valeurs prônant la production de résultats dans les activités menées par l'OMS dans la Région africaine sera facilitée par les mesures stratégiques décrites ci-après.

Activités à réaliser au cours des 100 premiers jours

Activités à réaliser au cours des 100 premiers jours

- ❑ Préparer et partager une liste de documents de politiques de l’OMS et des Nations Unies, avec des URL, recommandant la transparence, la responsabilisation et le comportement éthique¹ ;
- ❑ Concevoir un formulaire d’attestation pour documenter la conformité du personnel à l’étude personnelle obligatoire de tous les documents qui encouragent la transparence, la responsabilisation et le comportement éthique ;
- ❑ Organiser et faire rapport sur des réunions périodiques d’examen des centres budgétaires relatives à la promotion de la transparence, de la responsabilisation et du comportement éthique ;
- ❑ Identifier les agents du changement dans chaque centre budgétaire, les former en gestion et règlement des conflits, en cohésion et travail d’équipe, en prévention du harcèlement et promotion de la justice, et accompagner ces agents pour qu’ils deviennent des exemples et impulsent le changement voulu ;
- ❑ Organiser une réunion régionale du programme (RPM) extraordinaire pour susciter l’adhésion, l’appropriation et la mise en œuvre commune du Programme de transformation par les Représentants de l’OMS, les gestionnaires de programmes et les chefs d’équipe.

¹ La liste comprend les documents suivants : Cadre de responsabilisation ; Principes d’éthique et règles de conduite du personnel ; Code de conduite de la Commission de la Fonction publique internationale (CFPI) ; Politique sur la dénonciation des abus ; Politique sur la prévention du harcèlement ; Listes de contrôle de l’OMS sur le contrôle interne et l’auto-évaluation ; Guide de contrôle interne de l’OMS ; et Manuel de formation à l’entrée en service des Représentants de l’OMS.

Activités à réaliser jusqu'à la fin du mois de janvier 2017

- ❑ Identifier un cabinet de conseil pour concevoir et appliquer un programme de formation et établir des systèmes d'appui sur les « Valeurs de la transformation et la gestion du changement organisationnel », à l'intention des directeurs de groupe organique, des Représentants de l'OMS, des chefs d'équipe et des autres agents du changement désignés ;
- ❑ Élaborer et mettre en œuvre des programmes de bien-être et de détente au profit des membres du personnel, à tous les niveaux, y compris la formation à la conciliation travail-vie personnelle, le mécanisme de soutien des pairs/amis pour les chefs et responsables d'équipe, et le fonctionnement de la clinique, de la cafétéria et des salles de sport destinées au personnel ;
- ❑ Encourager les relations professionnelles entre les unités de programmes du Bureau régional et ceux d'institutions pairs sélectionnées (qui peuvent être des départements d'universités partenaires), afin de renforcer l'excellence à la faveur de l'interaction professionnelle avec les pairs travaillant dans les universités partenaires ;
- ❑ Revitaliser le programme d'apprentissage et de perfectionnement du personnel (SDL) dans la Région ;
- ❑ Encourager les chefs d'équipe et les gestionnaires de programme à prendre des initiatives personnelles afin d'améliorer les compétences techniques, managériales ou de leadership, avec l'appui de l'Organisation le cas échéant ;
- ❑ Établir et pourvoir le poste de médiateur à plein-temps ;
- ❑ Adapter les services d'orientation du personnel (qui existent déjà au Siège de l'OMS) à la Région africaine, y compris par l'élaboration d'un module de formation à l'entrée en service destiné aux nouveaux membres du personnel, et aussi par la nomination d'un point focal et d'un suppléant au sein de l'équipe chargée de la gestion des ressources humaines (HRM) pour coordonner l'orientation/le briefing des membres du personnel en service au Bureau régional et dans les bureaux de pays ;
- ❑ Mettre en œuvre le cadre mondial de gestion des performances et de responsabilisation, qui récompense ou sanctionne les membres du personnel dont les performances sont jugées excellentes ou insuffisantes ;
- ❑ Organiser des enquêtes régulières (anonymes) auprès du personnel sur les valeurs, l'esprit d'équipe, l'équité et la responsabilisation ;
- ❑ Organiser et faire rapport sur les réunions du personnel des bureaux de pays de l'OMS relatives à la promotion de la transparence, à la responsabilisation et au comportement éthique.

Mesures stratégiques à prendre pour promouvoir une orientation technique intelligente

L'affectation de la priorité aux portefeuilles techniques fondée sur des bases factuelles et les enseignements tirés de l'expérience seront renforcés grâce aux mesures stratégiques décrites ci-après.

Activités à réaliser au cours des 100 premiers jours

a) Maîtrise de l'épidémie d'Ebola

- ❑ Effectuer des missions de haut niveau dans les trois pays les plus touchés par la MVE et chez les parties prenantes concernées (Union africaine, Commission économique des Nations Unies pour l'Afrique, Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest, etc.) afin de renforcer l'engagement ciblé de l'OMS et de soutenir l'objectif visant à parvenir à zéro cas d'Ebola ;
- ❑ Établir un « groupe de travail » intergroupe organique sur la MVE afin de coordonner et d'accélérer les efforts régionaux d'intervention, de relèvement et de préparation, en collaboration avec le Siège de l'OMS et les structures pertinentes des Nations Unies ;
- ❑ Élaborer un plan stratégique régional d'organisation de la riposte à Ebola et de relèvement post-MVE, y compris des plans pour soutenir la restauration des services de santé systématiques dans les trois pays les gravement touchés par la MVE ;
- ❑ Élaborer un plan de ressources humaines et financières à moyen et long termes afin de renforcer les capacités des équipes de pays de l'OMS dans les trois pays les plus gravement touchés par la MVE, dans le cadre de la stratégie visant à consolider les acquis des investissements actuels dans la riposte, le relèvement et la préparation face à la maladie à virus Ebola ;
- ❑ Recruter à titre temporaire des membres du personnel de classe P2 ou P3 pour renforcer la capacité du groupe organique Renforcement des systèmes de santé (HSS) à faciliter la riposte, le rétablissement et la préparation dans les trois pays les plus gravement touchés par la MVE.

Activités à réaliser au cours des 100 premiers jours

b) Une capacité régionale renforcée dans le domaine de la sécurité sanitaire, y compris dans la préparation efficace et la mise en place d'une riposte en temps voulu en cas d'épidémies et d'urgences et sur le plan de l'éradication de la poliomyélite

- Restructurer le Bureau régional pour qu'il soit capable de faire face efficacement aux flambées épidémiques et aux situations d'urgence, en application de la résolution adoptée lors de la session extraordinaire du Conseil exécutif sur l'épidémie d'Ebola ;
- Affecter la priorité au programme inachevé d'éradication de la poliomyélite en plaçant l'éradication de la poliomyélite sous la responsabilité du Bureau de la Directrice régionale (RDO) et en nommant un gestionnaire expérimenté pour gérer le portefeuille d'éradication de la poliomyélite ;
- Mettre à jour et maintenir une liste de membres du personnel de l'OMS dans la Région afin de faciliter leur déploiement rapide en cas d'épidémies et d'autres urgences de santé ;
- Explorer des approches innovantes pour convaincre les pays de tenir leurs engagements financiers à l'égard du Fonds africain pour les urgences de santé publique.

Activités à réaliser au cours des 100 premiers jours

c) Une accélération des progrès réalisés vers l'atteinte des objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) et la mise en application des objectifs de développement durable (ODD)

- Collaborer avec l'Union africaine pour soutenir la mise en œuvre accélérée du programme des OMD.

Activités à réaliser au cours des 100 premiers jours

d) Une approche transversale fonctionnelle des systèmes de santé dans la Région africaine de l'OMS facilitant la mise en œuvre des programmes qui visent à assurer la couverture sanitaire universelle

- Mettre sur pied une équipe technique intergroupe organique afin d'élaborer une stratégie et un plan visant à assurer la couverture sanitaire universelle dans la Région africaine ;
- Renforcer la capacité des ressources humaines régionales en établissant un système solide d'accompagnement des jeunes professionnels pour que ceux-ci viennent travailler au Bureau régional de l'Afrique (AFRO) en qualité d'internes ou de jeunes professionnels.

Activités à réaliser jusqu'à la fin du mois de janvier 2017

Activités à réaliser jusqu'à la fin du mois de janvier 2017

a) Maîtrise de l'épidémie d'Ebola

- Consigner et diffuser les expériences de l'OMS dans la Région africaine en ce qui concerne la riposte à l'épidémie de MVE.

Activités à réaliser jusqu'à la fin du mois de janvier 2017

b) Une capacité régionale renforcée dans le domaine de la sécurité sanitaire, y compris dans la préparation efficace et la mise en place d'une riposte en temps voulu en cas d'épidémies et d'urgences et sur le plan de l'éradication de la poliomyélite

- Organiser une réunion de haut niveau sur l'acquisition des capacités essentielles requises en vertu du Règlement sanitaire international, en synergie avec les ministères de la Santé, des Affaires étrangères, de l'Agriculture et de la Sécurité des États Membres ;
- Soutenir l'initiative en faveur de l'établissement d'un Centre africain de prévention et de contrôle des maladies pleinement fonctionnel, en étroite collaboration avec la Commission de l'Union africaine ;
- Effectuer une évaluation programmatique externe des capacités de la Région africaine à organiser une riposte en cas d'épidémies ou en situation d'urgence. Une telle évaluation devrait permettre de mettre en lumière les insuffisances sur le plan des ressources humaines, financières et autres ;
- Entreprendre un plaidoyer de haut niveau (un rôle dévolu à la Directrice régionale) en faveur de l'éradication de la poliomyélite dans les pays prioritaires de la Région africaine ;
- Mobiliser des ressources et renforcer la capacité technique du Bureau régional à réagir rapidement et efficacement aux épidémies et situations d'urgence survenant dans la Région ;
- En consultation avec les États Membres, les communautés économiques régionales, la Commission de l'Union africaine et les institutions pertinentes et sans préjudice des recommandations de la résolution adoptée par la session extraordinaire du Conseil exécutif de l'OMS sur la MVE, créer un Corps multidisciplinaire africain d'intervention sanitaire d'urgence qui servira de plateforme continentale d'intervention rapide pouvant être enclenchée et déployée au titre de la riposte aux épidémies et aux urgences de santé ;
- Définir les mécanismes pour une coordination efficace entre les trois niveaux de l'OMS lors des activités d'intervention en cas de catastrophes ;
- Organiser régulièrement, à l'intention du personnel figurant dans la liste de l'OMS, des séances de recyclage en ce qui concerne la gestion des situations d'urgences et des flambées épidémiques.

Activités à réaliser jusqu'à la fin du mois de janvier 2017

c) Une accélération des progrès réalisés vers l'atteinte des objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) et la mise en application des objectifs de développement durable (ODD)

- Collaborer avec l'Union africaine à la mise en application des ODD et de l'Agenda 2063 de l'Union africaine ;
- Faciliter l'adoption par le Comité régional de l'OMS pour l'Afrique d'une résolution sur les ODD ;
- Renforcer la capacité des ressources humaines du Bureau régional à œuvrer à la promotion de la santé, à agir sur les déterminants sociaux de la santé, à garantir l'équité en santé et le respect des droits de l'homme, y compris par l'utilisation de spécialistes des sciences sociales ;
- Conduire un examen externe de la mise en œuvre de la promotion de la santé, des déterminants sociaux de la santé, de l'équité entre hommes et femmes et des droits de l'homme dans tous les programmes prioritaires de santé publique, afin de définir des orientations stratégiques pour accroître l'investissement du Bureau régional et l'impact sur la santé des populations de la Région ;
- Allouer une partie des ressources de chaque programme technique bénéficiant d'un appui technique fourni par l'Unité Promotion de la santé et déterminants sociaux et économiques de la santé ;
- Soutenir les pays pour documenter les progrès réalisés sur les OMD et favoriser l'appropriation des ODD.

Activités à réaliser jusqu'à la fin du mois de janvier 2017

d) Une approche transversale fonctionnelle des systèmes de santé dans la Région africaine de l'OMS facilitant la mise en œuvre des programmes qui visent à assurer la couverture sanitaire universelle

- Réaliser un examen interne et externe conjoint du fonctionnement du Secrétariat de l'OMS dans la Région africaine (Bureau régional, équipes d'appui interpays et bureaux de pays compris) pour lui permettre d'atteindre les objectifs fixés² ;
- Recruter un cabinet de conseil externe pour élaborer et appliquer un plan de renforcement des capacités fondé sur les résultats de l'examen du fonctionnement ;
- Élaborer et appliquer une approche/argumentation stratégique sur la façon dont les programmes d'assistance technique peuvent contribuer au renforcement des systèmes de santé et mettre en œuvre la stratégie.

Activités à réaliser jusqu'à la fin du mois de janvier 2017

e) Une gestion des connaissances renforcée

- Mettre en place un programme complet de gestion des connaissances qui favorise la génération, le stockage, le partage et l'utilisation de connaissances par les membres du personnel, les parties prenantes et le grand public ;
- Élaborer et mettre en œuvre une stratégie régionale de gestion des connaissances;
- Confier aux directeurs de groupe organique la responsabilité de faire publier des documents sur les plateformes intranet et internet de l'Organisation, et de mettre à jour les documents du groupe organique dans le SharePoint – qui est une plateforme de partage de documents ;
- Tenir des réunions d'information régulières transgroupe organique sur les activités novatrices/stratégiques en cours au sein des divers groupes organiques.

² Les questions auxquelles il faut répondre sont les suivantes : qu'est-ce que les parties prenantes attendent de l'OMS en Afrique ? Quelle est la structure appropriée pour répondre à ces attentes ? De quelles capacités en termes de ressources humaines a-t-on besoin pour combler ces attentes ? Quelles sont les capacités de ressources humaines disponibles actuellement en termes de nombre et de compétences, et quelles sont les lacunes qui existent dans ce domaine et que l'on doit combler pour répondre aux attentes des parties prenantes ? Quelles sont les ressources humaines superflues qui devraient quitter l'Organisation ? Quelles sont les ressources que l'on pourrait encore former afin de satisfaire les besoins d'une organisation capable d'atteindre son but ?

Mesures stratégiques au titre des opérations stratégiques répondant aux attentes

Activités à réaliser au cours des 100 premiers jours

Pour faire en sorte que l'OMS évolue et devienne une Organisation dans laquelle les fonctions d'encadrement sont suffisamment affirmées de manière à soutenir efficacement la mise en œuvre des programmes définis, les mesures stratégiques décrites ci-après seront appliquées.

Activités à réaliser au cours des 100 premiers jours

a) Des ressources humaines, financières et matérielles alignées sur les priorités identifiées

- Respecter la durée de vie des actifs et les remplacer lorsqu'ils sont devenus obsolètes ou totalement amortis.

Activités à réaliser au cours des 100 premiers jours

b) Des capacités renforcées pour les ressources humaines de l'OMS

- Appliquer un programme obligatoire de formation à l'entrée en service à l'intention de tous les membres du personnel nouvellement recrutés.

Activités à réaliser au cours des 100 premiers jours

c) Une transparence accrue dans le recrutement, le placement, la promotion, la motivation et la gestion des performances du personnel

- Informer le (s) comité (s) de sélection, les directeurs et les Représentants de l'OMS de la politique de l'OMS en matière de recrutement, et de la réforme des ressources humaines ;
- Accroître la transparence dans le processus de recrutement des membres du personnel en impliquant les centres budgétaires concernés dans le processus de bout en bout

Activités à réaliser au cours des 100 premiers jours

d) Une efficacité et une responsabilisation accrues dans les domaines des finances, des achats et de l'administration générale

- Réviser la délégation de pouvoir dans la Région et veiller à ce qu'elle soit alignée sur les procédures organisationnelles, les comportements appropriés et adossée sur une approche de gestion des risques ;
- Conduire un examen des fonctions de « conformité » et d'« assurance qualité » au Bureau régional ;
- Utiliser les audits internes et externes les plus récents pour créer une référence devant servir au suivi des progrès réalisés au plan administratif et gestionnaire (fonctions d'encadrement).

Activités à réaliser au cours des 100 premiers jours

e) Une meilleure exploitation et utilisation des technologies et outils disponibles, en particulier le GSM et les tableaux de bord de l'informatique décisionnelle

- Réaliser un audit interne de l'utilisation de la plateforme du GSM dans la Région africaine pour identifier les composantes non utilisées ou sous-utilisées et en maximiser l'emploi ;
- Appliquer des politiques et des lignes directrices appropriées sur l'optimisation de la plateforme du GSM, y compris en mettant en œuvre une initiative de renforcement des capacités des membres du personnel ;
- Effectuer une évaluation interne de la gestion et de l'utilisation des plateformes électroniques de gestion des données disponibles dans la Région africaine (AHO, rSIS, etc.) ; puis définir et prendre des mesures stratégiques pour un emploi interne et externe efficace ;
- Organiser une formation formelle, une session de perfectionnement et une session de réorientation du personnel disponible à l'utilisation des nouvelles technologies.

Activités à réaliser jusqu'à la fin du mois de janvier 2017

Activités à réaliser jusqu'à la fin du mois de janvier 2017

a) *Des ressources humaines, financières et matérielles alignées sur les priorités identifiées*

- Effectuer une évaluation opérationnelle externe des 47 bureaux de pays de l'OMS afin de déterminer les besoins en ressources humaines et de prendre des mesures appropriées pour combler ces besoins ;
- Effectuer une évaluation de 360 diplômés détenus par des gestionnaires et chefs d'équipe.

Activités à réaliser jusqu'à la fin du mois de janvier 2017

b) *Une transparence accrue dans le recrutement, le placement, la promotion, la motivation et la gestion des performances du personnel*

- Améliorer les méthodes de recrutement du personnel (en faisant de la « chasse aux talents » ou en utilisant des plateformes comme LinkedIn, entre autres) pour attirer un large éventail de talents afin de corriger les déséquilibres sur le plan du genre ou d'ordre linguistique ;
- Renforcer le suivi des performances des centres budgétaires en adaptant ou en élaborant des indicateurs de performance clés génériques et en veillant à ce que ces indicateurs soient en phase avec les objectifs de performance annuels du membre du personnel concerné (par exemple, la définition d'objectifs de performance génériques pour tous les Représentants de l'OMS et les administrateurs des opérations, entre autres) ;
- Appliquer une politique sur la mobilité et le roulement des différentes catégories de membres du personnel dans la Région africaine de l'OMS ;

Activités à réaliser jusqu'à la fin du mois de janvier 2017 ... Suite

(b) Une transparence accrue dans le recrutement, le placement, la promotion, la motivation et la gestion des performances du personnel

- Renforcer la transparence dans l'attribution de récompenses pour bonne performance en publiant sur intranet les critères de promotion et/ou de reclassification à la hausse de postes ; identifier et mettre en œuvre des méthodes innovantes de récompense des membres du personnel ou des équipes qui se sont distingués par de bonnes performances, à tous les niveaux (bureaux de pays, équipes d'appui interpays et groupes organiques au Bureau régional) ;
- Établir un comité de recrutement au niveau des bureaux de pays pour superviser chaque étape du processus de recrutement ;
- Élaborer des modes opératoires normalisés pour réglementer la création de comités de recrutement dans tous les centres budgétaires.

Activités à réaliser jusqu'à la fin du mois de janvier 2017

(c) Une efficacité et une responsabilisation accrues dans les domaines des finances, des acquisitions et de l'administration générale

- Réaliser un examen des principaux processus institutionnels et des performances, et formuler un plan d'action pour corriger les faiblesses systémiques identifiées ;
- Mettre en œuvre les recommandations visant à transformer les fonctions de « conformité » et d'« assurance qualité » en un service qui assure le renforcement des capacités, le suivi et l'établissement de rapports ;
- Améliorer le système de gestion des conflits d'intérêts en examinant les opérations actuelles et les niveaux de conformité et de mise en œuvre des recommandations, y compris par une orientation régulière du personnel ;
- Réaliser une étude de faisabilité externe et une analyse coût-avantage, et mettre en œuvre les recommandations en faveur d'une possible décentralisation de certaines fonctions d'appui opérationnel régional (particulièrement les services d'achat, de traduction/interprétation, de technologies de l'information, des voyages, de gestion des ressources humaines, de recrutement, et d'autres services) vers un emplacement plus économique ;

Activités à réaliser jusqu'à la fin du mois de janvier 2017 ... Suite

(c) Une efficacité et une responsabilisation accrues dans les domaines des finances, des acquisitions et de l'administration générale

- Promouvoir un processus de passation de marchés transparent et concurrentiel pour les services en recrutant un cabinet indépendant chargé d'examiner le système en place, puis appliquer les recommandations appropriées ;
- Élaborer un programme de formation à l'entrée en service pour tous les membres du personnel nouvellement recrutés.

Mesures stratégiques au titre des opérations stratégiques répondant aux attentes

En vue de favoriser la construction d'une Organisation plus interactive et capable de répondre aux attentes, à la fois au plan interne entre les membres du personnel et au plan externe avec les parties prenantes, les mesures stratégiques ci-après seront mises en œuvre.

Activités à réaliser au cours des 100 premiers jours

a) Une communication interne renforcée entre et à travers tous les trois niveaux de l'Organisation

- Organiser des séances d'information régulières sur les activités de l'OMS dans la Région africaine grâce à des réunions avec l'ensemble du personnel et à des réunions au sein des groupes organiques ;
- Engager un cabinet de conseil en communication pour effectuer une évaluation des activités de communication réalisées dans la Région africaine et proposer des voies et moyens susceptibles d'améliorer la communication aux trois niveaux de l'Organisation ;

Activités à réaliser au cours des 100 premiers jours ... Suite

a) Une communication interne renforcée entre et à travers tous les trois niveaux de l'Organisation

- Créer et faire fonctionner une boîte à idées/suggestions en ligne afin de recueillir l'opinion de membres du personnel, et utiliser les idées et suggestions ainsi collectées pour opérer les ajustements susceptibles d'améliorer le système ;
- Partager régulièrement les informations sur les voyages effectués par la Directrice régionale et les directeurs de groupe organique ;
- Préparer et diffuser des séances d'information trimestrielles sur les résultats des missions/réunions de la Directrice régionale ;
- Créer une plateforme de partage (SharePoint) pour permettre en réseau le personnel, afin de favoriser la culture du savoir et du partage d'expérience, de règlement commun des problèmes et d'entraide, le but étant d'améliorer l'efficacité et l'efficience de l'action de l'Organisation.

Activités à réaliser au cours des 100 premiers jours

b) Une communication extérieure renforcée

- Établir, au sein du Bureau de la Directrice régionale (RDO), un Programme des Relations extérieures chargé des communications, du plaidoyer, des partenariats et de la mobilisation de ressources, et y redéployer du personnel.

Activités à réaliser au cours des 100 premiers jours

c) Des partenariats stratégiques renforcés

- Mettre en œuvre une évaluation de fin de mandat obligatoire de tous les projets ou dons financés par les donateurs ;
- Actualiser les rapports aux donateurs ;
- Promouvoir et suivre la soumission régulière et en temps voulu de rapports techniques et financiers de qualité aux donateurs, en utilisant notamment des tableaux de bord, et organiser des téléconférences régulières avec les principales parties prenantes au niveau technique ;
- Identifier les partenaires potentiels susceptibles de collaborer efficacement à la mise en œuvre des programmes et à la mobilisation de ressources ;
- Veiller à la soumission en temps voulu des rapports aux donateurs/partenaires.

Activités à réaliser jusqu'à la fin du mois de janvier 2017

Activités à réaliser jusqu'à la fin du mois de janvier 2017

(a) Une communication interne renforcée entre et à travers tous les trois niveaux de l'Organisation

- Instituer des fora réguliers pour discuter des progrès accomplis dans la mise en œuvre des programmes stratégiques et prendre des mesures pour relever les défis identifiés ;
- Élaborer et mettre en œuvre une stratégie de communication, et procéder à des examens réguliers de la fonction des communications et des capacités actuelles à renforcer son efficacité ;
- Renforcer les capacités à documenter les activités de l'OMS, à tous les niveaux.

Activités à réaliser jusqu'à la fin du mois de janvier 2017

b) Une communication extérieure renforcée

- Créer et gérer un blog de la Directrice régionale ;
- Établir des relations de travail plus étroites avec les organes de presse par des points de presse réguliers de la Directrice régionale et des directeurs de groupe organique ;
- Faire diffuser des spots réguliers de l'OMS dans les principales chaînes de radio et de télévision de la Région ;
- Recruter et affecter des responsables de la communication pour aider les groupes organiques à communiquer sur leurs activités ;
- Établir un prix « Bureau régional de l'OMS pour l'Afrique » pour promouvoir le journalisme dans le domaine de la santé en Afrique ;
- Améliorer le plateau technique du studio de communication du Bureau régional en le dotant d'une capacité de tournage en direct ;
- Élaborer des descriptions de poste, créer des postes et recruter des responsables de la communication devant être déployés dans des pôles de communication régionaux (par exemple, à Dakar, Johannesburg, Nairobi, Addis-Abeba et Abuja).

Activités à réaliser jusqu'à la fin du mois de janvier 2017

c) Des partenariats stratégiques renforcés

- Collaborer avec des regroupements économiques régionaux, la Banque africaine de développement (BAD) et la Banque islamique de développement (BID), pour identifier des axes communs d'intervention et mettre en œuvre des programmes conjoints ;
- Recenser et mettre en œuvre des mesures pour collaborer efficacement avec les initiatives et partenariats régionaux en faveur de la santé par une présence en Afrique, et négocier la mise en place d'une plateforme de santé régionale (Afrique) en tant que base pour des partenariats renforcés ;
- Collaborer avec des philanthropes dans la Région pour qu'ils soutiennent la santé et l'action de l'OMS ;
- Organiser régulièrement un forum régional sur la santé ;
- Actualiser régulièrement les rapports aux donateurs.

3. MISE EN ŒUVRE, SUIVI DES PERFORMANCES ET GESTION DES RISQUES

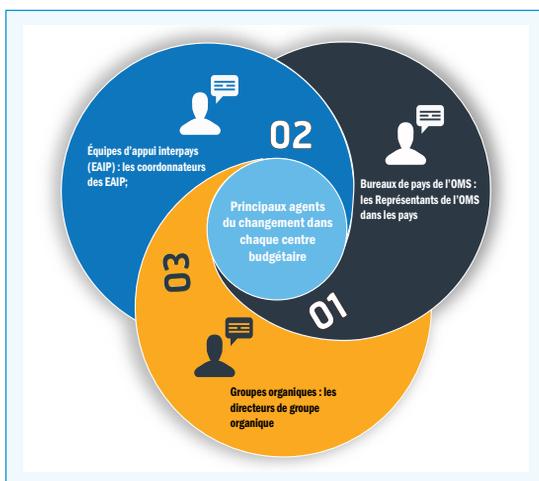
3.1 Champion et équipes essentielles de la transformation

La Directrice régionale de l'OMS pour l'Afrique est la championne de la transformation. Elle est soutenue dans ce rôle par les agents du changement (les principaux agents du changement et les agents secondaires du changement).

3.1.1 Principaux agents du changement dans chaque centre budgétaire

- a) Bureaux de pays de l'OMS : les nominés par les pairs de chaque bureau de pays de l'OMS ;
- b) Équipes d'appui interpays : les nominés par les pairs de chaque EAIP ;
- c) Groupes organiques : les nominés par les pairs de chaque groupe organique.

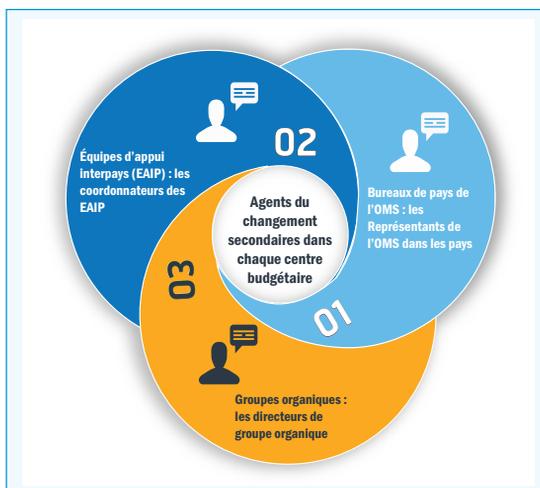
FIGURE 1 : PRINCIPAUX AGENTS DU CHANGEMENT DANS CHAQUE CENTRE BUDGÉTAIRE PRINCIPAL



3.1.2 Agents du changement secondaires dans chaque centre budgétaire

- a) Bureaux de pays de l'OMS : les nominés par les pairs de chaque bureau de pays de l'OMS ;
- b) Équipes d'appui interpays : les nominés par les pairs de chaque EAIP ;
- c) Groupes organiques : les nominés par les pairs de chaque groupe organique.

FIGURE 2 : AGENTS DU CHANGEMENT SECONDAIRES DANS CHAQUE CENTRE BUDGÉTAIRE



3.2 Suivi des performances et gestion des risques

Suivi des performances

Suivi

L'axe essentiel du Programme de transformation est la responsabilisation. Les principaux agents du changement, soutenus par l'Unité Assistance des pays et interpays (CIS) du Bureau régional, élaboreront et mettront

en œuvre des plans de lancement, assortis d'un ensemble d'indicateurs de performance et de repères. Des rapports sur l'élaboration et la mise en œuvre du Programme de transformation seront aussi produits et diffusés tous les 100 jours et chaque année.

Évaluation

La mise en œuvre du Programme de transformation sera évaluée à mi-parcours et en fin de mandat. Une telle évaluation permettra, entre autres, de répondre aux questions suivantes :

- a) Sommes-nous devenus ou non plus axés sur les résultats ? Avons-nous une meilleure culture du résultat ?
- b) Nos comportements ont-ils changé ?
- c) Nos processus sont-ils devenus plus efficaces et plus diligents ? Nos rapports avec les partenaires se sont-ils améliorés ?
- d) Sommes-nous devenus une organisation sanitaire régionale dotée de ressources appropriées et parfaitement outillée pour réussir, clairvoyante, proactive, capable de répondre aux besoins, axée sur les résultats, transparente et responsable ?
- e) Sommes-nous devenus l'organisation chef de file de la santé dans la Région, et une organisation répondant aux besoins et aux attentes de ses parties prenantes ?

Gestion des risques

La gestion des risques est primordiale pour la survie à long terme de toute organisation, d'un programme ou d'un projet. Les risques ci-dessous ont été identifiés et seront surveillés. De même, des mesures seront prises lors de la mise en œuvre du Programme de transformation pour atténuer ces risques, selon la nécessité.

- a) Des échéances manquées (par exemple, celle des 100 premiers jours) ;
- b) Des ressources insuffisantes (financement, temps) ;
- c) Le scepticisme des partenaires ;

- d) L'indifférence, la passivité, la complaisance et la résistance du personnel ;
- e) L'incapacité à institutionnaliser la transformation requise ;
- f) L'incapacité à conserver la simplicité du processus de transformation ; et
- g) Une championne de la transformation et des agents du changement débordés.