

**COMITÉ RÉGIONAL DE L'AFRIQUE**

**ORIGINAL : ANGLAIS**

Soixante-treizième session

Gaborone, République du Botswana, 28 août-1<sup>er</sup> septembre 2023

Point 15 de l'ordre du jour provisoire

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

**SOMMAIRE**

	<b>Paragraphes</b>
CONTEXTE .....	1-3
PROGRÈS RÉALISÉS/MESURES PRISES .....	4-22
ENJEUX ET DÉFIS .....	23
PROCHAINES ÉTAPES.....	24-25

## CONTEXTE

1. Le Programme de transformation de l'Organisation mondiale de la Santé (OMS) dans la Région africaine a été lancé en 2015<sup>1</sup> afin de concrétiser la vision du changement portée par la Directrice régionale et de servir de catalyseur pour la mise en œuvre de la réforme du secteur de la santé. Il inspire le programme de réforme plus large qui vise à transformer l'OMS à tous les niveaux en une Organisation capable d'apporter des améliorations à la santé mondiale et constitue un maillon essentiel de ce programme.
2. Au cours des huit dernières années, le Secrétariat de l'OMS dans la Région africaine a réalisé des progrès remarquables vers l'obtention de résultats de qualité et vers l'amélioration de la santé dans la Région. Le Secrétariat a pu enregistrer de telles avancées grâce à la transformation de sa culture organisationnelle, de ses programmes et de ses opérations, parce que le personnel a été placé au cœur du changement. Le processus de transformation a permis d'accroître la responsabilisation, l'efficacité et la capacité à répondre aux besoins des États Membres.
3. Le huitième rapport de situation sur le Programme de transformation adressé au Comité régional (et couvrant la période allant de juillet 2022 à juin 2023) fait le point sur l'état de mise en œuvre des activités et sur les résultats obtenus dans les quatre axes prioritaires du Programme – à savoir des valeurs prônant la production de résultats ; une orientation technique intelligente ; des opérations stratégiques répondant aux attentes ; et une communication et des partenariats efficaces. Le document met également en lumière les difficultés en matière de mise en œuvre et précise les prochaines étapes requises pour institutionnaliser et pérenniser le changement.

## PROGRÈS RÉALISÉS/MESURES PRISES

### **Des valeurs prônant la production de résultats – consolider les meilleures pratiques du Programme de transformation pour institutionnaliser et consolider le changement**

4. Pendant la période visée, le Bureau régional de l'Afrique a renforcé son engagement à faire prospérer les valeurs de l'OMS et à respecter les normes éthiques les plus élevées en élaborant et en mettant en œuvre une stratégie concrète concernant la prévention de l'exploitation, des abus et du harcèlement sexuels et les mesures destinées à y remédier (PRSEAH). Depuis 2021, en tout 253 cours de formation ont été organisés avec le personnel et 1021 séances ont ciblé les communautés, ce qui a permis de sensibiliser le grand public et d'avoir des conversations enrichissantes sur le problème. Les efforts visant à intégrer la diversité, l'équité et l'inclusion, ainsi que la PRSEAH dans les processus du Bureau régional de l'Afrique et dans le bien-être du personnel contribueront incontestablement au changement escompté des mentalités à l'égard de ces questions.
5. Le programme intitulé « Les voies du leadership pour la transformation de la santé » a été étendu à d'autres Régions et à des ministères de la santé. Ce programme de formation intensif de trois mois renforce les compétences des stagiaires en matière de leadership requises pour le travail d'équipe, la communication et l'assistance professionnelle, les outillant ainsi pour qu'ils puissent développer une vision de l'encadrement qui concorde avec les valeurs de l'OMS ou des ministères de la santé. Une cohorte de 20 hauts fonctionnaires de la Région européenne a été formée, comme l'ont été une cohorte

---

<sup>1</sup> OMS. 2015. [Le Programme de transformation de la santé en Afrique 2015-2020 – Une vision pour la couverture sanitaire universelle](https://www.afro.who.int/sites/default/files/2017-06/full%20repoty.pdf). Bureau régional de l'OMS pour l'Afrique (disponible à l'adresse <https://www.afro.who.int/sites/default/files/2017-06/full%20repoty.pdf>, consulté le 6 mars 2023).

conjointe de 23 hauts fonctionnaires issus du Bureau régional de l'Afrique (AFRO) et du Bureau régional de l'Europe (EURO) et une cohorte conjointe AFRO/EURO de 20 Représentants de l'OMS et membres du personnel figurant sur la liste d'aptitude à exercer les fonctions de Représentant de l'OMS. Le Bénin a lancé sa première cohorte de directeurs et le Ghana a consacré sa quatrième cohorte aux femmes.

6. Le programme du Bureau régional de l'Afrique pour des équipes plus performantes et le programme de mentorat mis au point par le même Bureau régional ont été intégrés aux activités de formation et de perfectionnement du personnel grâce à une approche qui met l'accent sur la nécessité de rationaliser et d'intégrer la formation moyennant une stratégie fondée sur un outil unique, un concept unique et un mentor unique. La quatrième cohorte du programme de mentorat qui compte 99 mentorés et 37 mentors a été lancée cette année. Une deuxième édition du processus de communication d'observations « panoramique » a été organisée entre des Représentants de l'OMS et des agents chargés des opérations dans les pays en vue d'accroître la sensibilisation et de faire en sorte que la culture du retour d'information continue de s'enraciner chez les responsables de service. Onze unités du Bureau régional et trois pays ont organisé des séances permettant de recueillir et d'analyser les observations des parties prenantes sur la performance des équipes pour trouver des voies et moyens susceptibles de consolider les réalisations issues de la transformation.

7. Le Bureau régional de l'Afrique est résolu à faire en sorte que les femmes soient outillées pour exercer des fonctions de direction grâce à l'initiative *Women in Leadership Speaker Series* (la série de conférences données par des femmes qui occupent des postes de direction). Avec cette initiative, les femmes peuvent interagir avec des femmes leaders dans le domaine du développement mondial et acquérir les compétences nécessaires pour relever leurs défis sur le plan professionnel, entre autres. Au titre de cette initiative, trois conférences ont été organisées sur les moyens de relever les défis en matière de leadership dans l'appui technique que l'OMS fournit aux États Membres. L'initiative *Women in Leadership Speaker Series* constitue une réponse du Bureau régional de l'Afrique à l'appel qui a été lancé à l'OMS pour qu'elle joue un rôle important dans l'autonomisation des femmes aux niveaux national, régional et mondial. Signe de l'impact et de la pertinence croissants de cette initiative, le Bureau de l'OMS au Ghana a constitué, au niveau de ce pays, une cohorte entièrement féminine qui devait suivre le programme de leadership afin d'améliorer les compétences des femmes en matière de leadership dans le secteur de la santé et d'aligner les interventions de ce secteur sur le programme du Ministère de la santé qui vise à allouer aux femmes 60 % des possibilités de formation dans le domaine du leadership.

8. À l'OMS, les bonnes pratiques en matière de transformation sont partagées au moyen de réunions et de communications, et des équipes dont les activités couvrent plusieurs fonctions sont créées pour rassembler le personnel des différents départements et sites afin de partager perspectives, compétences et expériences. Grâce à sa qualité de membre de plusieurs de ces équipes et à sa représentation au sein de l'équipe mondiale de transformation, notamment au sein du groupe de travail de haut niveau chargé de la mise en œuvre des recommandations issues de la réunion mondiale sur la gestion de l'OMS 2022, le Bureau régional de l'Afrique a pu partager certaines de ses expériences réussies qui comprennent l'examen du fonctionnement des bureaux de pays, la gestion du changement et l'utilisation d'indicateurs de performance clés. Ces pratiques institutionnelles et de gestion novatrices ont balisé la voie pour la transformation mondiale de l'OMS et sont reproduites dans l'ensemble de l'Organisation, alors que le Bureau régional de l'Afrique continue d'offrir une formation dans le domaine du leadership à des membres du personnel d'autres Régions de l'OMS.

## **Une orientation technique intelligente — accroître les investissements pour améliorer la capacité de l'OMS au niveau des pays**

9. Le Secrétariat renforce l'appui technique qu'il fournit aux États Membres en investissant dans le capital humain et dans les ressources. Au cours de la période couverte par le présent rapport, le Bureau régional de l'Afrique a consolidé et intensifié l'appui technique fourni par les 11 équipes d'affectation multipays (MCAT) aux États Membres de la Région. Les experts de domaines techniques représentent plus de 95 % des effectifs des équipes d'appui interpays, et leur impact se fait déjà sentir sur le terrain. En outre, le Bureau régional de l'Afrique a organisé plus de 300 cours de formation à l'intention de son personnel et des États Membres et a par ailleurs introduit des technologies modernes destinées à faciliter la communication. Des visites et des évaluations sont régulièrement effectuées pour déterminer les besoins de chaque État Membre et s'assurer que l'appui technique fourni est adapté à la situation et efficace.

10. Le Bureau régional de l'Afrique a mis en évidence la façon dont les bureaux de pays, en collaboration avec les partenaires, continuent de s'attaquer à l'épidémie de VIH/sida en Afrique de l'Ouest et en Afrique centrale et de suivre la couverture du traitement antirétroviral dans la Région. Si plusieurs pays d'Afrique de l'Ouest et d'Afrique centrale<sup>2</sup> ont atteint une couverture de 90 % pour le traitement antirétroviral, les problèmes rencontrés, et particulièrement le manque d'engagement politique, les faiblesses des systèmes de santé et les crises sanitaires telles que la COVID-19 et la maladie à virus Ebola, ont entravé les progrès dans la lutte contre l'épidémie de VIH/sida. Compte tenu de l'importance de consigner les avancées enregistrées vers l'atteinte de l'objectif qui est de mettre fin à l'épidémie de VIH/sida dans la Région, le Secrétariat a documenté les progrès réalisés et les efforts déployés par les États Membres.

11. Dans le cadre de son orientation technique intelligente, le Secrétariat a mis en place trois programmes phares pour répondre aux situations d'urgence. Ces programmes sont PROSE (Favoriser la résilience des systèmes face aux situations d'urgence), TASS (Transformer le système de surveillance en Afrique) et SURGE (Renforcer et utiliser les groupes d'intervention en cas d'urgence). Au cours de la période visée, sept équipes d'intervention d'urgence nationales ont été formées aux différents modules des secours d'urgence et dotées des ressources et des technologies nécessaires pour réagir en cas d'urgence.<sup>3</sup> Grâce à ces efforts, ces équipes d'intervention d'urgence ont pu répondre avec célérité et efficacité aux urgences dues aux flambées de fièvre de la Vallée du Rift en Mauritanie, de poliomyélite au Botswana, de choléra au Niger et de méningite au Togo. En outre, le Bureau régional de l'Afrique a procédé à des évaluations des risques et à des exercices d'établissement de plans d'urgence dans 19 pays<sup>4</sup> en prévision et en préparation de situations d'urgence éventuelles.

12. En octobre 2022, le Bureau régional de l'Afrique a lancé le Programme de mentorat Mwele Malecela pour les femmes qui travaillent dans la lutte contre les maladies tropicales négligées afin d'accroître le perfectionnement professionnel des personnes œuvrant contre ces maladies. Le programme donne aux mentorés l'occasion de travailler avec des mentors expérimentés et de bénéficier d'une orientation, de conseils et d'un accompagnement dans leurs carrières, toutes choses qui aident ces mentorés à perfectionner leurs compétences, à découvrir de nouvelles idées et perspectives, et à

---

<sup>2</sup> De façon singulière le Burundi, Cabo Verde, la République démocratique du Congo et Sao Tomé-et-Principe.

<sup>3</sup> Botswana, Congo, Namibie, Niger, Nigéria, Rwanda et Togo.

<sup>4</sup> Afrique du Sud, Burundi, Congo, Eswatini, Éthiopie, Ghana, Kenya, Lesotho, Madagascar, Malawi, Nigéria, Ouganda, République centrafricaine, République démocratique du Congo, République-Unie de Tanzanie, Rwanda, Sierra Leone, Soudan du Sud et Zambie.

noyer des relations au sein de la communauté de la lutte contre les maladies tropicales négligées. L'objectif principal est de fournir aux mentorés les ressources et le soutien dont ils ont besoin pour réussir dans leurs carrières, pour devenir des leaders influents et avoir un impact positif dans la lutte contre les maladies tropicales négligées en Afrique.

13. Au cours de l'année écoulée, le Bureau régional de l'Afrique a lancé une initiative de production de documents et de communication pour ses activités de transformation afin de favoriser la responsabilisation et l'apprentissage, de suivre les progrès et d'améliorer la gestion des connaissances. L'évaluation en cours des programmes phares sur la santé de l'adolescent et la couverture sanitaire universelle vise à répertorier les bonnes pratiques susceptibles d'améliorer la santé des adolescents et d'instaurer la couverture sanitaire universelle. Des analyses sont effectuées pour contribuer aux connaissances dans le domaine du changement institutionnel et présenter les résultats et l'impact du Programme de transformation dans la Région.

### **Des opérations stratégiques répondant aux attentes**

14. Dans le cadre des efforts visant à consolider de manière optimale le changement amorcé dans le cadre du Programme de transformation, le Bureau régional de l'Afrique encourage les parties prenantes à faire parvenir à ses équipes leurs réactions dans six dimensions, à savoir : les valeurs de l'OMS ; l'efficacité ; la qualité ; la prise en compte des coûts ; l'agilité et la gestion du changement ; et la collaboration. L'objectif est d'accroître l'efficacité de l'équipe en faisant ressortir les points forts et les domaines où des progrès sont possibles, en améliorant la communication grâce à des contributions constructives et en augmentant la motivation et la participation. Avec de tels retours d'information, les équipes peuvent comprendre pleinement où elles en sont en ce qui concerne l'opérationnalisation du changement, la localisation des défis de la transformation et l'accent sur les interventions qui ont le plus grand impact. Douze unités et deux groupes organiques du Bureau régional et quatre bureaux de pays de l'OMS (Bénin, Sao Tomé-et-Principe, Algérie et Soudan du Sud) s'appuient sur les enseignements tirés des expériences pour s'attaquer à des problèmes de performance collectifs.

15. La pandémie de COVID-19 a certes représenté un défi majeur pour le Bureau régional de l'Afrique, mais elle a aussi servi de catalyseur pour promouvoir la santé mentale et un environnement de travail sain. L'Organisation a pris des mesures décisives pour soutenir les membres de son personnel et les personnes à leur charge en leur proposant des services de conseil et des services psychologiques et en se dotant d'outils de collaboration destinés à faciliter la tenue de réunions hybrides. Non seulement ces mesures ont amélioré la productivité du personnel, mais elles ont donné lieu à une plus grande flexibilité dans les modalités de travail.

16. Pour répondre aux besoins liés à la pandémie de COVID-19, le Bureau régional de l'Afrique a créé des sites cliniques pour le dépistage et la vaccination contre la maladie. Il en a résulté une amélioration du suivi, de la prise en charge et des soins médicaux des patients, ainsi que la fourniture d'équipements et kits pour tests PCR. L'accessibilité pratique des sites de vaccination s'est soldée par des niveaux élevés de couverture vaccinale du personnel, celle-ci ayant atteint plus de 95 % du personnel en fin d'année 2022. Ces efforts témoignent à la fois de l'engagement du Bureau régional à promouvoir la santé et le bien-être de son personnel et de l'importance d'un environnement de travail sain pour la santé mentale et la productivité.

17. Au cours de la période couverte par le présent rapport, le Bureau régional de l'Afrique a maintenu la priorité qu'il accorde à la responsabilisation interne et à l'optimisation des ressources dans

les interventions sanitaires. Quelques-unes des mesures prises dans ce sens comprennent l'introduction de l'outil d'examen à mi-parcours et la définition de critères de performance et d'objectifs clairs pour les interventions sanitaires, tout comme le suivi et l'évaluation réguliers des progrès accomplis par rapport à ces critères. Les systèmes et processus solides en place au Bureau régional de l'Afrique en ce qui concerne la gestion financière, notamment la budgétisation, la prévision et l'établissement de rapports, garantissent que les ressources sont allouées et utilisées de façon rationnelle. Des contrôles des risques, de la conformité, des examens administratifs et de la vérification intérieure des comptes ont été conduits dans 14 pays afin d'encourager une culture de la transparence et de la responsabilisation et de veiller au respect des politiques et des procédures. En outre, le suivi des 14 recommandations figurant dans les rapports de vérification intérieure des comptes et des quatre recommandations figurant dans les rapports de vérification extérieure des comptes établis l'année précédente a corroboré la mise en œuvre des mesures appropriées qui avaient été préconisées pour remédier aux problèmes recensés et aux lacunes en matière de contrôle interne. Des séances d'information et des cours de formation sur la gestion des risques à l'intention de nombreux membres du personnel ciblés des centres budgétaires dont la vocation était de renforcer et de créer une culture régionale des risques ont complété les activités de vérification menées dans 26 centres budgétaires.

### **Une communication et des partenariats efficaces**

18. En 2022, dans le cadre de ses efforts concertés visant à améliorer la responsabilisation et la transparence dans sa communication avec les partenaires donateurs, le Bureau régional de l'Afrique a partagé des produits de communication axés sur les donateurs sur diverses plateformes externes, y compris sur les médias sociaux et sur le site Web du Bureau régional. En tout 24 donateurs ont été reconnus et près de 250 produits de communication ont été publiés, dont des récits d'intérêt humain, des communiqués de presse et des vidéos, de même que des publications sur Facebook et des billets sur Twitter. Ces efforts ont atteint un large public de plus de six millions de personnes, y compris les donateurs et les partenaires, les médias et le grand public.

19. En vue de renforcer son action en faveur des relations extérieures, le Bureau régional de l'Afrique a recruté huit chargés des relations extérieures. Ces professionnels ont tiré parti de leur expertise pour déterminer les possibilités de financement et élaborer des propositions en adéquation avec les besoins des États Membres. L'accent plus marqué placé sur une responsabilisation accrue et sur la consolidation de la confiance avec les partenaires donateurs a aidé le Bureau régional à poursuivre sa mission et à obtenir de meilleurs résultats pour les communautés qu'il dessert.

20. En 2022, le Bureau régional de l'Afrique a institué des mécanismes d'établissement de rapports et de retour d'information réguliers et organisé plus de 60 séances d'information à l'intention des partenaires afin de favoriser une meilleure compréhension de son action, de même qu'une meilleure collaboration dans ses activités. Ces efforts se sont avérés utiles pour mobiliser un nouveau financement au niveau des pays, pour un montant total de 422 millions de dollars É.-U. Le Bureau régional de l'Afrique a aussi accru sa collaboration avec les acteurs non étatiques en signant 112 accords d'une valeur de plus de 60 millions de dollars É.-U. pour une mise en œuvre efficace de stratégies. Des partenariats ont été noués avec des organisations de la société civile et des organisations non gouvernementales pour atteindre les populations les plus vulnérables et éloignées, en particulier pendant les situations d'urgence.

21. Afin de soutenir le développement du leadership parmi les responsables au sein des ministères, le Bureau régional de l'Afrique s'associe à des établissements universitaires tels que l'Université

d'Ashesi (Ghana) et l'Université de Pretoria (Afrique du Sud) pour accroître son impact et préserver l'ambition du programme « Les voies du leadership pour la transformation de la santé ». En outre, le Bureau régional de l'Afrique a collaboré plus étroitement avec d'autres institutions des Nations Unies en concluant avec ces institutions 31 accords ou programmes conjoints axés sur des actions synergiques et en exploitant l'avantage comparatif de chaque institution.

22. Le Bureau régional de l'Afrique a renforcé sa communication externe en améliorant considérablement sa présence en ligne et son image de marque. Il a remanié son site Web avec de nouvelles pages thématiques destinées à en diversifier le contenu. Le chiffre de plus de neuf millions de visites de pages en 2022 est légèrement inférieur aux niveaux enregistrés en 2021 à cause de la baisse de l'intérêt du public pour les informations sur la COVID-19, mais le temps moyen passé sur le site Web a augmenté de 27 % à la suite de l'introduction de nouvelles pages sur d'autres sujets de santé. En outre, le Bureau régional de l'Afrique a accru sa présence et son engagement sur les réseaux sociaux, ce qui lui a permis de toucher un public de plus de 150 millions de personnes grâce à 29 campagnes médiatiques et de mieux se connecter avec ses parties prenantes et partenaires. Le Bureau régional de l'Afrique a également lancé un microsite Web sur les réalisations du Programme de transformation.

## **ENJEUX ET DÉFIS**

23. Si elle a réalisé des progrès importants vers sa transformation, la Région africaine reste confrontée à la difficulté d'évaluer l'impact de ses initiatives à cause de la pandémie de COVID-19. La mise en œuvre et le suivi du programme ont été limités, ce qui a retardé la transformation au niveau des pays. Pour relever ces défis, le Bureau régional adapte ses méthodes en s'efforçant de devenir plus souple et de fournir des ressources et un appui aux bureaux de pays. Le Bureau régional de l'Afrique collabore étroitement avec les bureaux de pays pour s'aligner sur la nouvelle réalité et obtenir les résultats escomptés tout en assurant la continuité des services et en améliorant la communication et la collaboration.

## **PROCHAINES ÉTAPES**

24. Le Secrétariat de l'OMS dans la Région africaine mettra un accent plus marqué sur l'impact et devra :

- a) institutionnaliser les pratiques éprouvées dans les quatre axes prioritaires du Programme de transformation et faire appel à des méthodes efficaces pour maintenir, élargir et institutionnaliser les efforts destinés à optimiser les acquis de la transformation ;
- b) continuer à renforcer la participation du personnel, à œuvrer pour le bien-être du personnel et à favoriser les progrès en matière de diversité, d'équité et d'inclusion afin de maintenir une culture équitable et fondée sur des valeurs ;
- c) continuer à aligner son action sur les efforts de transformation mondiaux et régionaux pour améliorer la cohérence et accélérer le processus de transformation au niveau des pays ;
- d) utiliser les enseignements tirés ces huit dernières années afin d'établir la base de connaissances du Bureau régional sur la transformation, d'optimiser l'efficacité et de promouvoir l'apprentissage à l'intérieur et à l'extérieur de l'OMS ; et
- e) documenter les réussites et les enseignements tirés afin de mettre en évidence l'impact, le rapport coût-efficacité et les liens entre le Programme de transformation et l'édification de systèmes de

santé plus solides pour accroître la responsabilisation et, partant, la transformation au-delà de l’OMS.

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