

# Le Programme de transformation du secrétariat de l'Organisation mondiale de la Santé : un alignement stratégique dans la Région africaine



# 2015-2023



Organisation  
mondiale de la Santé

Région africaine

Le Programme de transformation  
du secrétariat de l'Organisation  
mondiale de la Santé : un alignement  
stratégique dans la Région africaine

2015-2023



Organisation  
mondiale de la Santé

---

Région africaine

# Table des matières

Mot de la Directrice Régionale.....	v
1. Contexte du changement.....	1
2. Objectifs du Programme de transformation.....	3
3. Processus de la transformation.....	7
4. Mise en œuvre.....	10
5. Résultats obtenus.....	18
6. Institutionnalisation du changement.....	22
7. Références.....	23



# Mot de la Directrice Régionale

Ce document explore de manière approfondie les nombreux éléments du programme de transformation de l'Organisation mondiale de la santé (OMS). À travers ses pages, vous découvrirez une démarche passionnante et ambitieuse visant à propulser repositionner l'OMS vers de nouveaux sommets et à renforcer son rôle crucial dans le domaine de la santé en Afrique.

Ce document est une feuille de route captivante qui nous guide à travers les objectifs fondamentaux du programme de transformation. Dès le départ, il est clair que l'OMS s'engage résolument à produire des résultats tangibles et concrets. En mettant l'accent sur des valeurs axées sur la production de résultats, l'organisation embrasse une approche pratique qui vise à maximiser l'impact de ses actions.

L'appui technique adapté et la réactivité opérationnelle sont des piliers essentiels de cette transformation. En s'appuyant sur les avancées technologiques et en adoptant une communication efficace, l'OMS se positionne de manière stratégique pour répondre aux défis actuels et futurs en matière de santé mondiale. De plus, le renforcement des partenariats efficaces est une démarche clé pour mobiliser les acteurs locaux et internationaux autour d'une vision commune de la santé pour tous.

La mise en œuvre de cette transformation est abordée de manière approfondie, avec un accent particulier sur le soutien aux pays et l'engagement des parties prenantes locales. L'OMS reconnaît que la gestion du changement doit être centrée sur l'humain, en prenant en compte l'environnement et en mettant l'accent sur l'autonomisation des femmes. L'approche agile et flexible adoptée par l'organisation favorise une évolution harmonieuse, avec un pilotage au plus haut niveau et une collaboration étroite avec les parties prenantes.

Les résultats ont été immenses. L'OMS a pu renforcer son alignement régional et avec les pays, optimisé



l'utilisation des ressources, et coordonné efficacement la réponse à la pandémie de COVID-19 et mobilisé les ressources nécessaires. Grâce à une organisation plus agile, de nouvelles approches de travail et la création d'un département dédié aux questions transversales, l'OMS aspire à exercer une influence durable au-delà de la région africaine.

Enfin, ce document explore l'importance de l'institutionnalisation du changement pour garantir la durabilité de la transformation. La direction de l'OMS joue un rôle essentiel en tant que moteur de pérennisation du changement, tout en veillant à soutenir la croissance professionnelle de son personnel. Le suivi régulier des résultats, la collecte de commentaires et l'amélioration continue sont des éléments clés pour maintenir l'élan et garantir des progrès constants.

Au fil des pages, vous serez inspirés par les efforts concertés de l'OMS pour relever les défis de la santé dans la région africaine et façonner un avenir plus sain pour tous.

**D' Matshidiso Moeti,**  
Directrice Régionale de l'OMS pour l'Afrique



# 1. Contexte du changement

De nombreuses raisons ont poussé la nouvelle Directrice régionale de l'Organisation mondiale de la Santé pour l'Afrique à mettre en place un programme de transformation de l'Organisation. En 2015, l'Organisation devait faire face à des changements qui ont eu lieu au niveau international et à la survenue simultanée d'épidémies d'Ebola dans plusieurs pays d'Afrique de l'Ouest. Dans la même période, on notait également un changement dans la coopération internationale induit par les nouvelles technologies et des besoins des pays en développement qui nécessitait une prise en compte accrue. De surcroît, les pressions financières exercées par la crise économique, les questions migratoires et les changements politiques dans des pays donateurs ont réduit l'aide au développement fournie aux organisations du système des Nations Unies, y compris à l'OMS.

Ce contexte exigeait que l'OMS améliore son efficacité et réduise ses coûts. L'OMS s'y est attelée en rationalisant les processus d'assistance technique et en mettant en œuvre de nouvelles méthodes. L'Organisation a également veillé à introduire de nouveaux services et à remonter le moral du personnel.

Grâce à l'identification des besoins et des opportunités de transformation organisationnelle, l'OMS a conçu son Programme de transformation, qui a été présenté au Comité régional de l'OMS pour l'Afrique en novembre 2015, à N'Djamena (Tchad). Ce programme vise à accélérer la réponse aux épidémies, en mettant les États Membres au centre de l'appui technique. Ce programme, le premier de cette nature à être approuvé par un Comité régional de l'OMS, et qui s'inscrit dans le cadre des Objectifs de développement durable 2030, appelle à une accélération des actions et des investissements au cours de la période 2015 - 2020 afin de contribuer à mettre en place une réponse intégrée en cas d'urgences de santé publique.

Malgré les défis posés par la pandémie de la Covid 19, les réponses de l'OMS aux changements de l'environnement politique et financier dans lequel elle opère lui ont permis de rester concentrée sur sa mission et de se transformer en profondeur, tout en produisant des résultats, conformément à l'objectif initial fixé.





# 2. Objectifs du Programme de transformation

## 1. Valeurs axées sur la production de résultats

Pour devenir une organisation axée sur la production de résultats, l'OMS s'est concentrée sur des objectifs clairs et sur la mise en œuvre de stratégies pour les atteindre, tout en prenant des décisions basées sur les données issues de sa performance. Cette approche exige un engagement fort en faveur de la transparence, de la communication et de la collaboration entre les membres de l'équipe de l'OMS et les parties prenantes. Elle prouve que le Bureau régional de l'OMS pour l'Afrique est conscient qu'il est important d'investir dans ses collaborateurs et de favoriser une culture de l'innovation et de l'apprentissage continu.

En adoptant ces valeurs, le Bureau régional de l'OMS a pu accroître son impact, instaurer la confiance parmi ses parties prenantes et réaliser un succès durable dans un paysage mondial en constante évolution. En fin de compte, adopter une mentalité en faveur des résultats permet à l'OMS de tirer le meilleur parti de ses ressources et de créer un changement positif durable.



## 2. Focus technique intelligent

L'Organisation mondiale de la Santé (OMS) est reconnue comme le chef de file de la santé publique dans le monde, et son orientation technique intelligente a été un facteur clé de son succès. Cette orientation met l'accent sur l'utilisation des connaissances et technologies récentes, ainsi que sur des approches fondées sur des données probantes visant à améliorer les résultats du développement sanitaire en Afrique. De la mise au point d'outils et de stratégies innovants pour lutter contre les épidémies de maladies, à la collecte et à l'analyse de vastes quantités de données sanitaires, l'OMS a exploité les technologies de pointe pour améliorer son travail. L'orientation technique

intelligente de l'Organisation se reflète également dans l'accent qu'elle met sur la création de partenariats solides avec les principales institutions universitaires, les organisations technologiques et d'autres partenaires de la communauté mondiale de la santé. Cette approche collaborative permet à l'OMS de rester à l'avant-garde des tendances et des meilleures pratiques émergentes, de développer et de mettre en œuvre des politiques et des programmes efficaces et fondés sur des preuves ayant un réel impact sur la vie des gens. Grâce à son orientation technique intelligente, l'OMS est bien placée pour continuer à apporter une contribution significative à la santé mondiale dans les années à venir.

### 3. Opération stratégique réactive

Il a été question de privilégier la capacité de l'OMS à fournir une réponse rapide et efficace aux défis sanitaires émergents dans la Région africaine. Dans ce cadre, les opérations stratégiques de l'OMS reposent sur un certain nombre de principes clés, notamment la préparation, la flexibilité et la prise de décision fondée sur les données. En maintenant un état de préparation constant et en établissant des plans bien élaborés, l'Organisation a pu rapidement mobiliser des ressources et de l'expertise à chaque fois qu'une crise survenait. De plus, la flexibilité de l'OMS lui a permis de s'adapter au fur et à mesure qu'évaluait un défi sanitaire. L'OMS collecte et analyse des données opérationnelles, ce qui lui permet de prendre des mesures proactives afin de rester efficace.



### 4. Communication efficace

Dans un monde dominé par la circulation intense d'information, une communication efficace est essentielle pour promouvoir la santé. L'OMS met l'accent sur une communication claire, rapide et précise avec toutes ses parties prenantes, y compris les États Membres, les partenaires et le grand public. Cela implique l'utilisation d'une gamme de canaux et de médias pour atteindre différents publics, y compris les médias sociaux, les sites web, les communiqués de presse et les réunions d'informations publiques. L'Organisation veille à garantir que l'information est facile à comprendre et accessible à tous, indépendamment de la langue, de la culture ou d'autres facteurs pouvant constituer une barrière. En période de crise, telles que les épidémies de maladies ou les catastrophes naturelles, la communication efficace s'avère cruciale, et l'OMS doit être transparente, réactive et proactive. En priorisant une communication efficace, l'OMS construit la confiance et favorise la collaboration afin d'atteindre un plus grand impact dans la promotion de la santé.





## 5. Partenariat efficace

Le partenariat efficace est un élément essentiel de la stratégie de l'OMS dans la Région africaine. L'OMS reconnaît que pour atteindre ses objectifs, des partenariats efficaces avec un large éventail de parties prenantes sont essentiels. Elle travaille en étroite collaboration avec les gouvernements, les organisations non gouvernementales, les institutions académiques, et d'autres partenaires pour élaborer et mettre en œuvre des programmes et des politiques innovants qui abordent les défis sanitaires du continent. Cela implique de s'engager dans une communication ouverte et transparente, de rechercher activement des opportunités de collaboration et de tirer parti des forces et de l'expertise des parties prenantes. L'approche de partenariat de l'Organisation repose sur les principes d'équité, de pérennité et de responsabilisation, et vise à s'assurer que toutes les parties prenantes sont habilitées à contribuer à l'objectif commun. Par le biais d'un partenariat efficace, l'OMS est en mesure de réaliser un plus grand impact et de contribuer à la construction de systèmes de santé plus solides.





# 3. Processus de la transformation

Le Programme de transformation a été lancé pour tirer parti des avantages potentiels des changements dans le monde de la coopération au développement, ainsi que pour aligner l'Organisation afin de répondre rapidement, et de manière efficace aux besoins des États Membres. Cet objectif global a été réalisé à travers 4 objectifs spécifiques :



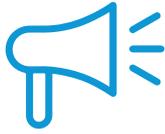
## Concentration sur les résultats au niveau des pays

Il a été nécessaire de se concentrer sur les opérations au niveau national pour diverses raisons. Tout d'abord, chaque pays dans lequel l'OMS opère dispose de son propre ensemble de défis et d'opportunités qui doivent être pris en considération pour que la transformation soit réussie. Cette démarche permet de s'adapter à divers environnements culturels, politiques, économiques et de partenariats, dans chaque pays, afin de servir efficacement les États membres et d'atteindre ses objectifs. De plus, en se concentrant sur les opérations au niveau des pays, l'OMS peut s'engager plus efficacement auprès des parties prenantes locales, telles que les employés, les partenaires, les ONG et les représentants de gouvernement, ainsi qu'obtenir leur soutien en faveur de la transformation. Ceci contribue à garantir une transformation réussie et durable à long terme.



## Repositionnement de l'OMS

Il existe plusieurs raisons pour lesquelles le Programme de transformation devait contribuer au repositionnement de l'OMS dans la Région africaine. Parmi celles-ci, on peut citer l'environnement mondial en constante évolution dans lequel l'Organisation opère et auquel elle doit être capable de s'adapter pour rester pertinente sur le continent. Cela implique un repositionnement de l'Organisation qui lui permette de mieux servir les États Membres, de saisir de nouvelles opportunités et de relever de nouveaux défis. En outre, le repositionnement aide à mieux aligner les activités sur ses buts à long terme et ses objectifs stratégiques, afin d'améliorer la performance et l'efficacité à l'échelle mondiale. Enfin, le repositionnement contribue à maintenir la pertinence et la crédibilité de l'OMS auprès des principales parties prenantes, telles que les employés, les États Membres, les partenaires et les représentants de gouvernement.



### **Promotion des objectifs de développement durable liés à la santé**

L'objectif de développement durable numéro 3 vise à garantir une vie saine et à promouvoir le bien-être pour tous à tout âge. La santé est considérée comme un élément essentiel pour le développement durable car elle est la base de l'épanouissement des individus et de la société dans son ensemble. Un meilleur accès aux soins de santé et une amélioration de la qualité de vie peuvent contribuer à réduire les inégalités, à promouvoir la paix et la stabilité, et à favoriser une croissance économique durable. Le Programme de transformation de l'OMS dans la Région africaine reconnaît ce lien qui existe entre santé et développement et a cherché à le rétablir dans le débat et les pratiques de la coopération internationale.



### **Utilisation des ressources**

L'importance d'une utilisation optimale des ressources s'est imposée comme une priorité pour l'OMS dans la Région africaine car elle permet de réduire les coûts opérationnels et d'améliorer les performances financières. Grâce à l'utilisation plus efficace de ses ressources, l'Organisation pourra économiser des fonds et ainsi accroître son appui aux États Membres. La gestion financière revêt une importance particulière dans un environnement de coopération internationale où les organisations doivent constamment trouver des moyens d'innover et de s'améliorer. En outre, l'utilisation optimale des ressources aidera l'Organisation à réduire son empreinte écologique et à minimiser son impact sur la planète. Enfin, elle permettra à l'OMS de fournir une meilleure assistance aux États Membres de la Région africaine dans le cadre de sa réponse à leurs besoins.



WALK  
the  
TALK

WALK the TALK  
De la parole aux actes  
Défis de la Santé pour

WALK  
the  
TALK

# 4. Mise en œuvre de la transformation

Le Programme de transformation de l'OMS dans la Région africaine fait référence au processus de changement fondamental de la façon dont l'Organisation fonctionne. Il inclut principalement des changements relatifs à sa structure, à sa culture, à ses processus et à ses stratégies.

## Key stages of the transformation



## 1. Accent sur l'appui aux pays

Se concentrer sur le renforcement de l'aide aux pays s'est fait à travers une approche ciblée et collaborative. L'OMS a travaillé en étroite collaboration avec les partenaires locaux pour identifier et répondre aux besoins spécifiques des pays. La production des Notes stratégiques des pays impliquait une collaboration avec les parties prenantes, les gouvernements et les partenaires locaux pour identifier les domaines où l'aide est le plus nécessaire. Une fois les besoins des pays identifiés, les bureaux de représentation de l'OMS dans les pays ont pu élaborer des stratégies de coopération avec les pays. Cet exercice a permis de fournir des fonds, une expertise technique et d'autres formes de soutien pour aider les pays à mettre en œuvre des politiques et des programmes de santé efficaces, alignés au cadre de coopération signé avec le pays.

## 2. S'engager avec les parties prenantes locales

Afin d'étendre la base d'une assistance efficace, les bureaux de pays de l'OMS ont développé leur relation avec les parties prenantes locales. Au-delà du ministère de la Santé, ils ont élargi leur influence dans les autres ministères, les organisations de la société civile et le secteur privé. Ce partenariat a permis de les impliquer dans l'élaboration et la mise en œuvre des programmes, ainsi que d'écouter leurs points de vue et d'intégrer leurs commentaires dans les processus décisionnels.

## 3. Gestion du changement centré sur l'humain

La participation des membres du personnel est essentielle à la réussite d'un changement en profondeur. Le Programme de transformation a été centré sur l'humain, en mettant l'accent sur les besoins et les intérêts du personnel. Cela inclut des approches telles que l'écoute, la collaboration et le travail en partenariat avec les groupes cibles pour s'assurer que les solutions proposées sont adaptées à leurs besoins réels et que leur participation est encouragée tout au long du processus. De nombreuses activités d'information et de sensibilisation ont permis d'accompagner la mise en œuvre du processus de transformation.

## 4. Prise en compte de l'environnement

La revue fonctionnelle a permis d'identifier les secteurs qui ne sont pas efficaces tout en prenant en compte l'environnement en pleine mutation a été pris en compte afin. Une analyse des processus, des systèmes et des structures a mis en évidence les inefficacités, les goulots d'étranglement et les



autres problèmes qui entravent la performance. Cette revue a été l'occasion d'engager et d'aligner les parties prenantes en leur permettant de se réunir et de discuter de l'orientation et des priorités de l'OMS dans la Région africaine. Cela a permis de s'assurer que les parties prenantes s'alignent sur les objectifs de l'Organisation et s'y engagent, de même que de fournir des informations et des commentaires précieux sur sa restructuration.

## 5. Accent sur les femmes

Le Programme de transformation a accordé une attention particulière aux femmes pour plusieurs raisons. Tout d'abord, les femmes sont souvent sous-représentées dans les instances décisionnelles et peuvent donc être moins enclines à participer au processus de transformation ou à influencer les décisions prises. Ensuite, les changements organisationnels peuvent avoir des impacts différents sur les hommes et les femmes en raison des inégalités de genre qui existent dans de nombreux domaines. Enfin, prendre en compte les perspectives et les expériences des femmes permet de s'assurer que la transformation est inclusive et bénéfique pour tous.

Ainsi, le Bureau régional de l'OMS pour l'Afrique a mis en place un programme de formation et de soutien adaptés afin d'aider les femmes à acquérir les compétences et les connaissances nécessaires pour gérer les défis et les opportunités liés à la transformation. Ce programme comprend des sessions de formation sur les compétences en leadership et en gestion, des ateliers de travail en groupe pour explorer les enjeux et les solutions possibles, des sessions d'accompagnement, de mentorat et de soutien individuel pour aborder les préoccupations spécifiques. Cet appui dédié aux femmes a contribué à la création d'un climat de confiance et de collaboration grâce auquel les femmes peuvent travailler sereinement, ainsi que partager leur expertise et leur expérience.

## 6. Conseil dans l'évolution des carrières

L'objectif était de fournir au personnel les informations et la formation leur permettant de saisir les possibilités pour évoluer au sein de l'Organisation et en dehors de celle-ci. Les membres du personnel ont bénéficié d'une écoute attentive pour exprimer leurs aspirations, leurs motivations et leurs préoccupations en matière

de carrière et les faire comprendre. Ils ont ensuite reçu des informations sur les différentes options de carrière offertes par les changements structurels, ainsi que par les possibilités de formation et de développement professionnel. Elles comprennent, par exemple, le Programme de Performance d'Équipe qui focalisait sur les compétences et les connaissances requises pour différents postes. Elles incluent également le conseil pour le développement de carrière qui a permis de mettre en évidence les opportunités de carrière dans l'Organisation, à la suite de la revue fonctionnelle. Par ailleurs, un appui a été apporté au personnel pour qu'il puisse identifier ses objectifs de carrière et de saisir les occasions de progresser sur le plan professionnel. Celui-ci a consisté à lui proposer des projets stimulants et des occasions de mentorat, ainsi qu'à recueillir ses retours d'expérience. De surcroît, le personnel a pu tester de nouvelles opportunités grâce à des projets et des missions spécifiques auxquels il a participé.

## 7. Approche agile de mise en œuvre

Le processus de transformation a été complet, inclusif et transparent. Afin de le pérenniser, il a fallu une planification minutieuse, un engagement avec les parties prenantes, une approche agile, ainsi qu'un suivi et une évaluation continus. La mise en œuvre a été caractérisée par une adaptation constante en fonction des résultats et des retours d'expérience afin de maintenir une dynamique positive de changement.

## 8. Pilotage au plus haut niveau

Afin de soutenir le pilotage de la transformation, il était nécessaire de mettre en place des structures et des processus qui permettent aux responsables de prendre des décisions rapides et efficaces. Il s'est avéré nécessaire de faire en sorte que la question de la transformation soit considérée comme un point permanent à l'ordre du jour de toutes les réunions de la direction. Le rôle clé de l'équipe de la direction a consisté à déterminer les raisons pour lesquelles l'Organisation souhaitait se transformer, à fixer des objectifs clairs et à garantir une gestion adéquate du changement. En fonction des besoins, plusieurs groupes de travail dédiés à différents aspects de la transformation ont été constitués et des canaux de communication efficaces ont été mis en place pour permettre aux responsables de rester en contact avec le personnel.

## 9. Engagement et alignement des parties prenantes

Les mécanismes de rapport et de consultation ont été mis en place pour permettre aux employés de s'exprimer sur les changements et de faire des suggestions pour améliorer le processus de transformation. Ainsi, un effort a été fourni pour s'assurer que les employés, les managers, les gouvernements, les partenaires et les autres parties prenantes comprennent leur rôle dans le processus. Cela a permis au programme de rester ouvert aux changements et aux suggestions en vue de s'adapter aux besoins. Plusieurs mécanismes ont été mis en place pour tenir les parties prenantes informées de l'évolution de la transformation et recueillir leur contribution : réunion mensuelle des agents changement, bulletin bimensuel sur la gestion du changement, réunion trimestrielle de l'équipe de direction, réunion semestrielle des représentants de l'OMS dans les pays, réunion mensuelle des gestionnaires des programmes et des projets, rapport annuel au Comité régional de l'OMS pour l'Afrique. Le retour d'information des parties prenantes a encouragé l'adaptation et l'amélioration continue, permettant ainsi de faire des ajustements continus en fonction des besoins.

## 10. An agile and flexible approach

Le Programme de transformation a été mis en œuvre de manière flexible et agile, avec un accent sur l'adaptation aux changements et l'amélioration continue, plutôt que sur la planification détaillée à l'avance. Des itérations courtes et fréquentes, ont permis de transformer progressivement la structure et le fonctionnement de l'OMS dans la Région africaine et de produire des résultats concrets, visibles pour le personnel et les États Membres.

Les objectifs clés identifiés et les résultats finaux attendus, dès le début de la mise en œuvre, ont fourni un cadre de référence et aidé à s'y conformer. L'identification des tâches par les unités techniques a permis de trouver des solutions novatrices qui ont obtenu l'adhésion de tout le personnel. Un tableau de bord a permis de suivre l'exécution des tâches.

## 11. Changement à l'initiative des membres du personnel

Plusieurs projets de transformation ont été initiés par les membres du personnel eux-mêmes. En effet, ceux-ci se trouvant au cœur de l'Organisation, ils possèdent une connaissance précieuse des réalités du travail et des défis auxquels ils sont confrontés au quotidien. Leur participation a donc été très bénéfique pour identifier les besoins réels de l'Organisation et trouver des solutions efficaces pour y répondre. La gestion efficace de la mise en œuvre des projets de changement initiés par les membres du personnel englobe une communication ouverte et transparente, la proposition d'idées, un soutien et une formation adéquats, la résolution des problèmes de transition et la valorisation du personnel durant le processus de transformation.

## 12. Financement de la transformation

La mise en œuvre du changement a été financée par plusieurs sources. Des contributions des États Membres donateurs et des partenaires bilatéraux ont permis de financer diverses initiatives. Le Bureau régional de l'OMS pour l'Afrique a également financé les efforts de transformation en mettant en œuvre des mesures de réduction des coûts, telles que la rationalisation des opérations ou la réduction des dépenses.

## 13. Suivi et évaluation des progrès

Un tableau de bord a permis de suivre régulièrement la mise en œuvre du processus de transformation afin de noter les progrès réalisés et de s'assurer que l'on trouve sur la bonne voie. En 2017, une évaluation à mi-parcours a permis de mettre l'accent sur le côté humain de la transformation. En 2020, une évaluation externe a mis en évidence les signes d'un changement culturel. Celles-ci ont permis de savoir à chaque étape dans quelle mesure la transformation évolue et d'identifier les éventuelles améliorations à apporter.



## 14. Diffusion du Programme de transformation

Tout au long de la mise en œuvre du processus de transformation, la communication a été assurée entre les différents niveaux hiérarchiques. La direction de l’OMS a diffusé le Programme de transformation parmi l’ensemble du personnel du Bureau de l’OMS pour l’Afrique, afin de s’assurer que tous les membres comprennent leur rôle dans la transformation et la manière dont ils peuvent contribuer à son succès. Le personnel a communiqué ses commentaires, au cours des différentes sessions d’information et de sensibilisation.

## 15. Soutien à la transformation et institutionnalisation du changement

Depuis 2020, le Bureau régional de l’OMS se concentre sur le maintien des changements et leur intégration dans la culture et les opérations de l’Organisation, ce qui implique de poursuivre un certain nombre d’initiatives et de les transférer auprès des unités opérationnelles. Cela signifie qu’il faut également garantir une formation et un soutien continus pour le personnel, ainsi que des revues et des ajustements réguliers pour s’assurer que l’Organisation continue à s’adapter aux conditions changeantes.

Les rapports sur la performance du personnel constituent un outil essentiel pour documenter les résultats de la transformation et institutionnaliser le changement au sein de l'Organisation. En fournissant des commentaires constructifs et spécifiques sur les performances collectives, les membres du personnel peuvent comprendre leurs forces et leurs faiblesses, et travailler ensemble pour améliorer les différentes dimensions de la performance, à savoir : les valeurs prônées par l'OMS, l'efficacité, la qualité des produits et des services, la conscience et la gestion des coûts, la collaboration et l'intégration, la gestion du changement et l'agilité. En intégrant le retour d'information sur la performance de l'équipe dans les processus de gestion du changement, AFRO renforce la capacité des équipes à adapter leurs pratiques et leurs processus en vue d'atteindre leurs objectifs.

## 16. Communauté de pratique

Plusieurs membres du personnel partageant un intérêt commun pour une activité, un domaine d'expertise ou un projet ont travaillé ensemble pour mettre en œuvre les différentes initiatives transformatrices. Ils se réunissent régulièrement pour échanger des idées, apprendre les uns des autres, résoudre des problèmes et mettre en commun leur expertise. Certaines communautés de pratique fonctionnent de manière informelle. C'est le cas des discussions du séminaire organisé pendant la pause-déjeuner et le groupe de réflexion sur la représentation féminine. D'autres groupes ont mis en place des structures et des processus visant à faciliter la participation et la collaboration des membres. Par exemple, les équipes d'atteinte des objectifs et le groupe des agents du changement. Ces communautés de pratique ont été très utiles pour le partage d'information, le développement des compétences, l'innovation, et la résolution de problèmes nécessitant une plus large implication des membres du personnel.

## 17. Agents du changement

Volontaires et sélectionnés parmi les membres du personnel les plus influents, les agents du changement ont joué un rôle essentiel dans le processus de transformation de l'OMS. Ils ont contribué à la transformation de différentes manières, en fonction de leur rôle et de leur expertise tout en proposant de nouvelles idées et

initiatives. Ils ont également contribué à sensibiliser les autres membres du personnel aux changements à venir, à faciliter le dialogue et la collaboration entre les différents groupes de l'Organisation, ainsi qu'à soutenir ses membres afin qu'ils adoptent de nouvelles pratiques et de nouvelles façons de travailler. Des formations sur la manière de s'adapter au changement ont été organisées pour les membres du personnel.

## 18. Soutien au leadership

Les dirigeants et les gestionnaires ont joué un rôle crucial dans la mise en œuvre et la réussite du processus de transformation grâce aux décisions éclairées qu'ils ont prises, aux informations claires sur les changements à venir qu'ils ont communiquées au personnel, à la façon dont ils l'ont motivé et soutenu pour qu'il adhère aux nouvelles stratégies et procédures. Le soutien de la direction de l'OMS a contribué à créer un climat de confiance et de collaboration au sein de l'Organisation, ce qui a facilité la transition vers les nouvelles façons de travailler.

Le Bureau régional de l'OMS a organisé une formation à l'intention des directeurs et des coordonnateurs afin de les rendre capables de gérer les défis et les opportunités liés à la transformation et d'assurer leur rôle en matière de leadership. Le Programme de Leadership pour la Transformation de la Santé en Afrique inclut des sessions de formation sur les compétences de leadership et de gestion, des ateliers de travail en groupe pour explorer les enjeux et les solutions possibles, ainsi que des occasions de mentorat et de soutien individuel pour aborder les préoccupations spécifiques à la gestion du changement. Ce soutien a permis de créer un climat de confiance et de collaboration permettant aux gestionnaires de travailler ensemble, ainsi que de partager leur expertise et leur expérience.

## 19. Accompagnement de la mise en place des nouvelles structures

Plusieurs programmes de formation et de motivation du personnel ont été mis en œuvre afin de fournir un soutien et une formation adéquats aux membres du personnel pour les aider à s'adapter aux nouvelles structures et à leurs nouvelles responsabilités. Des séances de conseil dans le développement de carrière, le service

d'accompagnement pour les nouveaux gestionnaires, le programme de leadership pour les représentants de l'OMS et les coordonnateurs, le programme de renforcement des compétences des membres du personnel, ont permis de fournir les compétences et les connaissances nécessaires pour réussir dans le nouveau modèle d'organisation adopté au Bureau régional de l'OMS.

## **20. Collaboration avec plusieurs partenaires**

Le Bureau régional de l'OMS a joué un rôle essentiel pour amener les organisations internationales à se focaliser sur le renforcement de l'assistance et à collaborer entre

celles qui travaillent dans le domaine de la santé ou dans des domaines connexes. Le groupe d'Harmonisation de la Santé en Afrique a ainsi contribué à garantir la coordination et la complémentarité des interventions. L'OMS a également travaillé en étroite collaboration avec d'autres organisations telles que l'Union africaine, le Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme, ainsi qu'avec d'autres institutions du système des Nations Unies pour renforcer la coopération et l'harmonisation des efforts en faveur du développement sanitaire en Afrique. La collaboration avec le programme des Volontaires des Nations Unies a permis de réaliser une avancée significative dans la recherche d'équité de genre dans les différents programmes.



# 5. Résultats obtenus

Les résultats de la transformation du Bureau régional de l'OMS ont été non seulement significatifs mais également visibles. Ils ont conduit l'Organisation à mieux s'adapter aux conditions changeantes et à maintenir son rôle de chef de file du développement sanitaire.

## 1. Alignement sur le plan régional et dans les pays

Le Bureau régional de l'OMS s'est engagé à renforcer les capacités de son personnel en améliorant ses fonctions et services essentiels. La répartition des tâches a été consolidée pour fournir un appui technique aux pays de différentes manières, comme par exemple, à partir des pays voisins ou des équipes multi-pays de soutien. La répartition du personnel a été repensée pour mieux répondre aux besoins et aux demandes des gouvernements et des partenaires concernant la présence de l'OMS. De nouvelles fonctions, telles que la mobilisation des ressources, le partenariat ou la gestion des programmes ont été créées pour répondre à ces demandes. Les rôles qui fournissent des services à valeur ajoutée technique ont été maintenus, tandis que la duplication des rôles a été éliminée.

L'alignement a aussi permis de renforcer les fonctions essentielles et les services au niveau du Bureau régional, en tenant compte des besoins épidémiologiques et programmatiques des différentes sous-régions. Cet alignement répond à la nécessité de renforcer le soutien technique, ainsi qu'un leadership politique et intellectuel. La réforme au niveau du Bureau régional a donc été rationalisée pour fournir un leadership plus clair et réduire la fragmentation, la duplication, de même que le chevauchement des tâches et des responsabilités. L'accent a été mis sur l'intensification des efforts visant à

assurer une couverture sanitaire universelle, le soutien aux communautés, la promotion de la justice sociale, ainsi que sur la résolution des problèmes d'inclusion.

## 2. Mobilisation et optimisation des ressources

Au cours de ces dernières années, la Directrice régionale a participé activement aux efforts de plaidoyer visant à obtenir des ressources auprès des donateurs traditionnels et à élargir la base de donateurs des programmes de la Région africaine de l'OMS. Grâce à ces efforts soutenus, les fonds générés par l'Organisation ont accru de 58 % entre 2017 et 2023. Ces fonds supplémentaires ont été majoritairement alloués au travail de terrain au niveau des pays.

Les mesures transformatrices apportées à l'Organisation et aux opérations dans la Région africaine de l'OMS ont également produit des avantages financiers importants. Grâce à la rationalisation des processus, à l'élimination des mesures inefficaces et à l'introduction de mesures innovantes de réduction des coûts, des économies réalisées ont été affectées à des initiatives stratégiques visant à renforcer les systèmes de santé et à améliorer les résultats globaux du programme de travail de l'OMS.

Afin d'optimiser l'utilisation des ressources, le Bureau régional pour l'Afrique a régulièrement conduit une série d'analyse approfondie de l'affectation actuelle des ressources de l'organisation. Elle a inclus l'analyse des ressources financières, humaines et physiques, afin d'identifier les domaines dans lesquels les ressources sont utilisées de manière inefficace ou dans lesquels il existe des possibilités d'optimisation.

### 3. Coordination de la réponse à la pandémie de la COVID

L'amélioration de la collaboration avec l'Union africaine et les organisations travaillant dans le secteur de la santé a permis de coordonner les efforts et les ressources de ces organisations de manière plus efficace, contribuant ainsi à une meilleure utilisation des fonds et des ressources humaines disponibles.

Les réunions régulières tant au niveau technique qu'au niveau managérial a également permis d'éviter les chevauchements et les duplications d'efforts. Le partage de connaissances et des meilleures pratiques entre les différentes organisations, a permis d'améliorer la qualité des interventions d'urgence en Afrique. Pendant la lutte contre la pandémie de COVID-19, de nombreux programmes et initiatives conjoints ont été mis en place, donnant lieu à des résultats significatifs.

### 4. Organisation agile

Bien que le processus de mise en place d'une organisation agile ait été complexe, il a permis à l'OMS de s'adapter rapidement aux changements et d'être plus réactive aux besoins. Pour y parvenir, l'OMS a identifié les domaines qui nécessitaient une amélioration, et a mis en place des structures et des processus favorisant la collaboration, la prise de décision rapide, et la mise en place de cycles de travail courts afin de faciliter l'expérimentation et l'adaptation. La formation et le développement des compétences du personnel se sont avérés nécessaires pour assurer une compréhension claire de la nouvelle approche. La mise en œuvre de cette transformation a été progressive et itérative, avec un suivi et une évaluation régulière en vue d'identifier les domaines qui nécessitent une amélioration continue. La pandémie de Covid-19 a permis de tester plusieurs éléments de cette approche avec succès.

### 5. Ressources humaines

Pour rendre les ressources humaines plus diversifiées, agiles et aptes à répondre aux défis, l'OMS a mis en place une stratégie proactive de diversité et d'inclusion. Elle inclut une politique qui encourage la diversité, l'inclusion

et l'égalité des chances, ainsi que des programmes de recrutement et de formation visant à attirer et à développer des talents divers. L'OMS a également adopté une approche agile en termes de développement des compétences, en fournissant des formations régulières et en encourageant la mobilité interne pour permettre au personnel de se développer dans différents domaines. Enfin, pour répondre aux défis de manière efficace, les ressources humaines se sont adaptées rapidement aux changements et ont travaillé en étroite collaboration avec les autres départements de l'Organisation.

### 6. Nouvelles approches de travail

L'OMS se fonde sur plusieurs stratégies pour améliorer la façon de suivre les résultats des équipes grâce à des outils de suivi en ligne, l'accent mis sur la communication, la définition d'objectifs clairs et mesurables, l'évaluation régulière et les retours d'information fréquents. Ces stratégies ont été axées sur les indicateurs clés de performance techniques ou managériaux et la collecte d'information sur le retour de performance des staff et d'équipes, à travers le *360 degree feedback*.

### 7. Nouveau département en charge des questions transversales

La création d'un département sous la direction d'un Assistant Directeur Régional représente une nouvelle approche qui permet d'améliorer la collaboration au sein de l'Organisation. Cette structure innovante implique la formation d'une équipe interdisciplinaire, permettant une disponibilité accrue de l'assistance technique dans des domaines transversaux tels que la gestion des données ou l'intégration des services. Cette équipe est en mesure de fournir, sur demande, une aide adaptée et rapide en mettant en œuvre les compétences et les connaissances de chacun pour résoudre les défis complexes. La création d'une telle équipe interdisciplinaire favorisera la collaboration et la coordination entre les différents départements, donnant lieu à une amélioration significative de la performance du Bureau régional de l'OMS pour l'Afrique dans son ensemble. To ensure the sustainability of change and its results, the WHO strives to anchor change in the organizational culture.

## 8. Influence au-delà de la Région africaine de l'OMS.

Le Programme de Transformation de l'OMS a été lancé en 2015. Lorsque la transformation de l'OMS a commencé en 2017, la Région africaine de l'OMS en était à sa troisième année d'effort de transformation. Lors de sa conception, le programme général de travail a donc bénéficié des leçons apprises en Afrique.

Les initiatives de transformation mises en œuvre par le Bureau régional de l'OMS pour l'Afrique possède un potentiel considérable pour influencer positivement les autres régions de l'OMS et contribuer à l'amélioration de la santé et du bien-être à l'échelle mondiale. Au niveau des initiatives de changement, la Région africaine de l'OMS a influencé le programme général de travail sur plusieurs plans. Parmi les exemples qui l'illustrent, on peut citer le Programme de transformation du leadership adopté au niveau mondial. La revue fonctionnelle menée dans la Région africaine a servi de base au développement du modèle opérationnel de l'OMS au niveau des pays. L'expérience des agents de changement a servi de modèle pour d'autres régions de l'OMS. Les indicateurs clés de performance conçus au Bureau régional ont été repris par les autres régions de l'Organisation. Dans son évaluation de la gestion du changement au sein des organisations des Nations Unies, l'Unité d'Inspection Conjointe des Nations Unies a identifié la gestion de changement dans la Région africaine de l'OMS comme un modèle dont devrait s'inspirer les autres agences des Nations Unies.



A person is seen from the back, wearing a white vest. The vest has black text printed on it. The background is a blurred outdoor setting, likely a camp, with other people and structures visible.

**Comité de COVID-19  
au Camp de Dar-Es-Salam**

# 6. Institutionnalisation du changement

Afin d'assurer la pérennité du changement et des résultats obtenus, l'OMS fait en sorte que le changement soit ancré dans la culture organisationnelle.

## 1. Direction de l'OMS comme moteur de pérennisation du changement

La direction de l'OMS s'est engagée à faire de la transformation une priorité pour assurer la continuité du processus. Par conséquent, elle s'attelle à mobiliser les ressources nécessaires à la mise en œuvre durable des initiatives transformatrices. Elle communique clairement les objectifs et les bénéfices du changement à tous les stades du Programme de transformation et dans tous les aspects de l'Organisation, en veillant à ce que chaque membre du personnel comprenne l'importance de son rôle dans la réussite de la transformation. Elle se montre également proactive en écoutant les préoccupations des membres du personnel, en leur proposant par des opportunités de contribuer au processus de transformation et de s'y engager activement. Enfin, elle suit l'impact des changements sur les performances de l'OMS et apportent les ajustements nécessaires pour en garantir le succès continu.

## 2. Appui à la croissance professionnelle des membres du personnel

L'OMS fournit des formations aux membres du personnel afin qu'ils acquièrent les compétences nécessaires pour maintenir les nouvelles pratiques en place. L'Organisation offre une large gamme de programmes de formation et de développement qui permettent au personnel de développer des compétences techniques et professionnelles, ainsi que des compétences en

gestion de projets et de leadership. L'OMS encourage également la mobilité professionnelle et géographique en son sein, offrant aux employés l'opportunité d'acquérir de nouvelles compétences et de travailler dans des contextes différents. Les programmes de mentorat et d'accompagnement sont également offerts pour aider le personnel à atteindre leurs objectifs professionnels. L'OMS valorise la diversité et l'inclusion et encourage ses employés à participer à des événements et des réseaux professionnels, à travailler en équipe et à échanger des idées pour améliorer leurs compétences et leur expertise. Grâce à ces efforts, l'OMS a créé un environnement de travail qui favorise la croissance professionnelle et l'amélioration de l'expertise de ses employés.

## 3. Suivre régulièrement les résultats obtenus, recueillir les commentaires et apporter des améliorations continues.

L'utilisation des informations sur la performance de l'équipe s'avère particulièrement utile pour suivre les résultats obtenus dans le cadre d'une transformation organisationnelle. Collecté auprès de tous les acteurs internes et externe, ce type d'informations permet de comprendre le changement opéré au niveau de l'équipe dans son ensemble, plutôt que de se concentrer uniquement sur les résultats individuels. En donnant des commentaires sur la performance collective, l'équipe peut mieux comprendre ses points forts et ses faiblesses, identifier les domaines où des améliorations sont nécessaires et travailler ensemble pour atteindre les objectifs de la transformation. Les rapports sur la performance de l'équipe aident à renforcer la cohésion de l'équipe, ainsi qu'à maintenir la motivation et l'engagement de l'équipe, en mettant l'accent sur l'importance du travail en équipe pour atteindre les objectifs de l'Organisation..

# 7. Références

The Transformation Agenda of the World Health Secretariat in the African Region - 2015-2020.

[Transformation Agenda publication for web.indd \(who.int\)](#)

The Transformation Agenda of the World Health Organization secretariat in the African Region, 2015–2020: taking stock, consolidating and stepping up, [9789290234203-eng.pdf \(who.int\)](#)

Review of change management in United Nations system organizations, [JIU/REP/2019/4 \(unjuu.org\)](#)

The Transformation Agenda of the World Health Organization Secretariat in the African Region Phase 2: Putting People at the Center of Change, 2019, [Transformation Agenda Phase 2 - Putting people at the center of change.pdf \(who.int\)](#)

Rapport de Progress de l'Agenda de Transformation de l'OMS dans la région Africaine ; 2015 à 2023.

Rapport de la Directrice Régionale de l'OMS pour l'Afrique : 2015 à 2023.

Exemples de réussite de l'OMS dans la Région Africaine, Organisation Mondiale de la Santé, Bureau Régionale de l'Afrique, 2018, [AFROSuccessStories2018-fre.pdf \(who.int\)](#)

Transformation Agenda of WHO in the African Region, <https://www.afro.who.int/regional-director/transformation-agenda>



Organisation  
mondiale de la Santé

---

Région africaine