

Transformer le suivi une Dynamique élan : comment l'Afrique du Sud a renforcé la mise en œuvre de son PANSS grâce à des revues trimestrielles

RÉSUMÉ

L'Afrique du Sud a lancé son deuxième Plan d'action national pour la sécurité sanitaire (PANSS-II) 2025-2029 et son plan opérationnel chiffré Biennal, mais la mise en œuvre initiale s'est heurtée à des risques familiers : une responsabilisation limitée due à un suivi insuffisant, un engagement inégal entre les domaines techniques et une visibilité restreinte sur les obstacles et les lacunes de financement.

Pour y remédier, l'Afrique du Sud, avec l'appui de Resolve to Save Lives (RTSL), a renforcé la mise en œuvre par le suivi, en investissant dans les personnes, les relations et des processus de responsabilisation partagée. Le Point Focal National du Règlement Sanitaire International (PFR-RSI), l'organe gouvernemental sud-africain chargé de coordonner les communications et la conformité en matière de sécurité sanitaire, a mis en place des revues trimestrielles de mise en œuvre avec un groupe multipartite réunissant ministères, départements et agences aux niveaux national et provincial, ainsi que des partenaires. Ces revues ont créé un espace de dialogue et d'appropriation collective des progrès. Pour renforcer cette appropriation et assurer un leadership constant sur les domaines prioritaires, le Point focal national a travaillé avec les parties prenantes pour nommer des référents techniques et co-référents. En s'appuyant sur cette base d'engagement actif et de leadership, le Point focal national a travaillé étroitement avec les parties prenantes pour harmoniser les procédures opérationnelles et de rapportage, reflétant leurs besoins et réalités communs, afin que le suivi de la mise en œuvre devienne plus routinier et orienté vers l'action. Ces progrès reposaient sur un travail relationnel soutenu. Le Point focal national de ce fait organisait des formations et assurait un suivi régulier pour réunir les parties prenantes et les amener à s'engager sur des façons de travailler communes.

Après 12 mois, la mise en œuvre du plan opérationnel biennal est passée à 35 %, un chiffre qui, plus qu'une simple mesure des progrès, montre que les ressources ont été orientées de façon plus cohérente vers les lacunes prioritaires en matière de sécurité sanitaire. La conformité des rapports s'est aussi nettement améliorée, les parties prenantes gagnant en appropriation et en responsabilisation dans le processus de suivi. Au premier trimestre, seuls neuf des 19 domaines techniques avaient mis à jour eNAPHS avant la revue, contre les 19 domaines techniques au quatrième trimestre. Les revues trimestrielles ont aussi permis de repérer des obstacles transversaux de financement, de réforme juridique et de ressources humaines, créant une plateforme pour des mesures correctives et une appropriation plus large des priorités de sécurité sanitaire de l'Afrique du Sud dans le PANSS.

Cette dynamique repose sur une décision délibérée de l'Afrique du Sud de changer la façon dont ses institutions travaillent ensemble, en bâtissant la confiance, la coordination et l'appropriation nécessaires pour une mise en œuvre durable.

LE DÉFI

L'Afrique du Sud a finalisé son deuxième PANSS quinquennal après l'évaluation externe conjointe d'octobre 2024. Ce plan exige une mise en œuvre coordonnée entre les départements gouvernementaux nationaux et provinciaux, le monde universitaire, les partenaires internationaux et les parties prenantes des secteurs de la santé humaine, animale et environnementale.

Mais disposer d'un plan ne se traduit pas automatiquement par l'action. Le premier PANSS de l'Afrique du Sud, élaboré en 2024, avait connu des retards de mise en œuvre. Les priorités avaient été identifiées, mais le suivi structuré restait limité, la responsabilisation intersectorielle était faible et aucun mécanisme cohérent ne permettait de suivre les progrès ou de résoudre les obstacles. Lorsque le deuxième NAPHS a été lancé sans système de suivi fonctionnel, il risquait de reproduire les mêmes difficultés : une mise en œuvre fragmentée, une visibilité faible et une responsabilisation limitée.

Les premières données de mise en œuvre ont confirmé ces inquiétudes. Après six mois, les progrès s'élevaient à 16 % des activités mises en œuvre, l'engagement restait inégal selon les domaines techniques, et la participation aux rapports demeurait concentrée dans le secteur de la santé humaine.

INNOVATION CLÉ : FAIRE DES REVUES TRIMESTRIELLES UN MÉCANISME DE REDEVABILITE

L'innovation de l'Afrique du Sud a consisté à renforcer le système de suivi à trois niveaux : les personnes, les processus et les outils. En investissant dans l'équipe chargée de la mise en œuvre, en cultivant délibérément des relations entre secteurs et niveaux de gouvernement, et en ancrant ces relations dans des procédures claires et une plateforme commune, l'Afrique du Sud a créé les conditions pour que le suivi guide la prise de décision et la mise en œuvre. Cette approche comprenait plusieurs éléments qui se renforcent mutuellement.

Un référent de suivi dédié, pour rendre la responsabilisation concrète : Un référent de suivi du ministère national de la Santé a été nommé pour suivre les mises à jour sur la plateforme eNAPHS, envoyer des rappels hebdomadaires, assurer la liaison avec l'unité de suivi et évaluation du ministère de la Santé, et coordonner avec l'OMS les questions de données et d'accès. Cela a permis de rendre le suivi continu plutôt que ponctuel et d'améliorer la qualité et la promptitude des rapports.



Le référent de suivi et évaluation du PANSS informe les parties prenantes des tendances trimestrielles
« Au début, je n'avais pas accès à eNAPHS. Je ne savais pas ce que c'était. Mais Paul [référent de suivi et évaluation du PANSS] m'a montré comment m'en servir pour suivre les progrès dans mon domaine technique. Je m'en sers maintenant pour montrer à mes responsables les progrès que nous accomplissons. » – Membre du groupe de travail technique RSI/PANSS, Afrique du Sud

Un leadership formalisé grâce à des référents et co-référents. Des référents et co-référents ont été nommés pour chaque domaine technique, avec des lettres de nomination officielles signées par le Directeur général du ministère de la Santé. Cela a réduit la dépendance à une seule personne, créé une responsabilité partagée et fait de la mise en œuvre du PANSS une priorité nationale reconnue.

Instaurer un climat de sécurité psychologique pour des rapports honnêtes : Dès le départ, le

PFN-RSI a animé les revues trimestrielles de façon à privilégier l'ouverture, en créant un environnement sans jugement où les référents des domaines techniques se sentaient libres de signaler des retards et de pointer du doigt ce qui ne fonctionnait pas sans crainte d'être blâmés. Ce choix d'animation délibéré a transformé le ton des revues. Elles sont devenues des espaces où les équipes pouvaient résoudre les problèmes ensemble, rendant le suivi plus honnête et plus actionnable.

Des procédures et des modèles standardisés. Avec l'appui technique du PMEPP, l'Afrique du Sud a introduit une procédure opérationnelle standardisée pour le suivi d'eNAPHS et un modèle de présentation type pour les revues trimestrielles. Ces outils ont clarifié qui doit rendre compte, comment le faire, à quelle échéance, et comment utiliser les données dans les discussions de revue. Les rapports sont devenus plus uniformes et les revues sont passées de présentations descriptives à des discussions axées sur l'action.

L'utilisation des données de mise en œuvre pour guider les décisions. Les revues trimestrielles ont servi à repérer les tendances, les lacunes et les zones nécessitant une validation en raison de préoccupations sur la qualité des données. Elles sont ainsi devenues un forum où les domaines techniques pouvaient faire remonter les obstacles, bénéficier d'une visibilité entre pairs et s'accorder sur des mesures de suivi.

« Ces réunions [de revue trimestrielle du PANSS] nous ont donné une plateforme pour collaborer. Le PANSS avance maintenant dans notre pays. » – Coordinateur du PANSS, Afrique du Sud



Réunion de revue du PANSS du quatrième trimestre réunissant des parties prenantes multisectorielles pour évaluer les progrès, lever les obstacles, partager les enseignements et planifier la prochaine année opérationnelle

LES RÉSULTATS

Des obstacles rendus visibles et actionnables. Le renforcement des rapports, de l'appropriation et de l'engagement intersectoriels a permis une analyse préalable des tendances et des obstacles, contribuant à des réunions de revue plus efficaces et davantage axées sur les solutions.

L'un des bénéfices les plus nets des revues trimestrielles a été de rendre les obstacles à la mise en œuvre visibles assez tôt pour permettre des mesures correctives. Par exemple, au premier trimestre, un blocage a été détecté dans les domaines techniques Financement et Juridique, aucun des deux n'ayant transmis de données de mise en œuvre, signe d'une coordination faible et d'un engagement limité. Le processus de revue trimestrielle a créé la base factuelle et le forum nécessaires pour y répondre.

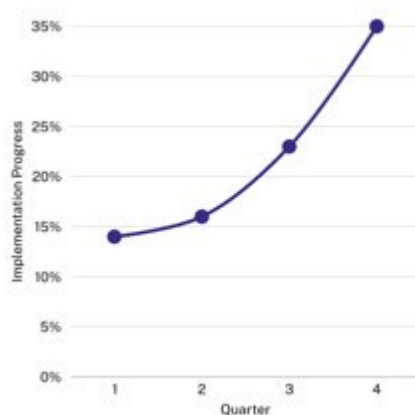
Pour le Financement, le PFN-RSI a travaillé avec la direction pour nommer un nouveau référent et faire venir un co-référent extérieur au ministère de la Santé, afin de renforcer la responsabilisation

interinstitutionnelle. L'appui de RTSL a également permis de catalyser une analyse financière rapide, destinée à aller au-delà des estimations REMAP pour donner une image plus claire des allocations budgétaires nationales, des flux de financement, des gains d'efficacité possibles et des pistes de plaidoyer. Cela était d'autant plus important que les résultats de REMAP montraient que seuls environ 10 % des investissements en sécurité sanitaire recensés étaient alignés sur le PANSS.

Pour le domaine Juridique, un exercice de cartographie et de validation, mené par le gouvernement avec l'appui d'un consultant RTSL, a permis de passer du diagnostic à l'action politique. Ce processus a contribué aux progrès vers la transposition du RSI dans le droit national, notamment l'élaboration d'une feuille de route et d'un projet de loi qui devrait être soumis au Parlement en 2026. Ce travail a aussi renforcé les bases de plaidoyer en vue de clarifier la future Autorité Nationale du RSI.

D'autres domaines techniques en ont aussi bénéficié. Le processus de revue trimestrielle a permis de résoudre un vide de leadership qui bloquait la mise en œuvre en matière de prévention et de contrôle des infections (PCI), et il a aidé le domaine technique de la vaccination à se remettre d'une rupture de communication interne qui l'avait empêché de présenter son rapport trimestriel. Dans les deux cas, la réunion de revue a fonctionné comme un espace de responsabilisation bienveillant où les équipes pouvaient soulever des problèmes, clarifier les responsabilités et avancer.

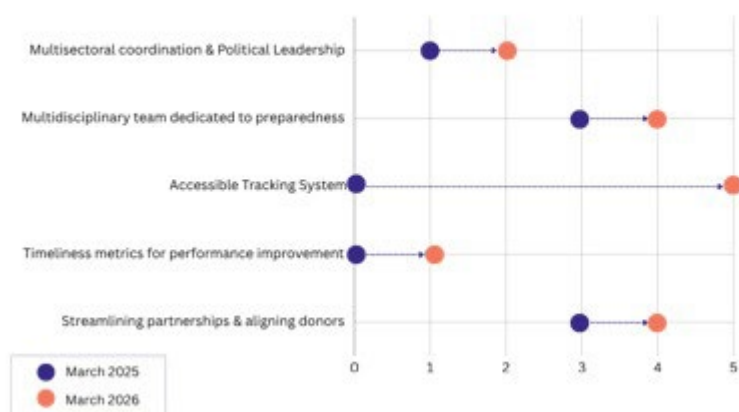
Une mise en œuvre accélérée du PANSS. Ces changements déterminants ont permis, après 12 mois, d'atteindre 35 % de mise en œuvre du plan opérationnel biennal. Bien qu'encore en deçà de l'objectif de 50 %, ce résultat traduit une accélération de la mise en œuvre à partir du deuxième trimestre. Ces innovations ont aussi renforcé les bases de la planification opérationnelle et de la reprogrammation des priorités.



Progrès de la mise en œuvre du plan opérationnel PANSS biennal de l'Afrique du Sud, de mars 2025 à février 2026

L'Afrique du Sud a également enregistré une amélioration de 36 points de pourcentage de son score d'architecture de sécurité sanitaire entre mars 2025 et 2026, passant de 7/25 à 16/25, avec les gains les plus importants sur les systèmes de suivi accessibles, passés de 0 à la note maximale. Les revues trimestrielles du PANSS sont désormais financées par le budget de la direction CDC du ministère de la Santé, signe d'un engagement national à pérenniser ce mécanisme.

At the end of PMEP 2026, All Country Health Security Architecture Pillars Improved in South Africa with Biggest Gains in Tracking System



Score d'architecture de la sécurité sanitaire nationale de l'Afrique du Sud entre mars 2025 et 2026, avec les gains les plus importants sur les systèmes de suivi accessibles. Cette hausse de 5 points s'explique par un système accessible bien entretenu, des procédures claires bien maîtrisées par les parties prenantes, des mises à jour périodiques régulières et une utilisation des données pour la décision et la planification.

Au-delà de l'amélioration des taux de mise en œuvre et des scores d'architecture de sécurité sanitaire nationale, les revues trimestrielles ont permis des changements plus larges dans la façon dont les équipes abordaient le suivi et travaillaient entre elles.

Une plus grande cohérence des rapports intersectoriels. Les revues ont aussi amélioré la cohérence des rapports. Au premier trimestre, seuls 9 domaines techniques avaient mis à jour eNAPHS avant la revue ; au quatrième trimestre, tous les 19 domaines techniques l'avaient fait.

L'appropriation par les parties prenantes s'est aussi élargie. Les référents et co-référents techniques ont reçu un accès à eNAPHS et ont progressivement pris en charge la mise à jour des données et la préparation des revues. Certaines équipes de domaines techniques ont créé des groupes WhatsApp et organisé des réunions virtuelles entre les revues trimestrielles pour coordonner leur travail.

L'engagement multisectoriel s'est aussi amélioré. Le ministère de l'Agriculture participe désormais plus régulièrement au PANSS depuis le lancement des revues trimestrielles, avec une représentation dans les domaines techniques des maladies zoonotiques, de la résistance aux antimicrobiens (RAM), des laboratoires et de la biosécurité. Les revues trimestrielles ont aussi servi à faire avancer d'autres priorités nationales connexes, notamment les travaux sur le cadre Une Seule Santé et le plan de préparation aux pandémies, signe que le groupe de travail technique du PANSS évolue vers un mécanisme de coordination plus large.

Ensemble, ces changements marquent le passage d'un suivi fragmenté et inégal à un système plus coordonné, fondé sur les données et orientés vers l'action.



Les réunions de revue trimestrielle réunissent des parties prenantes de l'ensemble des ministères,

départements et agences d'Afrique du Sud. On voit ici, de gauche à droite, des représentants de l'Autorité de gestion des frontières, de la Force de défense nationale sud-africaine, des Services vétérinaires du ministère national de l'Agriculture et du ministère national de la Santé

« Maintenant, les référents des domaines techniques arrivent préparés. Ils n'attendent plus qu'on le leur demande. » – Référent de suivi et évaluation du PANSS, Afrique du Sud

POURQUOI CELA COMPTE

L'Afrique du Sud a pris la décision délibérée de changer la façon dont ses institutions travaillent ensemble, en investissant dans la confiance, la coordination et l'appropriation partagée nécessaires à une mise en œuvre durable et à un usage stratégique des ressources. Le changement le plus important n'a pas été de simplement recueillir plus de données ou d'utiliser un nouvel outil. Il a consisté à créer un forum routinier et structuré où les données pouvaient être discutées, les obstacles nommés, et les domaines techniques accompagnés pour agir. Cette réorientation, du simple reporting vers la résolution de problèmes en commun, a été rendue possible par l'investissement délibéré du PFN-RSI dans l'engagement des parties prenantes et le renforcement de la confiance entre secteurs et niveaux de gouvernement. Cela a permis en retour un usage plus stratégique des ressources, une meilleure visibilité sur des obstacles fondamentaux comme les contraintes juridiques et financières, et une action plus ciblée sur les lacunes prioritaires en matière de sécurité sanitaire. L'assistance technique liée au PMEP a aidé l'équipe du PFN-RSI à conduire ce changement et à relier les résultats du suivi à des décisions plus larges sur le budget, l'alignement des partenaires et la coordination multisectorielle.

ENSEIGNEMENTS POUR D'AUTRES PAYS

L'expérience de l'Afrique du Sud offre plusieurs enseignements pratiques pour les pays cherchant à renforcer la mise en œuvre de leur PANSS.

- **La structure favorise l'appropriation** : Nommer formellement des référents et co-référents techniques peut améliorer la continuité, clarifier les attentes et réduire la dépendance sur des individus.
- **Le suivi doit être opérationnalisé** : un outil numérique seul ne suffit pas. Les pays ont besoin de personnes, de processus simples et de routines pour que les rapports soient produits à temps et être utiles.
- **Les revues trimestrielles peuvent faire bien plus que suivre les progrès** : quand bien structurées, elles créent une responsabilisation entre pairs, facilitent la résolution de problèmes et aident les domaines techniques à apprendre les uns des autres.
- **La coordination multisectorielle se construit par une répétition de la pratique**. Les revues ont permis d'élargir la participation et se sont révélées utiles pour faire avancer d'autres priorités nationales de préparation aux côtés du PANSS.
- **Les relations sont la véritable infrastructure** : Le renforcement de la mise en œuvre n'a pas résulté des seules données — il est venu d'un investissement délibéré dans la façon dont les personnes travaillaient ensemble. Bâtir la confiance, renforcer la coordination intersectorielle et créer une appropriation partagée ont permis de faire émerger des obstacles fondamentaux que les données seules ne pouvaient résoudre.

Définitions :

eNAPHS : la plateforme e-NAPHS est un outil en ligne développé par l'Organisation mondiale de la Santé (OMS), conçu comme un outil pratique et complet permettant aux États membres de planifier et de mettre en œuvre des actions, et de suivre les progrès de leurs activités au regard des résultats stratégiques de leur PANSS.