

Comment les leaders peuvent soutenir des revues des premières actions à fort impact

- Les revues des premières actions (RPA) comptent parmi les outils les plus puissants pour améliorer la riposte aux flambées épidémiques. Guidées par la cible 7-1-7, elles offrent un processus structuré permettant d'examiner la rapidité de la détection, de la notification et de la réponse précoce, de cerner les goulots d'étranglement et les facteurs favorables, puis de traduire ces enseignements en améliorations concrètes.
- Les RPA comptent aussi parmi les exercices les plus difficiles à mener correctement. Mettre en évidence des constats délicats, de manière à favoriser l'apprentissage et l'action, exige à la fois une rigueur technique et une gestion fine des réalités opérationnelles, financières, réputationnelles, politiques et diplomatiques.
- Ce guide explique comment les leaders peuvent soutenir des RPA efficaces, qui aideront leurs institutions à apprendre et à s'améliorer, tout en préservant l'intégrité des revues lorsque la pression est la plus forte. Des orientations techniques sur la conduite des revues des premières actions sont disponibles dans la [Boîte à outils numérique 7-1-7](#) et dans les [orientations de l'Organisation mondiale de la Santé sur les revues des premières actions](#).

Créer les conditions d'un apprentissage honnête

La capacité d'une RPA à produire des constats honnêtes et exploitables dépend tout autant du processus que des signaux envoyés par les autorités avant, pendant et après la revue. Les équipes ne feront pas de comptes-rendus exacts si elles craignent que leurs constats soient utilisés à des fins punitives, rendus publics sans contexte ou retenus contre elles lors d'évaluations futures.

Lors de flambées qui attirent l'attention internationale, impliquent des agents pathogènes dangereux ou se déroulent dans des contextes politiquement sensibles, les équipes de riposte et leurs leaders peuvent subir une pression intense sous le regard des partenaires, des bailleurs de fonds et des médias. Le risque politique associé à la transparence peut sembler plus important que le risque opérationnel découlant d'un apprentissage incomplet, à moins que les leaders ne prennent des mesures proactives. Plus précisément, les leaders devraient :

- Présenter publiquement et en interne la RPA comme un exercice d'apprentissage et non comme un audit ou une enquête ;
- Encourager et incarner des échanges francs et ouverts, portant tant sur les réussites que sur les défis ;
- Centrer les discussions sur les enjeux opérationnels, la coordination, les ressources et les systèmes plutôt que sur les actions individuelles ;

- Rappeler que l'identification des goulets d'étranglement est le signe d'un système fonctionnel ;
- Établir une distinction claire entre la RPA et la gestion de la performance individuelle ;
- Anticiper et gérer activement les craintes de blâme ou d'atteinte à la réputation afin que les équipes puissent rendre compte honnêtement des constats et agir en conséquence ;
- Démontrer que la franchise mène à l'action. Attribuer des responsabilités, des ressources et des échéances pour remédier aux goulets d'étranglement mis en évidence, et veillez à ce qu'un compte-rendu soit fait sur les changements découlant de cet examen.

Lorsque les leaders soulignent l'importance de la réalisation des RPA dans les meilleurs délais, alors que la riposte est encore en cours, des mesures correctives peuvent être mises en œuvre en temps réel. Les RPA devraient ensuite être réexaminées à la lumière des nouvelles données probantes disponibles, notamment en veillant à la mise à jour des principaux indicateurs de promptitude 7-1-7.

Réviser les dates jalons à mesure que les données évoluent

Les dates jalons 7-1-7 permettent de comprendre où la détection, la notification et la réponse ont bien fonctionné, où des retards se sont produits et où les systèmes peuvent être renforcés. À mesure que les investigations sur une flambée progressent, de nouvelles données épidémiologiques peuvent être obtenus grâce aux enquêtes épidémiologiques, au traçage des contacts, aux analyses de laboratoire, au séquençage génomique, aux analyses épidémiologiques rétrospectives locales ou à l'examen des dossiers des établissements de santé. Ces nouveaux éléments peuvent permettre de mieux comprendre le début de la transmission et le calendrier des actions clés. Les dates jalons devraient être réexaminées et mises à jour dès que de nouvelles informations deviennent disponibles.

Lors d'événements très médiatisés, il peut exister une pression pour considérer les dates jalons comme définitives une fois qu'elles ont été communiquées à l'extérieur, afin d'éviter toute apparence d'incohérence ou d'erreur. Lorsque les leaders résistent à cette pression et actualisent plutôt les dates en fonction des données émergentes, ils permettent une évaluation plus exacte et plus transparente, susceptible de produire des enseignements à plus fort impact. Mettre à jour les dates jalons à mesure que les données évoluent montre que le système apprend. En soutenant cette approche itérative et transparente des évaluations 7-1-7 fondée sur les nouvelles données, les leaders réaffirment explicitement que l'exactitude compte davantage que les apparences, et que des dates révisées reflètent de meilleures informations et conduisent à de meilleures décisions.

Si les dates jalons ne sont pas révisées à mesure que les données évoluent, certaines décisions pourraient reposer sur une compréhension erronée de la flambée, entraînant des investissements mal ciblés, des goulets d'étranglement systémiques non résolus, des écarts de performance récurrents lors de futures urgences et une diminution de la confiance du public.

La révision par l'Ouganda des dates jalons 7-1-7 lors de la flambée d'Ebola de 2022-2023 a renforcé sa riposte

Lors de la flambée d'Ebola de 2022-2023, les équipes de riposte ougandaises ont continué à examiner et à mettre à jour leurs jalons 7-1-7 tout au long de la riposte. Elles ont d'abord constaté qu'il avait fallu 15 jours pour détecter l'événement, moins d'un jour pour le notifier, tandis que le délai de réponse restait à déterminer, la riposte n'ayant commencé que depuis quelques jours. Toutefois, au cours de l'investigation, elles se sont rendu compte que certains cas initiaux, dont le cas index, leur

avaient échappé. Lorsqu'elles ont réappliqué l'approche 7-1-7, 12 jours après le début de la riposte, elles ont constaté qu'il avait fallu 46 jours pour détecter l'événement, moins d'un jour pour le notifier et 9 jours pour mener à bien les actions de réponse précoce 7-1-7.

La chronologie actualisée a permis d'identifier d'importants goulets d'étranglement, notamment des retards dans la mise en place d'une formation renforcée à l'intention des agents de santé des établissements du secteur privé. Du côté de la riposte, les équipes ont constaté qu'elles ne disposaient pas d'unités d'isolement pleinement fonctionnelles et que le décaissement des fonds nécessaires aux équipes d'intervention rapide pour mener la recherche des contacts accusait des retards. Elles ont pu combler immédiatement ces lacunes, ce qui a contribué à maîtriser la flambée.

L'Ouganda a appliqué ces enseignements lors de flambées d'Ebola plus récentes, notamment la flambée de maladie à virus Soudan de 2025 et la flambée de maladie à virus Bundibugyo de 2026. Dans les deux cas, les établissements de santé du secteur privé ont été priorités, les financements rapides pour la riposte ont été décaissés plus facilement et les bonnes pratiques relatives aux installations d'isolement ont été appliquées, démontrant la valeur de l'approche 7-1-7 comme outil d'apprentissage pour renforcer les systèmes au fil du temps.

Remonter à la cause profonde des goulets d'étranglement

Il est essentiel d'identifier les causes sous-jacentes des goulets d'étranglement prioritaires en examinant les systèmes, les politiques, les ressources, les mécanismes de coordination et les processus qui y ont contribué, afin de définir des actions correctives concrètes susceptibles d'améliorer la performance. Les leaders devraient veiller à ce que les équipes disposent de suffisamment de temps, de soutien pour la facilitation et de la sécurité psychologique nécessaires pour un travail en profondeur.

Lors d'événements très médiatisés, les leaders devraient résister à la pression de conclure rapidement une RPA et de passer à autre chose. Une analyse précipitée des causes profondes génère des actions correctives qui traitent les symptômes plutôt que les causes profondes, de sorte que les mêmes goulets d'étranglement peuvent persister lors d'une flambée et réapparaître lors de la suivante.

Communiquer les résultats

Une fois la RPA terminée :

- Communiquer immédiatement les constats à tous les membres de l'équipe afin que les actions correctives puissent débiter.
- Informer les hauts responsables et les décideurs concernés qui n'ont pas participé directement à la RPA afin d'obtenir des ressources, de lever les obstacles et de soutenir les actions à plus long terme.
- Lorsque cela est approprié, partager les constats avec les partenaires et les bailleurs de fonds, en présentant les résultats sous l'angle de l'apprentissage et de l'amélioration plutôt que de l'échec.
- Faire preuve de transparence quant à l'objectif, au processus et à l'utilisation prévue de la RPA afin de renforcer la confiance et de réduire le risque que les constats soient mal compris ou détournés de leur objet.

- Attribuer une responsabilité claire pour les actions correctives, en prévoyant un suivi pour vérifier les progrès réalisés.
- Considérer le processus de la RPA lui-même comme étant exempt de toute recherche de culpabilité individuelle en interne : identifiez clairement les problèmes systémiques tout en évitant de blâmer des personnes, car un processus perçu comme punitif décourage la sincérité lors des évaluations ultérieures.

Lors d'événements très médiatisés, les constats des RPA susciteront souvent l'intérêt des partenaires internationaux, des bailleurs de fonds et, dans certains cas, du public. La transparence concernant le processus et l'objectif d'amélioration devient alors encore plus essentielle. Les pays qui communiquent ouvertement les constats des RPA, y compris ce qui n'a pas fonctionné et la manière dont ils y remédient, établissent avec les partenaires et les bailleurs de fonds une confiance qui se traduit par un soutien et des investissements durables.

Le rôle des partenaires internationaux

Les partenaires internationaux jouent un rôle important dans la création des conditions nécessaires à des RPA à fort impact. Les partenaires qui répondent aux constats transparents par un soutien plutôt que par des critiques, qui réaffirment la nature non punitive de l'approche 7-1-7 et qui aident les pays à présenter les goulets d'étranglement comme des possibilités d'investissement plutôt que comme des échecs facilitent la conduite de revues honnêtes par les pays.

Les RPA appartiennent aux pays. Le rôle des partenaires est de renforcer cette appropriation.

Les systèmes qui progressent le plus rapidement sont ceux qui acceptent d'examiner honnêtement leurs insuffisances. Les RPA rendent cela possible, mais seulement si les conditions d'une revue honnête sont activement créées et protégées. Il s'agit d'une responsabilité du leadership autant que d'une responsabilité technique.