



ORGANISATION PANAMÉRICAINNE DE LA SANTÉ
ORGANISATION MONDIALE DE LA SANTÉ



146^e SESSION DU COMITÉ EXÉCUTIF

Washington, D.C., É-U, du 21 au 25 juin 2010

Point 7.2 de l'ordre du jour provisoire

CE146/INF/2 (Fr.)

7 mai 2010

ORIGINAL : ANGLAIS

CADRE DE GESTION FONDÉE SUR LES RÉSULTATS DE L'OPS

Introduction

1. L'Organisation panaméricaine de la Santé (OPS), y compris le Bureau sanitaire panaméricain (BSP), a adopté la gestion fondée sur les résultats (GFR). Le présent document offre un rapport de situation sur la mise en œuvre de la GFR à l'OPS. Les différents éléments de la GFR sont brièvement décrits. Les documents et instruments qui ont déjà été approuvés ou qui sont en cours d'approbation par la direction du BSP sont joints pour l'information des États membres.

Éléments de base de la GFR

2. L'OPS définit la GFR comme un processus de gestion dans lequel :
- la formulation des programmes s'articule autour d'une série d'objectifs prédéfinis et de résultats escomptés ;
 - les résultats escomptés justifient les besoins en ressources, qui sont dérivés des extrants nécessaires pour obtenir ces résultats et liés à ces extrants ;
 - la performance effective sur le plan de la réalisation des résultats est mesurée objectivement au moyen d'indicateurs de performance ; et
 - les gérants et le personnel du PASB sont responsables de l'obtention des résultats ; ils sont aussi dotés des outils et des ressources dont ils ont besoin pour les obtenir.
3. Une GFR efficace requiert que l'OPS établisse les résultats devant être obtenus, avec des cibles d'indicateurs pour les mesurer. Ces efforts contribueront à l'amélioration de la santé aux Amériques. Une fois ces résultats approuvés par les États membres, le travail de l'Organisation se concentrera sur l'obtention des cibles établies. Du fait que ces résultats sont des résultats au niveau de la gestion institutionnelle, tous les secteurs de

l'Organisation (entités du BSP)¹ fonctionnant aux niveaux régional, infrarégional et national, doivent s'appliquer à les réaliser.

4. L'adoption de la GFR change considérablement la façon de travailler de l'OPS. Plutôt que de se concentrer sur la gestion des intrants pour obtenir les produits (résultats à court terme s'inscrivant au nombre des intérêts accessibles des gérants), comme cela se faisait dans le passé, les résultats dans le cadre de la GFR se trouvent principalement au niveau des produits (résultats à moyen terme bénéficiant directement la santé de la population). Selon la GFR de l'OPS, tant les États membres que le BSP sont responsables de la réalisation des effets directs ou des résultats escomptés au niveau Régional (RER).

Cadre de la GFR

5. Le cadre de la GFR de l'OPS est composé de quatre éléments liés entre eux : a) planification, b) exécution et suivi et évaluation de la performance, c) évaluation indépendante et apprentissage et d) responsabilisation. L'élément de planification a fait le plus de progrès : il a été incorporé au Plan stratégique pour la période 2008-2012 et dans le budget programme pour les périodes biennales 2008-2009 et 2010-2011, tels qu'approuvés par les Organes directeurs de l'OPS. Des progrès ont également été accomplis dans la mise en œuvre d'un processus de suivi et d'évaluation de la performance. Pour l'introduction de l'élément d'évaluation indépendante à l'OPS, le Bureau de Contrôle interne et des Services d'évaluation a été établi et doté de ressources. La fonction d'évaluation continue d'évoluer. L'élément de responsabilisation sera consolidé au cours de la période biennale 2010-2011.

6. Le projet de document sur le cadre de gestion fondée sur les résultats de l'OPS, expliquant la GFR dans le contexte de l'OPS, figure à l'annexe A.

Planification

7. Les instruments suivants sont actuellement en cours d'exécution :

Plan stratégique de l'OPS pour la période 2008-2012

8. Le Plan stratégique de l'OPS pour la période 2008-2012, conformément au Programme d'action sanitaire pour les Amériques, est le cadre principal définissant les programmes et les stratégies de l'Organisation pour répondre aux défis de santé publique dans la Région des Amériques. Le Plan témoigne également des efforts de l'Organisation pour accroître son efficacité et sa responsabilité par l'application de la GFR dans

¹ Une entité est un terme générique qui désigne une unité de gestion, de programme et d'exécution du BSP chargée de la formulation et de l'exécution d'un plan de travail biennal et de son budget apparenté.

l'exécution, le suivi et l'évaluation. À cette fin, le Plan stratégique pour la période 2008-2012 établit les différents niveaux de responsabilité et de responsabilisation au BSP et dans les États membres. Par exemple, le BSP est responsable de la réalisation des cibles des indicateurs des RER et les États membres de l'OPS sont responsables de la réalisation des cibles des indicateurs des Objectifs stratégiques (OS).

9. Le 49^e Conseil directeur a approuvé une version modifiée du Plan stratégique pour la période 2008-2012 en septembre 2009 (résolution CD49.R3). Cette version comprenait l'incorporation de changements à certains des RER et des indicateurs des RER afin de faciliter leur suivi et leur évaluation.

Budget programme de l'OPS

10. Le Plan stratégique est divisé en périodes programmatiques et budgétaires biennales. Le budget programme couvrant la période biennale 2008-2009 était le premier du genre à incorporer la GFR. Il comprend des indicateurs et des cibles mesurables pour la période biennale et est cohérent avec le Plan stratégique pour la période 2008-2012. Une méthodologie similaire a été utilisée pour élaborer le budget programme pour la période biennale 2010-2011.

Exécution et suivi et évaluation de la performance

Exécution

11. Le budget programme de l'OPS est exécuté par les 69 entités du BSP qui fonctionnent aux niveaux régional, infrarégional et national. Chaque entité exécute un plan de travail biennal qui contribue à l'obtention des résultats de gestion institutionnelle du budget programme et du Plan stratégique. Le plan de travail biennal est exécuté au moyen de plans de travail semestriels, où les interventions (tâches et sous-tâches) sont détaillées et programmées. Toutes les entités ont utilisé le cadre de la GFR dans l'exécution de leur plan de travail biennal 2008-2009.

12. Afin de faciliter l'exécution du budget programme de l'OPS et de ses plans de travail biennaux, le BSP a créé plusieurs instruments et politiques de GFR. Deux politiques (contributions volontaires et coordination des ressources) et un instrument (lettres d'accord) sont décrits ci-dessous.

- *Contributions volontaires*

13. Les contributions volontaires sont des ressources que l'Organisation reçoit en plus du budget ordinaire de l'OPS (contributions des États membres et revenu divers) et du budget ordinaire de l'OMS pour la Région des Amériques. Les contributions volontaires relèvent de deux catégories majeures : a) non affectées, c'est-à-dire des fonds plus flexibles et b) affectées, qui sont des fonds moins flexibles. Les deux peuvent être utilisées au niveau Régional, infrarégional ou national de l'Organisation.

14. Les contributions volontaires ne doivent être utilisées que pour l'exécution du Plan stratégique de l'OPS, y compris son programme et ses plans de travail biennaux respectifs. Elles doivent également contribuer à la réalisation des Objectifs stratégiques (OS), des résultats escomptés au niveau Régional et des résultats escomptés spécifiques par bureau (OSER). Le BSP a préparé une politique destinée à assurer que ces ressources sont reçues et utilisées à cette fin. Cette politique établira également un processus d'examen et d'approbation pour les contributions volontaires prévues principalement pour :

- assurer l'alignement des contributions volontaires sur le Plan stratégique de l'OPS ;
- améliorer la qualité des projets proposés pour obtenir les contributions volontaires ;
- suivre et évaluer l'usage des contributions volontaires ;
- améliorer l'exécution des contributions volontaires ;
- réduire la restitution de fonds aux partenaires coopérants ;
- réduire le nombre de rapports d'audit comportant des réserves ;
- rassembler et systématiser l'information sur les bonnes pratiques et les enseignements tirés ;
- simplifier les processus administratifs pour assurer l'exécution efficace et fructueuse des contributions volontaires ;
- promouvoir un processus participatif au sein de l'OPS pour faciliter l'identification et la solution de problèmes impliquant toutes les parties responsables ;
- maintenir et améliorer la bonne réputation de l'Organisation auprès des partenaires extérieurs.

15. Le projet de politique des contributions volontaires est joint à l'annexe B.

- *Coordination des ressources*

16. L'exécution intégrale du Plan stratégique requiert une flexibilité permettant de transférer les ressources d'une entité à une autre ou d'un OS à un autre. De cette façon,

les ressources d'une entité ou d'un OS qui a déjà satisfait ses besoins et dont il est peu probable qu'elle ou il utilise ses ressources, peuvent être transférées à des entités ou des OS ayant une plus grande probabilité d'en avoir besoin et de les utiliser. La GFR rompt avec l'approche traditionnelle selon laquelle les ressources étaient affectées à une entité et ne pouvaient être utilisées que par cette entité. Conformément à la planification de la GFR, toutes les entités, par le biais de l'exécution de leurs tâches et l'usage des ressources nécessaires, contribuent à l'obtention des résultats Régionaux de gestion institutionnelle établis dans le Plan stratégique de l'OPS. Par conséquent, indépendamment de leur source, toutes les ressources contribuent aux mêmes RER. Cette nouvelle façon de travailler nécessitera que des mécanismes soient établis pour suivre l'utilisation des ressources, réaliser les objectifs et fournir une orientation quant aux possibles transferts entre entités et OS, tout en garantissant le respect des accords fiduciaires avec les partenaires.

17. À cette fin, une fonction de coordination des ressources a été établie à l'OPS, qui est liée à la fonction de mobilisation des ressources. La coordination des ressources signale les entités ou les OS où la mobilisation des ressources devrait se concentrer ; la mobilisation des ressources offre une information sur les intérêts des partenaires qui pourraient être source de ressources pour des entités particulières ou des OS. Des rapports périodiques seront préparés pour considération de la Direction afin de souligner le besoin d'améliorer l'usage des ressources entre entités ou OS ou de les réaffecter. L'exécution de la coordination des ressources a commencé pendant la période biennale 2008-2009 et a permis d'utiliser la presque totalité des ressources à la fin de la période biennale.

18. Le projet de politique de coordination des ressources est joint à l'annexe C.

- *Lettres d'accord*

19. L'OPS dispose d'une série d'instruments administratifs pour utiliser les ressources dans l'exécution de sa coopération technique, tels des accords de service contractuels, des ordres d'achat et des formulaires pour l'organisation de cours et de séminaires. De plus, le Bureau a créé il y a quelques années un instrument de coopération technique appelé « Lettres d'accord ». Cet instrument permet à l'Organisation de transférer des ressources sous la forme d'une allocation à une institution bénéficiaire qui travaille, ou qui commence à travailler, dans un domaine de santé publique aligné sur le programme de l'OPS. En fonction de l'expérience acquise avec les Lettres d'accord, et afin de répondre aux recommandations des auditeurs afin de disposer d'un meilleur contrôle de ces ressources, une nouvelle directive pour l'usage des Lettres d'accord a été établie. Cette directive est entrée en vigueur en décembre 2009 et est disponible sur

internet.² Les Lettres d'accord émises avant cette date continueront à être exécutées conformément à la réglementation dans le cadre de laquelle elles ont été émises à l'origine.

Suivi et évaluation de la performance

20. Dans le passé, l'OPS a toujours rigoureusement évalué son programme de coopération technique mais cette évaluation n'a pas été pleinement intégrée et normalisée à tous les niveaux de l'Organisation.

21. La gestion fondée sur les résultats requiert que les progrès sur la voie des cibles établies pour une période biennale et un Plan stratégique particulier soient suivis de manière permanente. À cette fin, un processus de suivi et d'évaluation de la performance a été établi dans l'ensemble de l'Organisation. Il comprend le suivi et l'évaluation minutieux de l'exécution programmatique et budgétaire des plans de travail biennaux au niveau de l'entité et de l'OS et du RER au niveau institutionnel tout au long de la période biennale. La coordination et la mobilisation des ressources sont également suivies et évaluées.

22. Des exercices de suivi et évaluation de la performance sont menés chaque semestre (quatre par période biennale). Le dernier exercice de suivi et évaluation de la performance dans la période biennale constitue l'évaluation de fin de période biennale du budget programme ; il sert également de rapport de situation provisoire sur l'exécution du Plan stratégique pour la période 2008-2012, qui est présenté aux Organes directeurs. Les détails de la méthodologie de suivi et d'évaluation de la performance et du premier rapport de fin de période biennale pour la période 2008-2009 sont inclus dans le document CE146/9.

Évaluation indépendante et apprentissage

23. L'OPS définit l'évaluation comme une analyse systématique et impartiale des éléments suivants : activité, projet, programme, stratégie, politique, thème, secteur, entité opérationnelle ou performance institutionnelle. L'évaluation doit porter sur les réalisations escomptées et obtenues sur le long terme et examiner les processus, les facteurs contextuels et la causalité, afin de comprendre ces obtentions ou leur absence. L'évaluation est formulée pour déterminer la pertinence, l'efficacité, la capacité de rendement et la viabilité des interventions et des contributions de l'Organisation. Elle doit fournir une information fondée sur des données probantes qui soit crédible, fiable et

² Ce document existe seulement en anglais ou espagnol. Ci-joint le lien vers la version en anglais des Lettres d'accord :

http://new.paho.org/hq/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=5969&Itemid=

utile et permettre l'incorporation en temps opportun des conclusions, recommandations et enseignements tirés dans les décisions de l'OPS.

24. Créée en 2008, la fonction d'évaluation de l'OPS se situe dans le nouveau Bureau de Contrôle interne et des Services d'évaluation afin d'assurer son indépendance totale vis-à-vis des fonctions de direction.

25. Le Bureau de Contrôle interne et des Services d'évaluation mène des évaluations indépendantes. Il peut également mener des évaluations thématiques et fondées sur les pays ainsi que des examens des processus de gestion interne. De cette façon, le Bureau de Contrôle et des Services d'évaluation favorise une plus grande compréhension du travail de l'OPS ; il fournit l'information pour la prise de décisions sur les interventions à venir ; il renforce la culture d'apprentissage de l'Organisation ; il dissémine les enseignements tirés et il formule et encourage les meilleures pratiques pour les programmes à venir ou le développement stratégique.

26. Le Bureau de Contrôle interne et des Services d'évaluation fonctionne au niveau de l'ensemble de l'Organisation. Ses évaluations périodiques complètent le besoin de suivi et d'évaluation journaliers et constants des activités par les programmes eux-mêmes, mais ne le remplacent pas. La Directrice a demandé au Bureau de Contrôle interne et des Services d'évaluation d'inclure la coordination d'un examen des enseignements tirés du processus de GFR à ce jour parmi les évaluations de son plan de travail biennal pour 2010.

27. Le Bureau de Contrôle interne et des Services d'évaluation de l'OPS est membre du Groupe d'Évaluation des Nations Unies (UNEG) et est conforme aux normes du système des Nations Unies.

Responsabilisation

28. L'OPS définit la responsabilisation comme une obligation de démontrer et d'endosser la responsabilité pour la performance en conformité aux attentes convenues. Il s'agit d'une relation formelle qui survient quand une responsabilité est conférée et acceptée. La responsabilisation porte en elle l'obligation d'informer sur l'accomplissement des responsabilités assignées.

29. La responsabilisation est une composante du cadre de GFR de l'OPS. L'OPS donne aux gérants les moyens pour prendre les mesures nécessaires afin de réaliser leurs résultats escomptés dans le temps et les ressources approuvés par les Organes directeurs. La Délégation de pouvoirs est une condition préalable à l'exécution réussie de la GFR. Pour être responsabilisés en ce qui concerne les résultats, les gérants doivent être habilités à travers une Délégation de pouvoirs claire dans tous les domaines, y compris, et

ce qui est le plus important, la gestion des ressources humaines. La politique de l'OPS consiste à encourager un usage efficace des ressources en habilitant le personnel à participer aux décisions affectant l'Organisation. Une bonne gouvernance est permise par la Délégation de pouvoirs appropriée, tant financière qu'humaine, pour assurer la réalisation des résultats escomptés de l'OPS dans le Plan stratégique et le budget programme approuvés, ainsi que pour améliorer la performance globale de l'Organisation.

30. La Directrice a approuvé une politique en matière de Délégation de pouvoirs qui délimite les lignes claires de pouvoir. Elle est la base sur laquelle est exercé le pouvoir délégué et elle comprend la responsabilité et la responsabilisation du personnel de l'ensemble de l'Organisation. La politique approuvée de Délégation de pouvoirs est présentée à l'annexe D.

31. Les procédures essentielles de la politique seront publiées sous peu. Des Délégations de pouvoirs spécifiques seront publiées par la suite dans le cadre de la nouvelle structure établie par cette politique.

Mesures à prendre par le Comité exécutif

32. Le Comité exécutif est invité à soumettre ses commentaires et ses suggestions en vue d'améliorer l'exécution de la gestion fondée sur les résultats à l'OPS.

Annexes

Annexe A : Cadre de gestion fondée sur les résultats de l'OPS (version préliminaire)

Annexe B : Politique de contributions volontaires (version préliminaire)

Annexe C : Politique de coordination des ressources (version préliminaire)

Annexe D : Politique de délégation de pouvoir

**CADRE DE GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS DE
L'ORGANISATION PANAMÉRICAINNE DE LA SANTÉ
(Projet de texte)**

TABLE DES MATIÈRES

	<i>Page</i>
1. INTRODUCTION	1
2. CADRE DE GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS DE L'OPS	4
3. PLANIFICATION.....	8
3.1 Chaîne de résultats de l'OPS comparée à la chaîne de résultats GAR	8
3.2 Chaîne de résultats OPS/OMS	12
3.3 Appliquer une approche logique.....	13
3.4 Hypothèses et risques.....	14
3.5 Indicateurs	16
3.6 Instruments de planification OPS/OMS et alignement.....	17
3.6.1 Instruments de planification stratégique de l'OMS.....	19
3.6.2 Instruments de planification stratégique de l'OPS	20
3.6.3 Instruments de planification opérationnelle de l'OPS	24
3.7 Système intégré pour la planification et la coordination des ressources	25
3.7.1 Planification des ressources	25
3.7.2 Coordination des ressources	25
4. MISE EN ŒUVRE ET SUIVI ET ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE	26
4.1 Mise en œuvre	26
4.2 Suivi et évaluation de la performance (PMA)	26
4.2.1 Suivi et évaluation de la performance du plan de travail biennal	27
4.2.2 Plan stratégique et suivi et évaluation de la performance du programme et budget.....	27
4.3 Évaluation de la performance de gestion	29
4.4 Rapports et apprentissage institutionnel	30
5. ÉVALUATION INDÉPENDANTE ET APPRENTISSAGE	30
5.1 Suivi et évaluation de la performance par rapport à une évaluation indépendante.....	32
5.2 Principes de l'évaluation indépendante	32
5.3 Portée des évaluations	32
5.4 Évaluations d'impact	32
5.5 Évaluation participative	32
5.6 Apprentissage issu des études d'évaluation.....	34
6. RESPONSABILISATION.....	34
6.1 Principes de responsabilisation.....	34
6.2 Responsabilisation pour les résultats de l'OPS	35
Annexes :	
Annexe A : Sigles et abréviations.....	40
Annexe B : Glossaire	41

1. INTRODUCTION

Depuis les années 90, les exigences importantes en termes de renforcement de la gestion des programmes assortie de résultats démontrés ont débouché sur de vastes réformes du secteur public à la fois au niveau national et international. Les États membres et les partenaires financiers exigent des résultats présentant des bénéfices directs pour la santé des populations. La transformation du secteur de la santé exige une plus grande efficacité et efficience pour obtenir des résultats au niveau national et international.

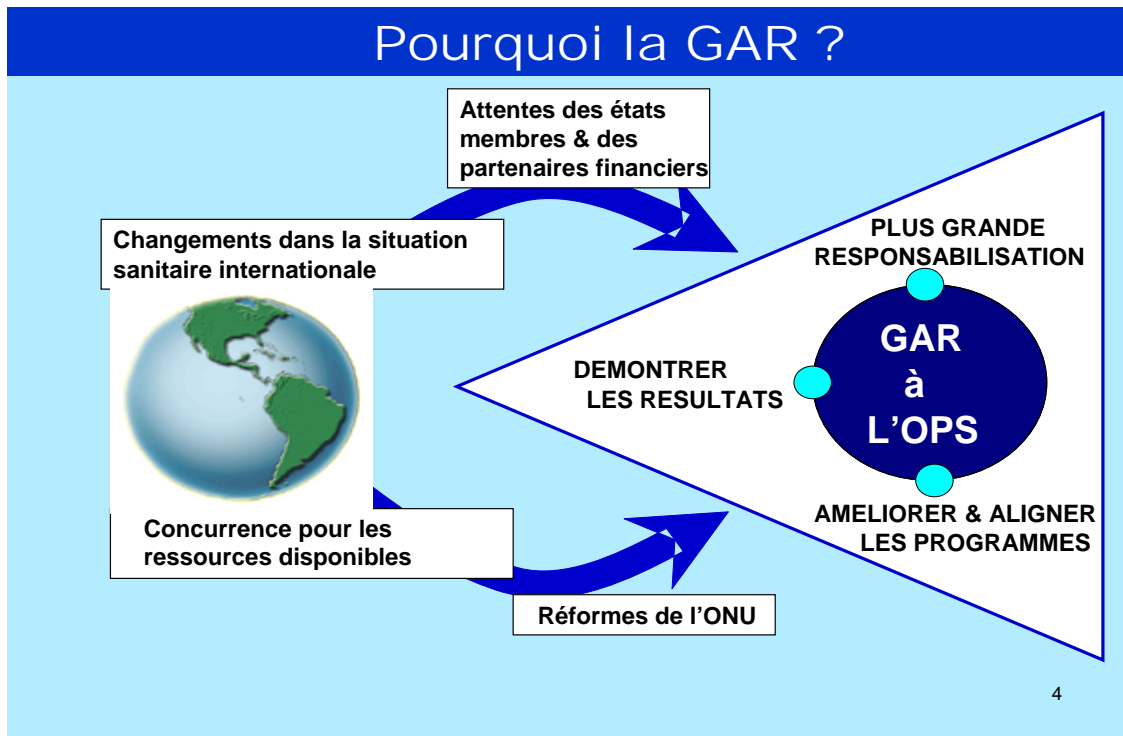
Une meilleure compréhension du domaine de la santé s'est traduite par une prise de conscience de son caractère multisectoriel, avec de ce fait un plus grand nombre de parties prenantes impliquées dans la santé. Par conséquent, il existe une plus grande concurrence en termes de ressources disponibles pour la santé au niveau national et international (voir la figure 1).

Les tendances et pressions susmentionnées ont débouché sur l'utilisation du cadre de gestion axée sur les résultats (GAR) au plan national et international, y compris par les gouvernements, le système des Nations Unies (ONU), et les organisations non gouvernementales (ONG). Par exemple, les Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) ont été élaborés dans le contexte de la GAR.

Pendant de nombreuses années, l'Organisation panaméricaine de la santé (OPS) a eu recours à des plans stratégiques et à une approche de cadre logique correspondante pour ses activités de planification, de suivi et d'évaluation. Toutefois, l'exigence de résultats démontrables à des niveaux qui bénéficient directement à la santé des populations, et que tous les éléments de l'Organisation travaillent en vue d'obtenir des résultats collectifs, a exigé un changement du système de planification. L'application du cadre GAR, avec les ajustements correspondant sur le plan de la planification, de la budgétisation, du suivi et de l'évaluation de la performance, et de l'évaluation indépendante, a été introduite dans le Plan stratégique de l'Organisation 2008-2012.

La mise en œuvre de la GAR permet à l'Organisation de mieux démontrer les résultats et de se concentrer sur l'allocation des ressources, tout en accroissant la transparence et la responsabilisation. La mise en œuvre du cadre GAR vise à modifier en profondeur la façon dont l'Organisation fonctionne, faisant des résultats et de la performance l'orientation centrale de ses activités. Le système de gestion institutionnel (CMS) du Bureau sanitaire panaméricain générera et utilisera les informations sur la performance à des fins de responsabilisation, rapport aux parties prenantes externes et communication d'informations à la direction en interne pour le suivi, l'apprentissage et la prise de décisions.

Figure 1. Principales pressions exercées sur l'OPS pour qu'elle adopte une gestion axée sur les résultats (GAR)



Ce document présente les grandes informations sur la portée de la GAR au sein de l'Organisation. Il a pour objet de servir de plan directeur pour les responsables du Bureau sanitaire panaméricain, travaillant en collaboration avec les États membres, pour les aider à définir les résultats attendus, à concentrer leur attention sur l'obtention des résultats, à opérer un suivi régulier de la performance, et à utiliser les informations du suivi pour ajuster la gestion des programmes en vue d'une plus grande efficacité et efficacité dans les opérations.

La GAR permet à l'OPS de mieux s'assurer que ses processus et activités contribuent à la réalisation des objectifs des domaines d'action du Programme de santé pour les Amériques, et des Objectifs stratégiques (OS) ainsi que des Résultats attendus pour l'ensemble de la Région (RER) du Plan stratégique de l'OPS. Elle fournit un moyen d'établir un lien entre les RER de l'OPS et le travail des entités du Bureau sanitaire panaméricain (PASB), y compris les liens avec les départements de gestion, programmatiques, et exécutifs du Bureau. On attend de ces entités qu'elles obtiennent les Résultats attendus spécifiques du Bureau (OSER) qui devraient permettre la réalisation des RER et contribuer à la réalisation des OS

de l'OPS. De même, ces RER contribuent à la réalisation des Résultats attendus pour l'ensemble de l'Organisation (OWER) de l'OMS, ce qui contribue également à la réalisation des Objectifs stratégiques globaux.

Le cadre de GAR de l'OPS, élaboré en tenant compte du cadre correspondant de l'OMS, comprend les composantes fondamentales suivantes : planification ; mise en œuvre, suivi et évaluation de la performance ; évaluation indépendante et apprentissage ; et responsabilisation.

2. CADRE DE GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS DE L'OPS

L'OPS définit la GAR comme un processus de gestion où :

- La formulation des programmes s'articule autour d'une série d'objectifs prédéfinis et de résultats attendus ;
- Les résultats attendus justifient les besoins en ressources, qui sont tirés des extrants nécessaires pour obtenir ces résultats et liés à ces extrants ;
- La performance effective sur le plan de la réalisation des résultats est mesurée objectivement au moyen d'indicateurs de performance ; et
- Les responsables et le personnel du PASB sont responsables de l'obtention des résultats ; ils sont aussi dotés des outils et des ressources dont ils ont besoin pour les obtenir.

La GAR est un vaste processus de gestion qui vise à parvenir à des changements importants dans la façon dont l'organisation fonctionne. Au cœur de ce processus on trouve l'amélioration de la performance et la réalisation de meilleurs résultats. Le processus de gestion identifie des résultats à court terme (extrants), à moyen terme (réalisations), et à long terme (impacts). Un résultat est défini comme un changement tangible, mesurable, ou calculable qui découle d'une relation de cause à effet. Les résultats sont les conséquences d'actions prises pour atteindre certains objectifs.

Les résultats peuvent également refléter la transformation des attitudes, des pratiques et des comportements d'un groupe donné. Ce concept recouvre deux questions centrales :

- la notion de *changement*, qui suppose une transformation visible dans un groupe, une organisation, une société, ou un pays, et
- la notion de *causalité*, qui est une relation de cause à effet entre une action et les résultats obtenus.

La GAR de l'OPS est centrée sur les résultats au niveau des réalisations qui bénéficient directement à la santé de la population, plutôt que sur le suivi et le

contrôle des extrants ou activités. Des exemples de niveaux de réalisations comprennent les éléments suivants :

- une réduction de l'incidence des IST/HIV/SIDA dans une région cible ;
- un plan de santé national mis en œuvre ;
- une réduction du taux de mortalité chez les enfants de moins de 5 ans dans le pays X ; et
- la mise en place d'un nouveau mécanisme réglementaire dans le domaine de la santé.

Composantes du cadre GAR de l'OPS

Le cadre GAR de l'OPS compte quatre composantes :

- la planification ;
- la mise en œuvre, ainsi que le suivi et l'évaluation de la performance ;
- une évaluation indépendante et l'apprentissage ; et
- la responsabilisation.

Les principaux éléments de chaque composante sont énoncés ci-dessous (voir la figure 2).

• Planification

- identifier des résultats clairs et mesurables, à l'aide d'une approche de cadre logique ;¹
- sélectionner des indicateurs qui seront utilisés pour mesurer les progrès accomplis vers la réalisation de chaque résultat ;
- la définition de cibles explicites pour chaque indicateur, utilisées pour évaluer la performance.

• Mise en œuvre et suivi et évaluation de la performance

- mettre en œuvre des tâches et des sous-tâches pour obtenir les produits et services (extrants) qui font partie de l'intérêt gérable de l'entité ;
- utiliser un système de mesure de la performance afin de collecter régulièrement des données sur les progrès accomplis vers l'obtention des résultats, et procéder à une reprogrammation lorsque cela est nécessaire ;

¹ La cadre logique est un outil de gestion utilisé pour améliorer la conception, la gestion et l'évaluation des interventions. Il identifie les éléments clés dans la chaîne de résultats (intrants, extrants, produits, impacts) ainsi que leurs rapports de causalité, les indicateurs, et les hypothèses ou risques qui peuvent avoir une influence en termes de réussite ou d'échec.

- examiner, analyser et communiquer les résultats obtenus par rapport aux indicateurs cibles.

• Évaluation indépendante et apprentissage

- intégrer des évaluations indépendantes pour fournir des informations complémentaires sur la performance au-delà de ce qui est disponible grâce au suivi de la performance et au système d'évaluation ;
- utiliser les informations sur la performance pour la responsabilisation dans la gestion interne, l'apprentissage et les processus décisionnels, ainsi que pour faire rapport de la performance externe aux parties prenantes et aux partenaires.

• Responsabilisation

Un principe directeur clé de la GAR est la responsabilisation. Le caractère décentralisé de la GAR exige que des lignes claires de responsabilités soient définies et qu'elles fassent l'objet d'un suivi à tous les niveaux.

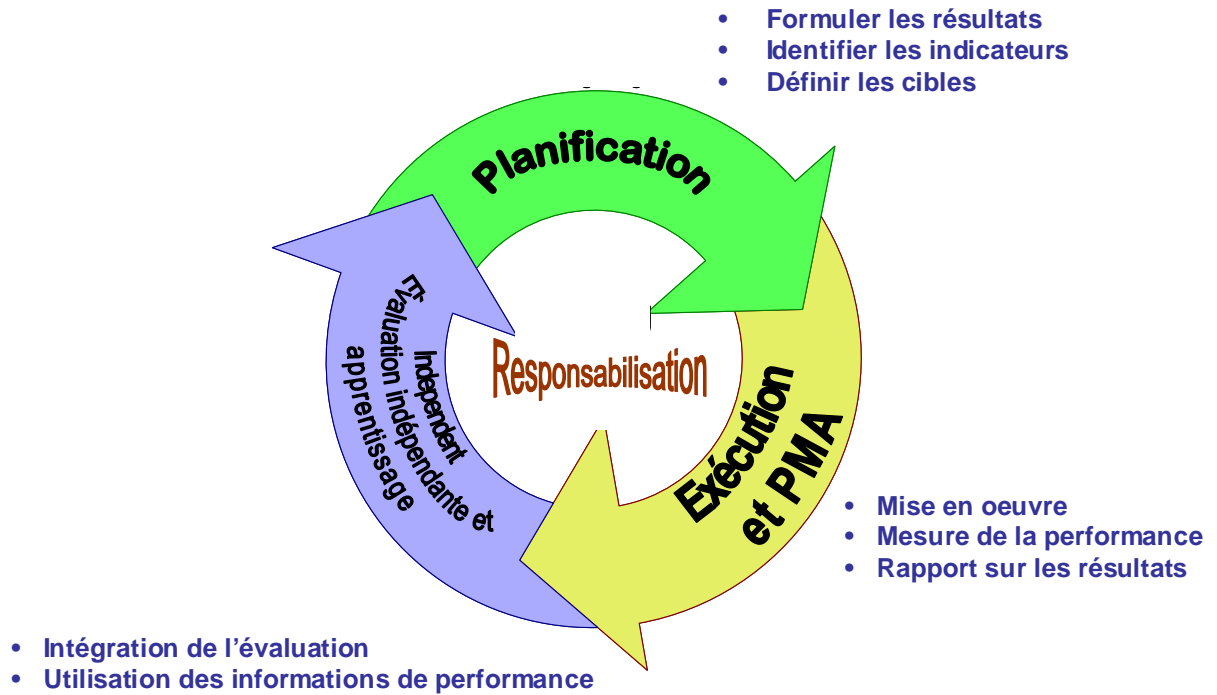
Les réformes importantes associées aux processus de GAR au sein du PASB comprennent les points suivants :

- ***Autonomiser les chefs de services.*** L'autorité est déléguée au niveau de direction qui est tenu pour responsable des résultats, ce qui lui permet de réorienter les ressources et de procéder à d'autres ajustements afin de s'assurer que les résultats sont effectivement obtenus.
- ***Tenir les chefs de service pour responsables.*** La GAR institue de nouveaux mécanismes pour faire en sorte que les chefs de services assument la responsabilité de l'obtention des résultats qui sont du ressort de leur *intérêt gérable*.²
- ***Se centrer sur les bénéficiaires.*** La GAR consulte les bénéficiaires et leur répond en ce qui concerne les préférences et leur niveau de satisfaction par rapport aux réalisations (OWER, RER et OSER) et aux extrants (produits et services) fournis.

² « Le concept d'intérêt gérable reconnaît que l'obtention des résultats exige une action conjointe de la part d'un grand nombre d'autres acteurs tels que les gouvernements des pays hôtes, les institutions, les autres bailleurs de fonds, la société civile, et le secteur privé. Lorsqu'un objectif entre dans notre intérêt gérable, cela signifie que nous avons des raisons de croire que notre capacité à influencer, organiser, et appuyer les autres autour d'objectifs généralement partagés peut aboutir à la réalisation des résultats souhaités, et que la probabilité de réussite est suffisamment élevée pour justifier les dépenses pour un programme et les ressources en personnel. Un résultat entre dans l'intérêt gérable d'une entité lorsqu'il existe des raisons suffisantes de croire que sa réalisation peut être influencée de façon significative et critique par les interventions de cette entité. » – Glossaire USAID, <http://www.usaid.gov/pubs/sourcebook/usgov/glos.html>.

- ***Participation et partenariat.*** La GAR est inclusive vis à vis des partenaires qui partagent un intérêt pour ce qui est d'obtenir des résultats au moyen de la planification, de la mise en œuvre et de la mesure de la performance.
- ***Procéder à une réforme de la politique et des procédures.*** La GAR institue des changements officiels dans la façon dont l'Organisation mène ses opérations en émettant de nouvelles politiques et lignes directrices sur les procédures qui apportent des éclaircissements sur les nouveaux rôles, procédures opérationnelles et responsabilités.
- ***Élaborer des mécanismes de soutien.*** La GAR aide les chefs de service pour la mise en place effective de processus de mesure de la performance et de gestion en apportant une formation et de l'assistance technique, en établissant de nouvelles bases de données d'informations sur la performance, en élaborant des lignes directrices et en diffusant les pratiques optimales.
- ***Changer la culture de l'organisation.*** La GAR facilite les changements culturels au sein du PASB qui sont nécessaires pour une mise en œuvre effective de cette nouvelle méthode de gestion. Ces changements comprennent une modification des valeurs, des attitudes, et des comportements du personnel du PASB. Il s'agit notamment d'instiller un engagement en termes de présentation de rapports honnêtes et ouverts sur la performance, de s'écarter des intrants et processus pour s'orienter vers l'obtention de réalisations, et d'encourager une culture d'apprentissage ancrée sur l'évaluation.

Figure 2. Cadre de gestion axée sur les résultats de l'OPS



Chaque composante est décrite en détail dans les sections suivantes.

3. PLANIFICATION

L'OPS est une organisation complexe, composée de ses États membres et d'un secrétariat appelé le Bureau sanitaire panaméricain (PASB ou « le Bureau »). Le Bureau est composé d'entités³ qui travaillent au niveau national, sous-régional et régional. L'adoption de la gestion axée sur les résultats implique que toutes les entités devraient travailler en coordination et contribuer à la réalisation des résultats collectifs définis dans le Plan stratégique de l'OPS, approuvé par les organes directeurs de l'Organisation. Le cadre de planification doit faciliter la conciliation des priorités régionales définies dans le Plan stratégique avec les priorités nationales. Le Plan stratégique de l'OPS est également aligné sur le Plan stratégique de l'OMS, dans la mesure où le PASB est le Bureau régional pour les Amériques de l'OMS.

Le cadre de planification présente deux aspects : la planification stratégique et opérationnelle. La planification stratégique au sein de l'OPS répond au Programme de santé pour les Amériques 2008-2017, le document sur la santé de plus haut niveau dans la Région préparé par les pays eux-mêmes. Le Plan stratégique répond aussi au Programme de santé mondial, qui fait partie du Programme de travail général de l'OMS.

Les Objectifs stratégiques (OS) et les Résultats attendus pour l'ensemble de la région (RER) du Plan stratégique constituent le point de départ de la planification opérationnelle. Il est donc impératif que ces résultats soient convenus par toutes les parties prenantes, qui comprennent les États membres et le personnel du PASB à tous les niveaux. Afin d'assurer la réalisation des objectifs, une appropriation par toutes les parties prenantes est essentielle.

Afin de répondre à cette modalité organisationnelle complexe, et pour s'assurer que les autres composantes de la GAR peuvent être pleinement exécutées, le processus de planification au sein de l'OPS doit être plus rigoureux et détaillé que par le passé.

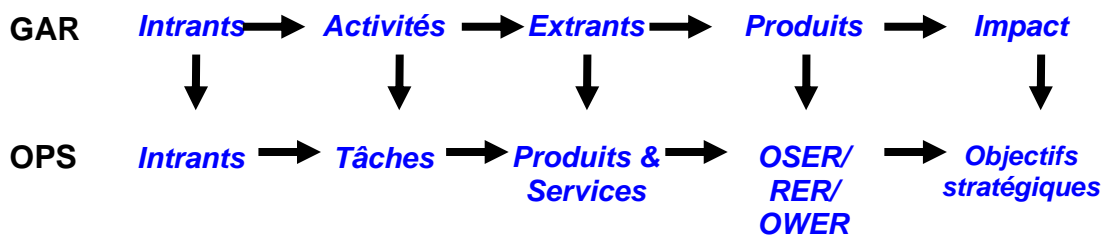
³ Entité est un terme générique qui désigne une unité de gestion, programmatique et d'exécution responsable d'élaborer et de mettre en œuvre un plan de travail biennal par l'entremise de la gestion de ses ressources associées (humaines, financières, en nature). En tant que telle, le système d'information AMPES du PASB reconnaît cette entité comme étant le noyau de la gestion du programme et du budget, d'où son nom.

3.1. Chaîne de résultats de l'OPS comparée à la chaîne de résultats GAR

Dans la GAR, la chaîne de résultats est définie en termes d'intrants, d'activités, d'extrants, de réalisations et d'impact. La terminologie de l'OPS est alignée sur la terminologie GAR.

Les entités du PASB (entités AMPES) mettent en œuvre des *tâches* faisant appel à des intrants (ressources humaines, financières et en nature) pour obtenir des *produits/services*. Si le travail d'une entité est bien planifié, un groupe de produits et services obtient un meilleur résultat ou réalisation à moyen terme, un *Résultat attendu spécifique du Bureau (OSER)*. Par l'entremise de leurs OSER, une entité ou plusieurs agissant de concert, contribuent à atteindre un résultat agrégé à moyen terme (*Résultat attendu pour l'ensemble de la Région - RER*). Ainsi, les intrants et tâches créent des produits et des services (extrants), qui devraient atteindre les OSER. Les OSER liés contribuent à la réalisation d'un RER spécifique, et ces RER, à leur tour, contribuent à la réalisation des Objectifs stratégiques du Plan stratégiques. Qui plus est, ces objectifs stratégiques contribuent aux domaines d'action du Programme de santé des Amériques. La figure 3 montre la GAR et la terminologie de l'OPS.

Figure 3. Comparaison de la GAR et terminologie de l'OPS



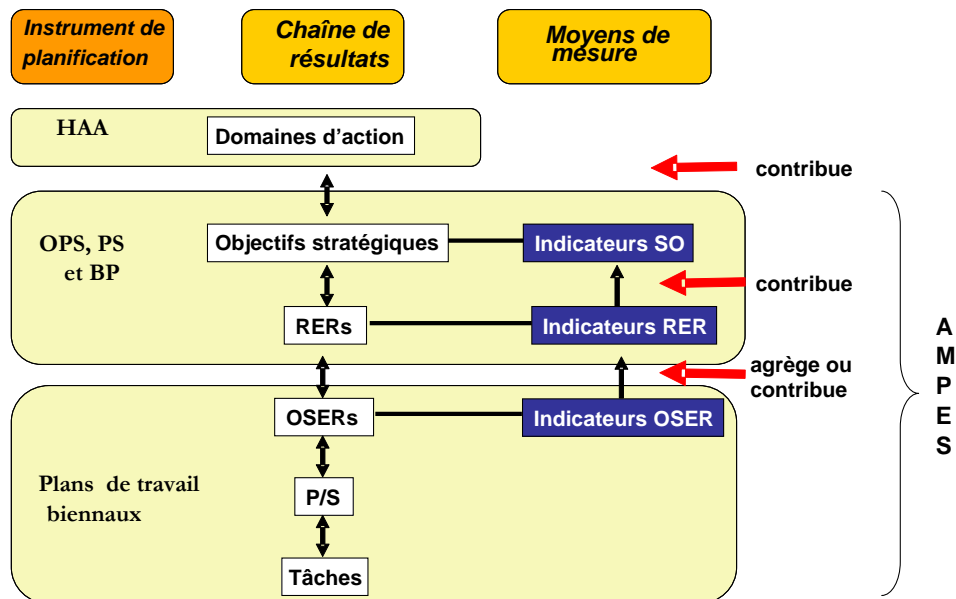
- **Intrants** fait référence aux ressources financières, humaines et matérielles utilisées pour une intervention de développement.
- **Activités** fait référence à une série d'actions interconnectées prises ou d'activités réalisées dans le cadre desquelles des intrants, comme les fonds, la coopération technique et d'autres ressources sont transformées pour produire des produits et services spécifiques (extrants). La mise en œuvre des activités et l'utilisation des ressources nécessaires sont laissées à la discrétion des responsables d'entités. Dans la terminologie OPS/OMS, les activités sont appelées **tâches** ou **sous-tâches**.
- **Extrants** fait référence aux résultats à court terme qui sont observables une fois les tâches et sous-tâches réalisées ; ils entrent complètement dans

l'intérêt gérable des chefs de services. Dans la terminologie OPS/OMS, les extrants sont appelés **produits et services**.

- **Réalisations** fait référence aux résultats à moyen terme obtenus d'un groupe de produits et de services. Ils décrivent les changements recherchés dans des conditions résultant des programmes de coopération. Obtenir une réalisation exige généralement des efforts collectifs de plusieurs partenaires, dont chacun produit des produits. Dans la terminologie OPS/OMS, les réalisations peuvent être les **OSER** (au niveau de l'entité – régionaux, sous-régionaux et nationaux), les **RER** (au niveau régional), ou les **OWER** (au niveau mondial).
- **Impacts** fait référence aux résultats à long terme produits par une intervention de développement. Ils peuvent être positifs ou négatifs et représentent des changements voulus ou non voulus. Parfois, les impacts peuvent s'appliquer à une situation de développement à long terme au niveau national, sous-régional, régional, ou mondial. Dans la terminologie OPS/OMS, les impacts sont appelés **objectifs stratégiques (OS)**.

La figure 4 présente les grands points du cadre de planification de l'OPS, y compris ses instruments, la chaîne de résultats et les indicateurs pour opérer un suivi des progrès.

Figure 4 : Chaîne de résultats et indicateurs de l'OPS



HAA : Programme de santé pour les Amériques

OPS – SP : Plan stratégique ; PB : Programme et budget

OS : Objectif stratégique ; RER : Résultat attendu pour l'ensemble de la Région ; OSER : Résultat attendu spécifique du Bureau ; P/S : Produits et services

Les Objectifs stratégiques (OS) sont les résultats à long terme (impact) dans le Plan stratégique de l'OPS. Ils sont exprimés en termes d'état de santé, de déterminants de la santé ou de systèmes de santé. Une diminution de l'incidence des maladies est un exemple d'impact lié à un OS. Les OS de l'OPS sont établis uniquement pour la Région des Amériques et ils contribuent aux Objectifs stratégiques de l'OMS. Les États membres de l'OPS se sont engagés à réaliser les OS. Le PASB aide les États membres à les réaliser grâce à la mise en œuvre des RER. Le PASB s'est aussi engagé à suivre et évaluer les Objectifs stratégiques. La réalisation des OS est une responsabilité partagée de l'OPS (les États membres et le PASB), pourtant les États membres sont responsable de la réalisation des indicateurs cibles des OS.

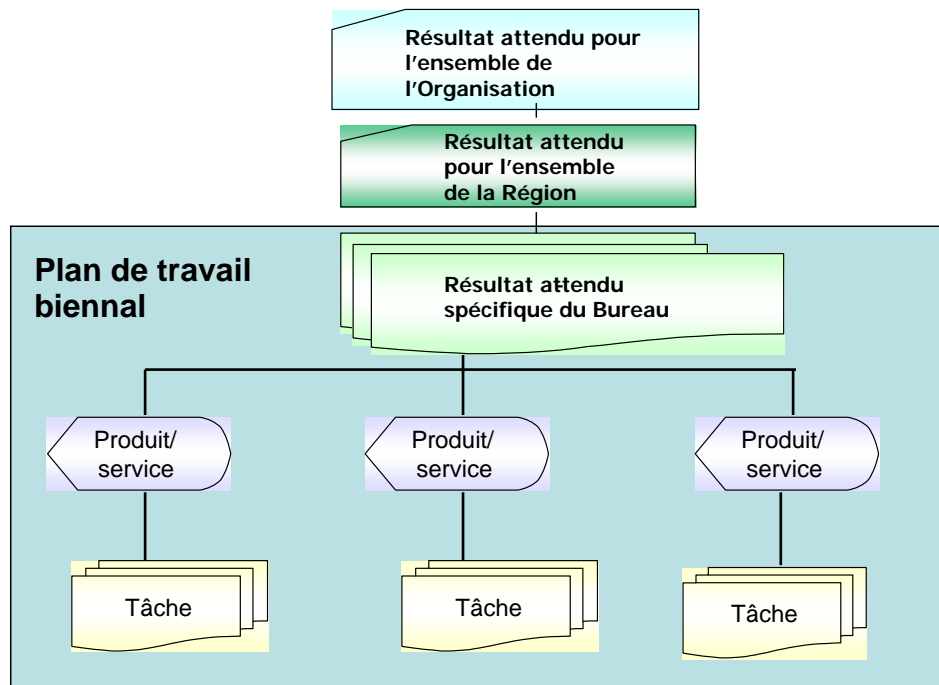
Les RER sont les résultats institutionnels à moyen terme nécessaires pour réaliser les OS de l'OPS. Les RER sont les réalisations sur lesquelles l'OPS dans son ensemble va être tenue pour responsable pendant toute la durée du plan stratégique de l'OPS. En dépit de ce niveau de responsabilisation, il est important de garder à l'esprit le fait que la réalisation d'un RER est le fruit de la collaboration et de l'action conjointe du PASB et des États membres de l'OPS.

Les RER sont sélectionnés et adaptés en OSER, un OSER par RER. Les OSER sont les résultats attendus du travail des entités au cours d'une période de planification de deux ans et constituent la base du plan de travail biennal (PTB). Les OSER et leurs indicateurs sont élaborés dans la cadre du système de planification, de programmation, de suivi et d'évaluation des Amériques (AMPES) au cours du processus de planification. Les intrants mobilisés (ressources humaines, financières, et/ou en nature), les tâches entreprises et les extrants produits entraînent des changements. C'est au responsable de l'entité qu'il incombe de déterminer quels extrants (produits/services) sont nécessaires pour obtenir un OSER.

Un OSER est un RER reproduit au niveau d'une entité. Au moment d'élaborer un OSER, une entité n'a que deux options —soit elle adopte intégralement le contenu du RER, soit elle l'adopte partiellement, en fonction de ses besoins. Dans les deux cas, l'entité a le droit de modifier l'énoncé du RER afin de l'adapter au contexte du travail de l'entité. À supposer que les risques et hypothèses soient traités de façon adéquate, une entité devrait réaliser son OSER correspondant au moyen d'un ou plusieurs produits et services. Les produits et services sont obtenus en accomplissant des tâches.

La figure 5 présente les grandes lignes du contenu et de la structure logique d'un plan de travail biennal (PTB) dans la chaîne de résultats. Dans le PTB, le planificateur élabore des produits et des services pour atteindre chaque OSER. Le planificateur programme plusieurs tâches pour chaque produit/service.

Figure 5. Contenu et structure logique d'un plan de travail biennal dans la chaîne de résultats



3.2. Chaîne de résultats OPS/OMS

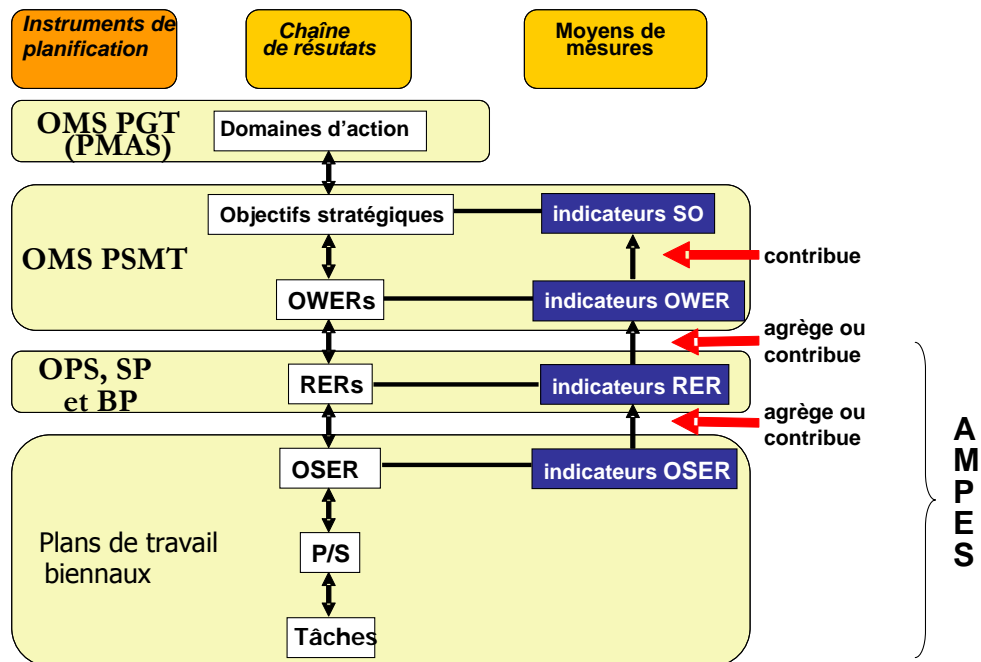
L'agrégation des RER contribue à la réalisation des OWER. Les OWER sont les réalisations à moyen terme pour lesquelles l'ensemble du Secrétariat de l'Organisation mondiale de la santé (OMS) doit être tenu responsable pendant la période couverte par un Plan stratégique à moyen terme de l'OMS. Les RER des différentes régions de l'OMS contribuent conjointement à la réalisation des OWER de l'OMS au niveau mondial. De même, les OWER contribuent à la réalisation des Objectifs stratégiques de l'OMS.

Les Objectifs stratégiques de l'OMS (OS) sont définis au niveau mondial. Les Objectifs stratégiques de l'OPS, en revanche, sont définis au niveau régional et ne s'appliquent qu'aux Amériques.⁴ Les OS de l'OMS contribuent à la réalisation des

⁴ Les OS de l'OPS et de l'OMS sont alignés, toutefois, du fait que l'OPS a adopté et maintenu les Objectifs stratégiques originaux de l'OMS et que l'OMS a par la suite fusionné certains d'entre eux, l'OPS a 16 OS et l'OMS en a 13.

domaines d'action du Programme mondial d'action sanitaire (PMAS), qui fait partie du Programme de travail général de l'OMS. Ainsi, le PASB contribue à la réalisation des OWER et des OS de l'OMS, remplissant ainsi son rôle de Bureau régional de l'OMS pour les Amériques. La figure 6 illustre cette chaîne de résultats et les indicateurs connexes.

Figure 6. Chaîne de résultats et indicateurs de l'OPS/OMS



OMS – PGT : Programme de travail général ;
 PMAS : Programme mondial d'action sanitaire ;
 PSMT : Plan stratégique à moyen terme
 SP : Plan stratégique ; PB : Programme et budget
 OS : Objectif stratégique ;
 OWER : Résultats attendus pour l'ensemble de l'Organisation ;
 RER : Résultat attendu pour l'ensemble de la Région ;
 OSER : Résultat attendu spécifique du Bureau

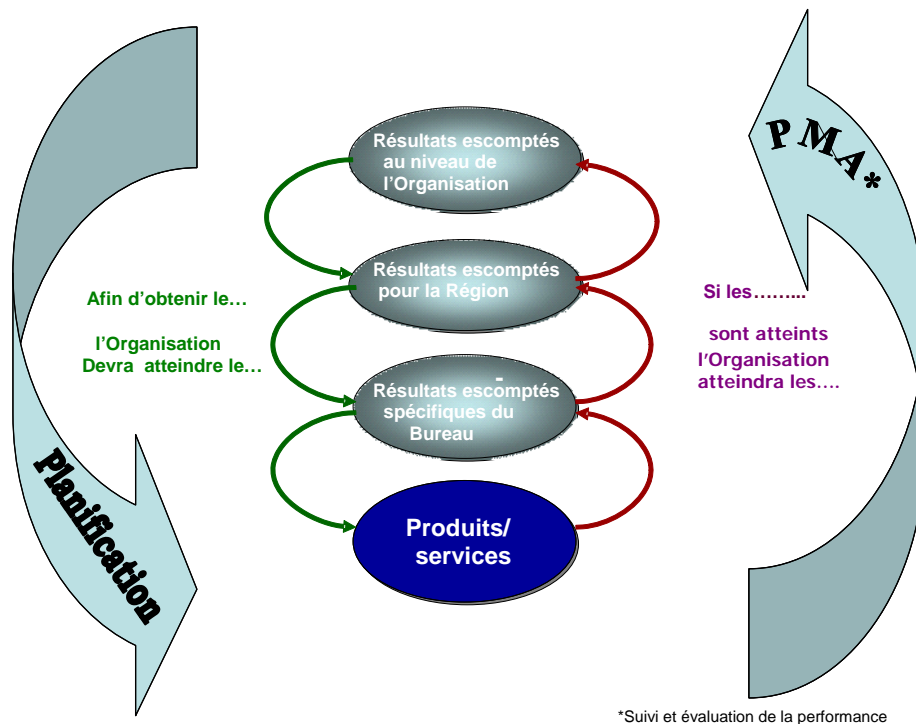
3.3. Appliquer une approche logique

Selon le cadre GAR, la relation logique entre les produits et services proposés (extrants) et les OSER (réalisations) doit être vérifiée selon les deux méthodes suivantes :

- La logique de planification est vérifiée en démontrant que l'entité doit fournir les produits ou services identifiés pour obtenir le résultat attendu, et
- La logique des résultats est vérifiée en démontrant que le résultat attendu sera obtenu une fois que tous les produits et services connexes auront été fournis, éventuellement par l'entremise de multiples projets AMPES de l'entité.

Une approche similaire, habituellement par agrégation, est appliquée entre des réalisations à différents niveaux de la chaîne de résultats : OWER, RER et OSER. Voir la figure n° 7.

Figure 7. Chaîne de résultats et logique de planification



3.4. Hypothèses et risques

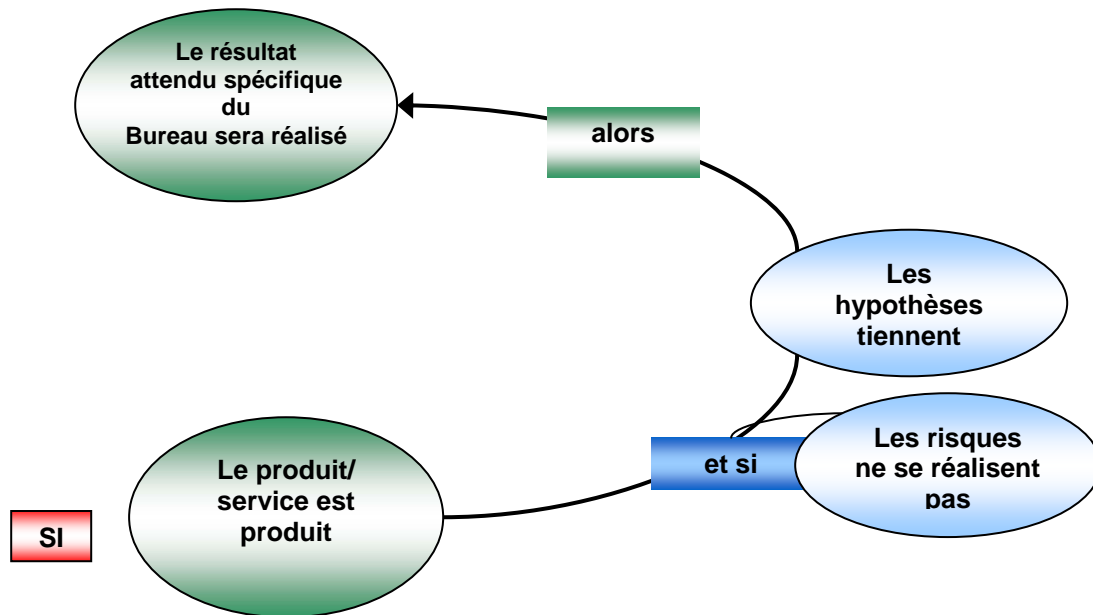
Un risque serait que les interventions n'aient pas lieu dans un environnement complètement contrôlé. L'obtention d'un résultat est souvent influencée par des événements ou conditions externes, incontrôlables qui peuvent ne pas faire partie de l'intérêt gérable du responsable de l'entité. De ce fait, il est important d'énoncer explicitement les hypothèses qui sont nécessaires à la réussite ainsi que les risques qui pourraient nuire à l'obtention des résultats. Il se peut que des produits et services bien planifiés ne puissent pas obtenir un OSER⁵. Il est donc important d'exprimer clairement les risques et hypothèses afin d'énoncer un argumentaire clair, à l'avance, des obstacles potentiels sur la voie de la réalisation des OSER. La figure 8 illustre le flux logique des hypothèses et risques.

Les hypothèses sont des événements futurs qui peuvent avoir un effet positif ou neutre sur une intervention. Les hypothèses sont certes considérées comme étant externes et en dehors du contrôle immédiat d'une entité, elles peuvent être soit internes soit externes à l'Organisation. Des exemples d'hypothèses pourraient être que : « les priorités du Ministère de la Santé ne changeront pas au cours de la période de planification », « la politique publique du gouvernement sera adoptée comme prévu » ou « 15 entités de pays du PASB mettront en œuvre des produits/services correspondants à l'appui d'une réalisation prévue ». Des actions peuvent être prises par l'entité afin d'accroître au maximum la probabilité qu'une hypothèse se produise.

Les risques sont des événements potentiels qui échappent au contrôle de l'entité AMPES. Les risques sont des menaces pour la réalisation des résultats et ne sont pas simplement le négatif d'une hypothèse. Dans la mesure où les risques sont externes à l'entité, ils échappent au contrôle direct du responsable de l'entité. Comme pour les hypothèses, ils peuvent être soit internes soit externes à l'Organisation. Des actions peuvent souvent être prises en vue d'atténuer les effets négatifs des risques ou empêcher qu'ils se concrétisent.

⁵ Il se peut qu'un OSER ne puisse pas être réalisé car (a) les produits et services ont mal été mis en œuvre, il s'agit alors d'une question de gestion ; (b) les produits et services sélectionnés pour être mis en œuvre n'étaient pas les bons pour réaliser l'OSER, c'est alors une question de conception ; ou (c) les risques se sont concrétisés ou les hypothèses ne se sont pas avérées, ce qui est une question d'évaluation.

Figure 8. Flux logique des hypothèses et risques pour la réalisation des OSER



3.5. Indicateurs

Des indicateurs sont nécessaires afin de déterminer si un résultat à moyen terme (OWER, RER et OSER) a été obtenu. Les indicateurs mesurent les progrès accomplis sur le plan de la réalisation des objectifs en évaluant, directement ou indirectement les véritables changements de situation par rapport à ce qui avait été planifié en termes de quantité, de qualité, et de délais. Un indicateur est une variable quantitative ou qualitative observable qui fournit les bases pour évaluer la réalisation, le changement, ou la performance. Un indicateur est le « marqueur » qui contribue à mesurer les progrès vers la réalisation des résultats attendus. (Voir le tableau 1 pour une description des divers indicateurs.)

Les indicateurs quantitatifs sont des mesures objectives telles que le décompte (existence d'un ou plus), le temps (fréquence, retards), coût (planifié, effectif, variation), proportion (pourcentage, ratio). Les indicateurs qualitatifs sont des mesures subjectives telles que des jugements, des perceptions, ou des comparaisons avec les normes établies.

Les indicateurs sont sélectionnés au cours de la phase de planification, et comprennent les points de référence et les cibles ; des lectures de ces indicateurs sont prises à intervalles clés. Une mesure de référence est d'abord prise ; elle évalue ou décrit la situation avant l'intervention de développement ; c'est la mesure par rapport à laquelle les progrès seront évalués ou les comparaisons seront faites.

La cible fait référence au progrès qu'on estime pouvoir observer à la fin de l'intervention. La comparaison du point de référence avec les valeurs actuelles et cibles déterminera l'ampleur des progrès qui ont été réalisés, afin que des actions correctrices puissent être prises si nécessaire.

Afin de s'assurer que les indicateurs opèrent effectivement les tâches prévues, un indicateur utile doit être **SMART** ; en d'autres termes, il doit être :

- S** Spécifique (pour ce qui est de la nature du changement, des groupes cibles, ou des régions cibles),
- M** Mesurable (en utilisant les indicateurs sélectionnés),
- A** Accessible (réaliste),
- R** Rattaché à un projet (traitant du [des] besoin[s] identifié[s]), et
- T** Temporellement défini (réalisable dans les délais de l'intervention)

Tableau 1. Types d'indicateurs

Type	Résultat attendu (Réalisation) Bonne utilisation des compétences dans l'environnement de travail
Indicateur quantitatif	Nombre de produits élaborés avec la nouvelle compétence Référence : 0 Cible : 5
Indicateur qualitatif	Qualité du produit élaboré avec la nouvelle compétence Référence : passable Cible : excellent
Type	Résultat attendu (Réalisation) Nouveaux guides de la politique de santé gestion / opérations
Indicateur quantitatif	Nombre ou pourcentage de personnes qui reconnaissent la nouvelle politique de santé comme guidant leur travail Référence : Sans objet (S/O) Cible : 20 personnes/50 %
Indicateur qualitatif	Dans quelle mesure la politique a été intégrée aux guides de gestion / opérations Référence : Sans objet (S/O) Cible : Politique visiblement intégrée et perçue comme guidant la gestion /opérations (exemples donnés sur ce point)

3.6. Instruments de planification OPS/OMS et alignement

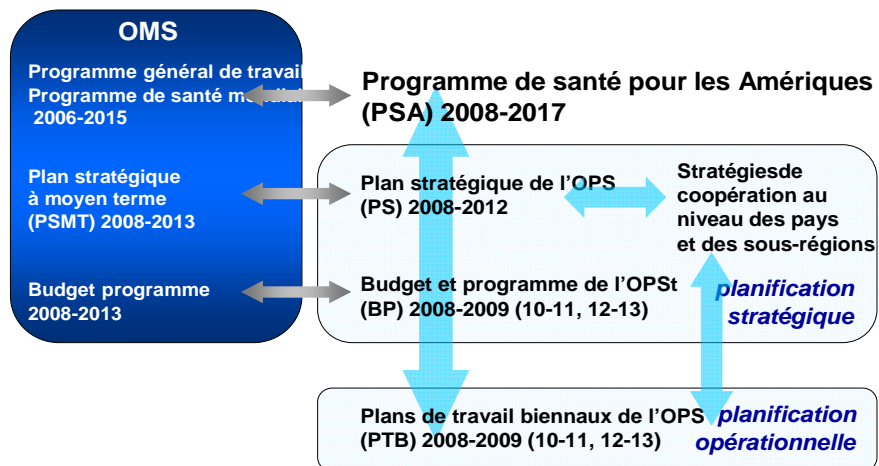
Étant donné que le PASB est le bureau régional de l'OMS pour les Amériques, le plan stratégique de l'OPS est aligné sur le Programme de travail général de l'OMS (PTG) et sur le plan stratégique à moyen terme (PSMT). Cet alignement a été

opéré progressivement au cours de plusieurs cycles de planification, et l'intégration programmatique s'est achevée avec le plan stratégique 2008–2012.

L'OPS est également l'agence du système interaméricain qui se spécialise dans la santé. À ce titre, l'OPS répond à des besoins de santé spécifiques dans les pays des Amériques comme énoncé dans le Programme de santé pour les Amériques 2008–2017.

Par l'entremise de son plan stratégique, l'OPS répond et s'engage à travailler dans les domaines d'action définis par les États membres dans le cadre du PTG de l'OPS et dans le Programme de santé pour les Amériques. Les instruments de planification de l'OPS/OMS sont présentés à la figure 9 et décrits ci-après.

Figure 9. Instruments de planification OPS/OMS



3.6.1 Instruments de planification stratégique de l'OMS

Programme de travail général

Le Programme de travail général (PTG) est l'instrument de planification de plus haut niveau de l'OMS. Il reflète une vision à long terme ainsi qu'un cadre de politique globale, et il couvre une période de 10 ans (actuellement 2006–2015). Le PTG définit le vaste programme de santé au niveau mondial, en examinant les questions de santé, les défis qu'elles représentent, et les façons dont la communauté internationale doit y répondre au cours de ces dix ans. Le

document décrit les responsabilités de l'OMS en tant qu'agence mondiale de la santé et définit les grandes orientations de ses activités.

Le Programme de santé mondial (PSM), qui fait partie du PTG, comporte sept domaines prioritaires :

1. Investir dans la santé pour réduire la pauvreté ;
2. Construire la sécurité sanitaire au niveau individuel et mondial ;
3. Promouvoir une couverture universelle, l'égalité des genres, et les droits de l'homme liés à la santé ;
4. S'attaquer aux déterminants de la santé ;
5. Renforcer les systèmes de santé et l'accès équitable ;
6. Tirer parti des connaissances, de la science et de la technologie ; et
7. Renforcer la gouvernance, le leadership et la responsabilisation

Dans le Onzième Programme de travail de l'OMS, les fonctions essentielles de l'organisation sont décrites, sur la base de la Constitution de l'OMS. Les fonctions essentielles identifient ce sur quoi l'OMS va se concentrer dans l'exercice de ses actions. L'OPS a adopté les mêmes fonctions essentielles avec quelques modifications et c'est l'axe qu'elle suit dans la planification de ses activités.

Plan stratégique à moyen terme de l'OMS

Le plan stratégique à moyen terme (PSMT) est un plan sur six ans qui définit l'orientation organisationnelle de l'OMS sur la base des domaines prioritaires spécifiés dans le PSM du PTG, et qui reflète les résolutions des instances dirigeantes de l'OMS ainsi que les stratégies de coopération avec les pays. Il définit les objectifs stratégiques (OS) pour l'OMS dans son ensemble —les États membres et le Secrétariat— avec les indicateurs et les cibles correspondants. Le plan établit également les OWER à réaliser afin de respecter l'OS. Les RER de l'OPS (et les OSER) sont alignés sur ces OWER. Le PSMT est donc essentiel pour définir la planification et déterminer les résultats attendus de l'OPS.

3.6.2 Instruments de la planification stratégique de l'OPS

Programme de santé pour les Amériques

Le Programme de santé pour les Amériques (PSA) est un instrument politique de haut niveau pour la santé qui guidera la préparation des futurs plans nationaux de santé et des plans stratégiques pour tous les organismes souhaitant coopérer pour la santé dans les pays des Amériques au cours de la période 2008-2017. Ce Programme définit des priorités et à ce titre il vise à

guider l'action collective des parties prenantes nationales et internationales qui cherchent à améliorer la santé des populations de cette Région.

Les pays et les territoires de la région, avec l'appui technique du PASB, ont élaboré le PSA. Tous les États membres ont approuvé et ont signé ce PSA. Ceci atteste de l'engagement politique quant à son contenu et son exécution.

Le PSA définit huit domaines d'action qui représentent les secteurs prioritaires établis par les États membres de l'OPS :

- A. renforcement de l'autorité sanitaire nationale ;
- B. s'attaquer aux déterminants de la santé ;
- C. accroître la protection sociale et l'accès à des services de santé de qualité ;
- D. réduire les inégalités sur le plan de la santé entre les pays et au sein des pays ;
- E. réduire le risque et le fardeau de la maladie ;
- F. renforcer la gestion et le développement du personnel de santé ;
- G. tirer parti des connaissances, de la science et de la technologie ; et
- H. renforcer la sécurité sanitaire.

Le Programme apporte également des aspects des PTG au niveau régional, établissant des domaines d'action spécifiques en fonction des besoins et des priorités au niveau régional. Ainsi, le Programme complète et élargit le PTG, comme défini par les États membres. L'OPS s'efforce de maintenir un équilibre entre l'alignement programmatique avec l'OMS et la spécificité régionale des pays et des territoires, comme indiqué dans le Programme de santé pour les Amériques.

Plan stratégique de l'OPS

Le plan stratégique (PS) est l'instrument de plus haut niveau de planification de l'OPS. Il répond à la fois au Programme de santé pour les Amériques et au PTG de l'OMS par l'entremise du PSMT. Le plan stratégique couvre une période de cinq ans (actuellement 2008-2012⁶) et définit les RER de l'OPS ainsi que leurs indicateurs et cibles. Le PS compte 16 objectifs stratégiques (OS). La

⁶ OPS travaille sur la base d'une budgétisation bisannuelle, mais la Conférence sanitaire panaméricaine (la plus haute instance dirigeante de l'OPS) se réunit tous les cinq ans. Le plan stratégique couvre également une période de cinq ans, mais il existe un conflit inhérent en termes de calendrier entre les instruments de planification et de budgétisation. Afin de résoudre cette anomalie, le plan stratégique 2008-2012 couvrira trois exercices biennaux (une période de six ans) du point de vue programmatique, et le plan suivant couvrira deux exercices biennaux. Ce cycle sera répété par la suite. Cette solution permettra également à l'OPS d'informer comme il se doit l'OMS, qui a une période de planification de six ans.

réalisation est mesurée au moyen d'indicateurs cibles. Le PASB est responsable d'opérer un suivi et de rendre compte des progrès accomplis sur le plan de la réalisation des OS. Les États membres, travaillant avec le PASB, sont responsables de réaliser les OS. Le PASB est également responsable de la réalisation des RER. Si le PASB reçoit les ressources demandées dans son programme et budget applicable aux trois exercices biennaux couverts dans le cadre du plan stratégique émanant de sources telles que les quotes-parts des membres et les contributions volontaires, et que les risques et les hypothèses sont traités comme il se doit, alors les États membres devraient s'attendre à ce que les RER soit réalisés. En outre, tous changements proposés aux RER et à leurs indicateurs et cibles pendant l'exécution du plan stratégique seront présentés aux organes directeurs pour examen.

En élaborant ce plan, l'Organisation considère également toute une série de questions d'autres parties prenantes, ainsi que les stratégies et programmes correspondants.

Dans le Plan stratégique, les six fonctions essentielles de l'OPS/OMS pour 2008-2012 sont les suivantes :

1. fournir le leadership sur des sujets critiques pour la santé et prendre part à des partenariats où une action conjointe est nécessaire ;
2. définir le programme de recherche et promouvoir la génération, la diffusion, et l'application des connaissances utiles ;
3. fixer des normes, et favoriser et suivre leur mise en œuvre ;
4. articuler des options de politiques éthiques et fondées sur des preuves ;
5. mettre en place la coopération technique, catalyser le changement, et établir une capacité institutionnelle durable ; et
6. suivre la situation dans le domaine de la santé et évaluer les tendances de la santé.

L'OPS opère une classification de ses produits/services par fonction essentielle. Les fonctions essentielles font l'objet d'un suivi pour déterminer leur utilisation aux différents niveaux de l'Organisation et par entité, y compris les dépenses correspondantes. Le PASB fera rapport à ses organes directeurs à intervalles réguliers.

Programme et budget de l'OPS

Le programme et budget (PB) de l'OPS comprend le programme de l'Organisation tel que défini par une série de RER, leurs indicateurs, et leurs cibles, ainsi que le budget associé sur une période de deux ans. Le plan stratégique est mis en œuvre par une série de PB, et ils emploient les mêmes

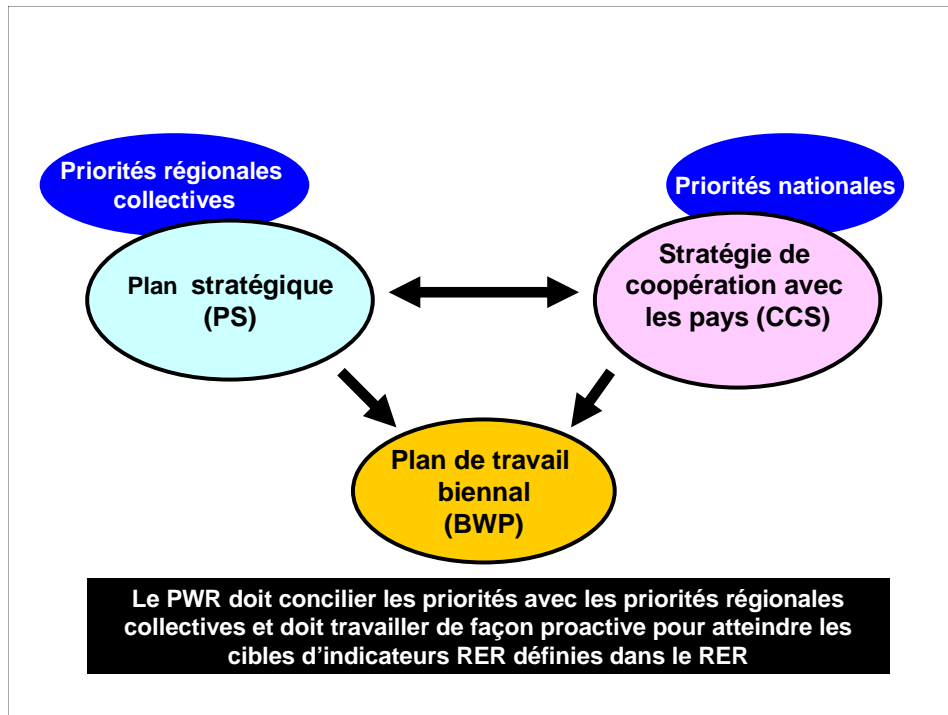
RER définis dans le plan. Le PB guide la planification opérationnelle, qui est présentée en détail dans les plans de travail bisannuels (PTB). Les évaluations de fin d'exercice biennal de chaque PB font office de rapports de situation sur l'exécution du PS à l'intention des organes directeurs de l'OPS.

Stratégies de coopération avec les pays

La stratégie de coopération avec les pays de l'OPS/WHO (CCS) correspond à une vision à moyen terme (habituellement de quatre à six ans) pour la coopération technique de l'OPS/OMS avec un pays donné. L'élaboration et l'exécution d'une CCS fait partie intégrante du procédé de planification stratégique au niveau du pays. Les CCS sont élaborées conjointement par les États membres et le PASB et sont alignées sur le plan stratégique de l'OPS. Les CCS sont également prises en compte pour et contribuent à l'élaboration des futurs plans stratégiques (voir la figure 9).

La CCS oriente la préparation du plan de travail bisannuel (PTB) au niveau des pays. Le PTB représente un équilibre entre les orientations et les priorités stratégiques régionales et mondiales, comme défini dans le plan stratégique de l'OPS, et le PSMT de l'OMS, ainsi que les priorités des pays, conformément aux objectifs nationaux de développement de la santé tels que définis dans la CCS (voir la figure 10).

Figure 10. Rapports entre la stratégie de coopération avec les pays (CCS), le plan stratégique, et le plan de travail bisannuel



Stratégie de coopération sous-régionale

Une stratégie de coopération sous-régionale de l'OPS/OMS (SCS) correspond à la vision à moyen terme pour la coopération technique de l'OPS/OMS avec une sous-région donnée des Amériques. Elle définit un programme stratégique pour travailler dans cette sous-région. Ce programme énonce les priorités définies conjointement pour la coopération de l'OPS/OMS dans et avec la sous-région et clarifie le rôle de l'OPS/OMS pour traiter des questions identifiées. Une SCS doit être souple. Elle est généralement élaborée avec des projections allant de quatre à six ans, mais elle peut porter sur une période plus courte. La SCS est l'instrument clef de l'OPS/WHO pour s'aligner sur les processus d'intégration sous-régionale dans les Amériques, y compris les plans et les stratégies, et pour harmoniser les activités avec les partenaires au niveau sous-régional. La SCS sert de base pour le dialogue, le plaidoyer, la mobilisation de ressources et la planification.

3.6.3 Instruments de planification opérationnelle de l'OPS

La planification opérationnelle est le processus consistant à énoncer comment les engagements pris par le PASB dans le plan stratégique et les documents connexes du programme et budget seront réalisés. Elle implique d'élaborer un plan de travail bisannuel (PTB) dans chacune des entités du Bureau afin qu'il soit en mesure de réaliser ses OSER.

Plans de travail biennaux

Le plan stratégique et le programme et budget correspondants sont exécutés au moyen de plans de travail bisannuels détaillés (PTB). Ces PTB sont les plans opérationnels détaillés de l'OPS et comprennent trois composantes principales : une section analytique ; une section OSER ; et une section sur les projets AMPES qui comprend les produits, les services, les tâches et les sous-tâches. Tout le travail des entités est couvert par ces PTB. Le succès d'un PTB est mesuré par les cibles d'indicateurs OSER, et les progrès sur le plan de leur réalisation fait l'objet d'un suivi au moyen des échéances applicables.⁷ Les PTB reflètent les responsabilités de chaque Entité ainsi que l'engagement et la responsabilité de son personnel et de ses équipes pour la réalisation des OSER. Les PTB reflètent la contribution des entités à la réalisation des RER du plan stratégique. Les PTB sont élaborés pour une période de deux ans. Ils sont approuvés par la haute direction du PASB, y compris l'allocation budgétaire. Ils font l'objet d'un suivi régulier et sont reprogrammés en fonction des besoins.

Au cours du processus de planification des activités d'une période biennale, un chef de service détermine quelles sont les ressources nécessaires pour mener à bien ces activités. Certaines de ces ressources sont disponibles au début de la période de planification et d'autres doivent être mobilisées. L'écart de financement entre les ressources existantes et le total nécessaire pour réaliser tous les OSER constitue l'information critique pour l'Organisation, de sorte qu'une mobilisation efficace des ressources puisse être entreprise de façon proactive. Cet écart de financement est un critère important dans l'attribution de ressources additionnelles à l'entité.

⁷ Une échéance est un événement observable qui permet de progresser sur la voie de la réalisation d'un indicateur OSER qui doit faire l'objet d'un suivi dans le temps.

3.7 Système intégré pour la planification et la coordination des ressources

3.7.1 Planification des ressources

La planification et l'affectation des ressources stratégiques et opérationnelles font partie intégrante du cadre de gestion axée sur les résultats de l'OPS. Une analyse stratégique des ressources fournit une estimation des ressources nécessaires pour réaliser les OS au cours de la période couverte par le plan stratégique.

L'organisation mène des exercices de priorisation au cours de l'élaboration du plan stratégique, afin de définir un classement des OS pour l'attribution des ressources. Ce classement est utilisé à titre d'information pour les priorités budgétaires de la période biennale et sera également employé pour les périodes biennales suivantes, avec d'éventuels changements en fonction de l'évolution du contexte interne ou externe.

La planification des ressources de l'OPS est également guidée par la politique régionale de budget et programme.⁸ Cette politique est conçue pour répondre à l'évolution des besoins régionaux et pour faciliter la distribution équitable des ressources entre les entités au niveau régional, sous-régional, et des États membres.

3.7.2 Coordination des ressources

La coordination des ressources vise à s'assurer que toutes les ressources disponibles (budget régulier et autres sources, y compris les contributions volontaires) seront allouées de façon adéquate et dans des montants suffisants pour parvenir aux résultats attendus aux divers niveaux de l'Organisation qui ont été définis pendant le processus de planification. Cette coordination implique d'opérer un suivi des écarts de financement des activités de l'Organisation, en canalisant les ressources vers les besoins prioritaires comme convenu dans le programme et budget et les PTB approuvés, et en réallouant les ressources entre les entités, en tenant compte des responsabilités fiduciaires, en fonction des besoins. La coordination des ressources contribue à orienter la mobilisation nécessaire pour combler les écarts entre les ressources nécessaires et les ressources disponibles, assurer la conformité avec les accords de partenaires, et réduire au minimum la nécessité de renvoyer les ressources financières.

⁸ Politique régionale du budget et programme, septembre 2004 (CD45/7).

4 MISE EN ŒUVRE ET SUIVI ET ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE

La mise en œuvre et le suivi et l'évaluation de la performance constituent la deuxième composante du cadre de GAR de l'OPS.

4.7 Mise en œuvre

La mise en œuvre correspond à l'exécution du programme et des opérations de l'OPS, comme planifié. Le programme et budget de l'OPS est mis en œuvre par les 69 entités du PASB qui fonctionnent au niveau régional, sous-régional, et national. Chaque entité exécute un plan de travail bisannuel (PTB), qui contribue à la réalisation des résultats institutionnels du programme et budget et du plan stratégique. Le PTB est exécuté au moyen des plans de travail semestriels, où les interventions (tâches et sous-tâches) sont détaillées et programmées. Le PTB est l'instrument principal pour la mise en œuvre du programme et budget de l'Organisation.

Dans la composante de mise en œuvre, les chefs de services supervisent la transformation des intrants en produits et services. Pour faciliter ce processus, différents instruments sont nécessaires, y compris les différentes modalités de dépenses, telles que les contrats, les cours et séminaires, les lettres d'accord, et la passation de marchés.

4.8 Suivi et évaluation de la performance (PMA)

Le suivi de la performance correspond au suivi continu des activités (tâches) et de la mise en place des programmes pour s'assurer qu'ils se poursuivent comme prévu et qu'il est probable que les résultats attendus soient réalisés. Le suivi de la performance montre l'état d'avancement des différents PTB au niveau de l'entité (sous-tâches et tâches, produits et services, et OSER) et du plan stratégique de l'OPS au niveau institutionnel (RER et OS). Le suivi compare la performance ou la situation effective par rapport à ce qui avait été projeté ou était prévu sur la base de normes prédéterminées. À cet effet, le suivi collecte des données sur les processus d'exécution, l'utilisation des ressources, et les progrès sur le plan de la réalisation des résultats. Le suivi commence en recueillant des informations des PTB des entités. Ces informations sont agrégées pour le suivi au niveau institutionnel, comme indiqué dans le plan stratégique de l'OPS. La fonction de suivi s'assure que tout est mis en œuvre comme prévu et que le plan avance comme prévu tout au long de la période couverte.

L'évaluation de la performance correspond à l'examen et l'analyse systématiques d'un programme ou d'une intervention afin de juger de ses

réalisations et de sa performance. L'évaluation de la performance compare ce qui était prévu par rapport à ce qui a été réalisé à intervalles réguliers, en déterminant pourquoi il existe une différence puis en prenant les mesures correctrices nécessaires pour rester conforme au plan. Les évaluations de l'OPS sont menées sur une base semestrielle au niveau de l'entité (évaluation du PTB) et au niveau institutionnel (évaluation du plan stratégique). Les chefs de services au niveau de l'entité peuvent cependant mener des évaluations plus fréquentes.

Le suivi et l'évaluation de la performance (PMA) correspondent au processus de l'OPS pour suivre et évaluer le Plan stratégique, y compris son Programme et budget et les plans de travail biennaux respectifs. Ce processus permet aux chefs de services et aux parties prenantes de disposer d'un suivi et d'indications des progrès dans la réalisation des résultats attendus et des résultats finaux à l'issue de la période de planification, tant au niveau de l'entité qu'au niveau institutionnel.

Les progrès sur le plan de la réalisation des **cibles d'indicateurs** sont surveillés et évalués périodiquement au niveau de l'entité et au niveau institutionnel. Les indicateurs sont des marqueurs sélectionnés, et la réalisation de la cible définie permet simplement d'indiquer les progrès sur la voie des résultats attendus souhaités. Pendant la planification, deux valeurs sont définies pour chaque indicateur : une pour marquer le point de départ (référence) et une autre valeur pour marquer la cible souhaitée. Quand les progrès sur le plan de la réalisation d'une cible d'indicateur ne peuvent pas être démontrés, « une alerte rouge » prévient la direction.

Afin de déterminer si une entité est sur la bonne voie pour atteindre ses cibles, chaque indicateur OSER doit inclure des **échéances**. Les échéances sont des événements nécessaires, observables et sensibles à la dimension temporelle. Les progrès vers la réalisation de la cible d'indicateur font l'objet d'un suivi en tenant des échéances, qui sont normalement évaluées tous les six mois.

Les chefs de service emploieront les données recueillies sur les indicateurs OSER pour suivre et évaluer les plans opérationnels (PTB) et sur des indicateurs RER pour suivre et évaluer l'exécution du plan stratégique.

Le système de gestion institutionnelle de l'Organisation (CMS) couvre les RER du plan stratégique et leur association avec les OSER pour chaque PTB. Il couvre également le budget pour produire chaque OSER, y compris les coûts planifiés liés à chaque produit/service. Les produits/services constituent le niveau le plus désagrégé des données de suivi institutionnel et des modules du plan stratégique.

Le suivi et l'évaluation de la performance institutionnelle sont réalisés en partant du bas de la chaîne de résultats et en progressant vers le haut. Des produits ou services aux OSER, des OSER aux RER, et des RER aux OS (voir la figure 7).

4.2.1. Suivi et évaluation de la performance du plan de travail biennal

Au niveau de l'entité, la PMA du PTB passe en revue régulièrement l'exécution des tâches, la fourniture des produits et des services, et l'accomplissement des OSER ; elle prend des mesures correctrices en fonction des besoins. Les responsables d'entités d'AMPES et les coordinateurs de projets sont responsables de la PMA du PTB.

La PMA se fonde sur les informations des rapports d'avancement semestriels. Ces rapports fournissent des informations sur divers éléments du PTB et sur la façon de procéder à des ajustements, comme la révision du PTB, la réallocation des ressources, et la simplification ou la ventilation des produits et des services. L'évaluation de la performance permet un apprentissage analytique sur la base des défis qui doivent être relevés pendant la fourniture des produits et des services et documente les enseignements tirés pour la période de suivi suivante.

Chaque entité enregistre la réalisation des échéances, reflétant les progrès de cette entité vers la cible des indicateurs OSER. Les échéances sont évaluées tous les six mois par la haute direction du PASB. Le responsable d'un indicateur OSER opère un suivi et fournit des informations sur cet indicateur OSER.

On s'attend habituellement à ce que la fourniture de produits et de services débouche sur la réalisation d'un OSER. Cependant, cela n'est pas toujours nécessairement le cas. Hormis l'impact possible des risques et hypothèses, il se peut que les OSER ne soient pas réalisés parce que des produits et services insuffisants ont été programmés, les produits et services ont mal été mis en œuvre, ou ce ne sont pas les bons produits et services qui ont été planifiés. Si cette situation se produit, une évaluation indépendante devrait être effectuée.

4.2.2. Plan stratégique et suivi et évaluation de la performance du programme et budget

Les OS et les facilitateurs d'indicateurs RER permettent un suivi continu du programme et budget (PB). Le PB est évalué au moins tous les six mois, de même que les PTB des entités. À la fin de la période biennale, l'évaluation comprend un rapport qui est présenté aux organes directeurs : le « Rapport d'évaluation du programme et budget en fin de période biennale ». Étant donné que les OS et les RER dans le PB sont exactement les mêmes que ceux qui figurent dans le plan stratégique, les rapports de PB en fin de période biennale servent de rapports d'activité intérimaire pour le plan stratégique. Un rapport final sur le plan stratégique sera présenté aux organes directeurs en fin de période de planification.

Les informations tirées des évaluations de programme et budget de fin de période biennale sont utilisées pour déterminer les progrès réalisés par rapport aux OS et

aux résultats attendus du plan stratégique. La réalisation des résultats attendus peut parfois être agrégée directement (et dans la plupart des cas automatiquement dans la CMS) du niveau de l'entité jusqu'aux niveaux régionaux et mondiaux sur une base bisannuelle.

La performance du plan stratégique sera évaluée à partir des grands critères de performance suivants :

- **Efficacité** — dans quelle mesure les cibles d'indicateurs, OSER et RER sont réalisés comme prévu (ciblé). Les données de planification et opérationnelles pertinentes et connexes devraient être saisies dans les systèmes opérationnels et administratifs et communiquées au niveau des OSER.
- **Efficienc**e — le rapport entre les coûts et les OSER, RER et OWER. Les données de planification et opérationnelles pertinentes et connexes devraient être saisies dans les systèmes opérationnels et administratifs et communiquées au niveau des OSER.
- **Satisfaction des parties prenantes** — dans quelle mesure les OSER et les RER correspondent bien aux préférences des parties prenantes.
- **Attribution** — dans quelle mesure les RER et les OWER peuvent être attribués aux activités menées par l'OPS.
- **Pertinence** — dans quelle mesure les RER et les OWER répondent aux besoins des États membres et de la Région.

Les rapports devraient fournir les valeurs de ces mesures afin que les planificateurs puissent poursuivre leur évaluation. C'est par une analyse de l'efficacité et de la satisfaction des parties prenantes qu'il est possible de tirer des leçons qui pourront être utilisées dans les exercices de planification suivants.

4.3. Évaluation de la performance de gestion

Des évaluations de la performance de gestion sont également effectuées afin de déterminer dans quelle mesure les entités gèrent bien leur travail. L'évaluation de la gestion de la performance passe en revue les points suivants :

- L'efficacité et l'efficienc
- Les macro-processus ainsi que les structures organisationnelles et fonctionnelles (à savoir, les processus GAR, la mise en œuvre du cadre de responsabilisation, et les structures de gestion) ;
- La gestion des ressources humaines et la performance technique et de gestion ;
- Les processus commerciaux pour la mise en œuvre des systèmes d'information pour la gestion, environnement de travail, systèmes d'information pour la gestion, et autres outils de gestion ;

- Le portefeuille d'interventions ainsi que l'évaluation de l'allocation et de l'utilisation des ressources en ce qui concerne les stratégies de coopération avec les pays, les plans de travail biennaux, l'AMPES, les fonctions essentielles et de soutien, et les projets ;
- Les enquêtes de satisfaction des principales parties prenantes internes et externes ;
- L'évaluation en termes de réalisations de la pertinence et de la durabilité des interventions de coopération technique (positionnement de la CCS de l'OPS par rapport aux programmes de santé des pays) ; et
- L'évaluation de la stratégie de partenariat et l'analyse de la « part de marché ».

4.4. Rapports et apprentissage institutionnel

Par l'entremise de leur chef, les entités du PASB présentent leurs rapports au niveau hiérarchique supérieur. En outre, en consolidant les différents rapports RER, les facilitateurs OS font rapport sur les réalisations à la haute direction du PASB. Le Directeur, à son tour, fait rapport aux organes directeurs. Les rapports de suivi et d'évaluation de la performance reposent sur des examens périodiques des PTB, qui comprennent la mise en œuvre programmatique et financière. Le tableau 2 présente le cadre de communication des rapports aux différents niveaux du PASB.

Tableau 2. Cadre de présentation de rapports de l'OPS

Éléments à présenter	Fréquence des rapports et destinataires des rapports	Niveau de direction responsable
Produits et services	Au moins sur une base mensuelle au responsable de l'entité d'AMPES	Coordinateur de projet
OSER	Tous les six mois à la haute direction	Responsable de l'entité
RER	Tous les six mois à la haute direction et tous les deux ans aux organes directeurs. Aux organes directeurs à la fin du plan stratégique.	Coordinateur RER
OWER	Chaque année à l'OMS	Coordinateur OS
OS	Tous les six mois à la haute direction et tous les deux ans aux organes directeurs. Aux organes directeurs à la fin du plan stratégique.	Coordinateur OS

On s'attend à ce que tous les niveaux de la direction utilisent les rapports PMA pour étayer leurs décisions. Quand des faiblesses sont détectées dans la performance, les raisons de ces faiblesses devraient être identifiées et des mesures correctives devraient être prises comme nécessaire.

5 ÉVALUATION INDÉPENDANTE ET APPRENTISSAGE

L'évaluation indépendante et l'apprentissage constituent la troisième composante du cadre GAR de l'OPS.

L'OPS définit l'évaluation comme une évaluation systématique et impartiale d'une activité, d'un projet, d'un programme, d'une stratégie, d'une politique, d'un thème, d'un secteur, d'une entité opérationnelle, ou de la performance institutionnelle. L'Organisation se concentre sur les réalisations attendues et obtenues à long terme, en examinant la chaîne des résultats, les processus, les facteurs contextuels, et les liens de causalité, afin de comprendre les réalisations ou l'absence de réalisations. Elle vise à déterminer la pertinence, l'efficacité, l'efficience, et la durabilité de ses interventions et contributions.

Les questions essentielles posées dans le cadre d'une évaluation sont les suivantes :

- L'activité, le projet, ou le programme étaient-ils pertinents compte tenu des priorités de l'institution ?
- Les indicateurs, les échéances, ou d'autres critères et points de référence et cibles prédéterminés étaient-ils bien préparés ?
- L'activité a-t-elle été efficace pour répondre à ses objectifs (au moyen d'une série de produits et de services, résultats attendus, et impacts) ; est-elle restée dans le budget et n'a-t-elle pas occasionné des résultats non désirés significatifs ?
- L'activité était-elle la manière la plus appropriée, la plus efficace, et la plus rentable d'atteindre les objectifs souhaités ?
- L'intervention a-t-elle été bien mise en œuvre ?

Assurer l'intégrité du processus d'évaluation dépendra en grande partie de l'indépendance de la fonction d'évaluation. L'OPS suit les lignes de la bonne pratique internationale qui incluent : (a) la séparation de la responsabilité d'évaluation des fonctions hiérarchiques pour le programme et les projets ; (b) la limitation de l'influence de la direction sur le mandat, la portée de l'évaluation, et le choix des experts chargés de l'évaluation ; (c) la transparence et la clarté pour ce qui est du processus d'évaluation.

5.1 Suivi et évaluation de la performance par rapport à une évaluation indépendante

Le suivi et l'évaluation de la performance (PMA) et l'évaluation sont deux fonctions séparées. Le tableau 3 présente les différences entre le suivi et l'évaluation de la performance et une évaluation indépendante.

Les deux fonctions sont complémentaires. La PMA identifiera souvent les domaines problématiques qui devraient être étudiés plus en détail dans le cadre de l'évaluation indépendante. Qui plus est, la PMA peut fournir une grande partie des informations que les experts chargés de l'évaluation utilisent pour tirer des conclusions. Ces deux fonctions ont un rôle essentiel à jouer pour soutenir les systèmes de gestion axée sur les résultats d'aujourd'hui au sein des organisations publiques.

Tableau 3. Différences entre le suivi et l'évaluation de la performance et l'évaluation indépendante

<i>Suivi et évaluation de la performance</i>	<i>Évaluation indépendante</i>
Auto-évaluations effectuées en interne	Analyses indépendantes externes
Couverture complète	Analyse détaillée dans les secteurs prioritaires
Continu	Périodique
Habituellement approche quantitative	Approche qualitative et quantitative
Rapports sur les résultats à moyen terme (réalisations)	Rapports sur les résultats à long terme (impacts), et pourquoi et comment ils ont été obtenus. L'accent est mis sur l'attribution
Alerte les chefs de services sur les problèmes - typiquement au niveau de l'exécution	Recommande des solutions/actions aux chefs de services, habituellement après l'intervention

5.2 Principes de l'évaluation indépendante

L'OPS a défini les principes suivants pour effectuer des évaluations indépendantes :

- indépendance et objectivité,
- opportunité et crédibilité ; respect des normes généralement acceptées,
- respect des concepts du pays et priorités basées sur des thèmes,
- respect des concepts de transparence et consultation,
- accent mis sur l'efficacité et les résultats,

- respect du travail en partenariat avec d'autres parties prenantes ; respect du concept de participation dans toute la mesure du possible,
- aide au développement de la capacité d'évaluation dans les États membres.

Le respect de ces principes assurera que l'évaluation fournira effectivement les meilleures informations possibles sur les résultats afin d'améliorer continuellement la programmation et de contribuer à la responsabilisation. Les informations doivent être mises à la disposition de tous les niveaux de la direction et des parties prenantes.

5.3 Portée des évaluations

- Les évaluations sur l'ensemble de l'OPS examinent les grandes lignes d'activités. Ce sont des évaluations programmatiques ou thématiques effectuées dans quatre ou cinq pays différents choisis en fonction de critères définis pour permettre une comparaison. Ces évaluations ont une base thématique, prêtent une attention particulière aux parties prenantes dans le pays, et mettent en exergue les réalisations passées ainsi que le potentiel futur.
- Les évaluations dans les pays se concentrent sur les réalisations ainsi que sur les problèmes et les atouts de la coopération dans un ou des secteurs particuliers d'un pays donné.
- Les évaluations de la gestion se concentrent sur le processus et donnent une analyse des outils de gestion.
- Les évaluations identifiées dans le cadre du cycle de GAR suite à des écarts continus par rapport aux indicateurs/réalisations se concentrent sur les raisons pour lesquelles les indicateurs ne sont pas tenus et sur la (les) action(s) correctrice(s) qui peu(ven)t être nécessaires.

5.4 Évaluations d'impact

Dans des cas spéciaux, l'OPS peut entreprendre des études d'impact ayant une portée définie qui se concentrent sur la durabilité d'une initiative du programme. Ces études visent à montrer comment le programme a réussi à faire partie intégrante de l'effort national du pays. Des évaluations d'impact sont habituellement effectuées cinq années ou plus après la fin du cycle d'un programme car elles visent essentiellement à déterminer l'effet à long terme de l'intervention sur la qualité de vie des personnes et/ou sur la capacité accrue du pays bénéficiaire.

5.5 Évaluation participative

Des évaluations participatives sont entreprises par l'OPS afin de contribuer à l'appropriation et à la responsabilisation des parties prenantes au sein de leur pays, et d'aider l'OPS à comprendre la perception des bénéficiaires et des parties

prenantes. Dans cette approche, les bénéficiaires ou les parties prenantes sont essentiels au processus de conception et de réalisation de l'évaluation.

5.6 Apprentissage issu des études d'évaluation

Une condition préalable fondamentale pour promouvoir l'apprentissage GAR tiré des évaluations consiste à diffuser les évaluations dans toute une gamme de formats auprès du plus large public possible. Une importance particulière sera aussi accordée aux moyens de transférer les résultats de l'évaluation dans d'autres processus de gestion, tels que la planification et la budgétisation. Avec l'engagement de la haute direction du PASB d'intégrer l'évaluation institutionnelle à la culture de gestion institutionnelle, les chefs de services seront activement encouragés à se fonder sur les résultats des évaluations pour améliorer la programmation et la performance futures dans le cadre GAR.

6 RESPONSABILISATION

6.1 Principes de responsabilisation

La responsabilisation est un concept clé qui sous-tend la GAR. L'OPS définit la responsabilisation comme une obligation de démontrer et d'assumer la responsabilité de la performance à la lumière des attentes convenues. C'est un rapport formel qui émerge quand la responsabilité est conférée et acceptée. La responsabilisation comporte l'obligation de rendre compte de l'exercice de ses responsabilités.⁹

La responsabilisation exige que l'OPS assigne un ensemble spécifique de responsabilités à chaque poste avec un minimum de chevauchements avec d'autres postes. Ceci définit le contexte pour tenir par la suite les personnes chargées de l'utilisation des ressources pour responsables des résultats, avec les conséquences qui en découlent.

Outre le fait d'assigner un ensemble de responsabilités qui sont uniques à un poste spécifique, une autorité suffisante doit être déléguée à chaque poste de sorte que la personne en poste puisse obtenir les ressources nécessaires en temps opportun et les utiliser de façon adéquate pour s'acquitter de ses responsabilités. Dans la GAR, les résultats désirés sont définis, la responsabilité de leur obtention est assignée à une ou plusieurs entités organisationnelles. Pour que les chefs de services puissent être tenus pour responsables des résultats, ils doivent avoir reçu les pouvoirs nécessaires au moyen d'une délégation claire d'autorité dans tous les domaines, y compris celui de la gestion de ressources humaines.

« L'objectif premier de la délégation d'autorité est de promouvoir une utilisation

⁹ Modernizing accountability practices in the public sector, TBS and OAG, janvier 1998.

plus efficace des ressources et de faciliter l'apparition d'organisations plus agiles et plus réactives, augmentant ainsi la performance globale. Ce qui est préconisé, ce n'est plus la délégation d'autorité aux chefs de services afin d'accélérer les choses comme cela a toujours existé pour un certain nombre de procédures administratives, mais plutôt un changement complet des systèmes de gestion. »¹⁰

La responsabilisation exige qu'une personne sache clairement quelles sont ses responsabilités et les attentes. Elle exige qu'une personne agisse et prenne des décisions visant à obtenir une bonne performance. Être responsable ne signifie pas que la performance sera toujours à la hauteur des attentes, mais cela exige de faire preuve de la diligence voulue dans les actions et les décisions. Ainsi, que la performance soit celle qui était attendue ou non, si le fondement des actions et des décisions est solide, la performance peut être considérée comme raisonnable par ceux envers qui on est responsable. Être responsable signifie aussi être prêt à faire face à des situations inattendues, accepter les éventuelles conséquences si la performance ne répond pas aux attentes, remédier aux impacts négatifs fortuits, et prendre des mesures pour remédier à une performance médiocre.

La littérature moderne sur la gouvernance et l'administration publique considère la responsabilisation comme une mesure d'incitation positive et comme une occasion de faire la preuve des réalisations et de l'intendance. De ce fait, la responsabilisation fait partie intégrante et est un élément indispensable de la mise en place de relations efficace pour que les choses soient faites et en assumer la responsabilité, y compris l'attribution de l'autorité et des ressources. Elle vise à créer une culture de gestion reposant sur des faits, axée sur les résultats et transparente.

6.2 Responsabilisation pour les résultats de l'OPS

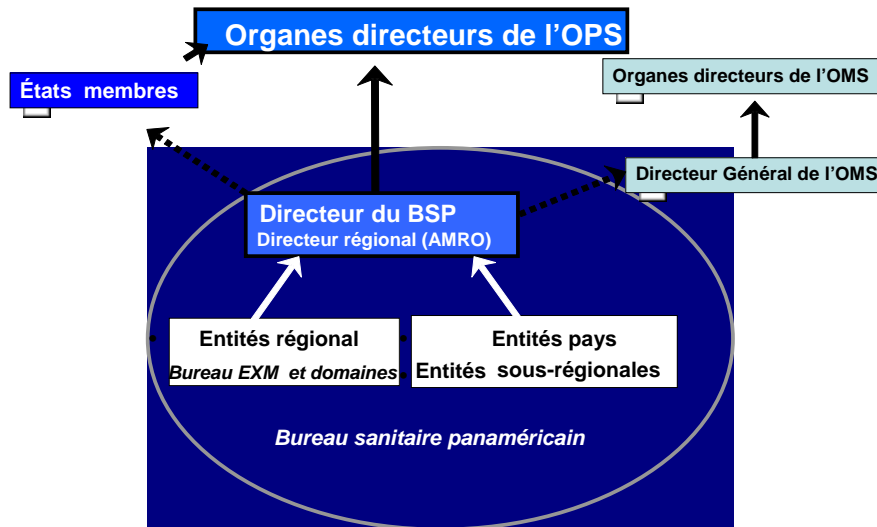
La présente section a pour objet de résumer certains autres concepts clés analysés ailleurs dans ce document et inscrit ces concepts dans le cadre de la recherche de résultats de l'OPS.

Les buts fondamentaux de l'OPS tels qu'énoncés dans sa Constitution sont d'encourager et coordonner les efforts des pays de l'Hémisphère occidental pour combattre la maladie, améliorer la longévité et favoriser la bonne santé physique et mentale de leur population. Comme énoncé dans sa Constitution, l'Organisation est dirigée par les organes directeurs de l'OPS, et la Conférence sanitaire panaméricaine (PASC) est l'instance dirigeante suprême. L'Organisation est composée d'États membres et d'un secrétariat : le Bureau sanitaire panaméricain (PASB). Le PASB est, en premier lieu, responsable envers les organes directeurs. Cette relation est officialisée par la nomination d'un Directeur du PASB pour mettre en œuvre les priorités et les programmes de l'Organisation.

¹⁰ Delegation of authority and accountability, Part II, Series on managing for results in the United Nations System, JIU/REP/2004/7.

La figure 11 présente le contexte du cadre de responsabilisation de l'OPS. Le PASB est directement responsable envers ses organes directeurs qui sont les « propriétaires » de l'Organisation et sont constitués des États membres agissant collectivement.

Figure 11. Cadre de responsabilisation de l'OPS



Le tableau 4 présente les niveaux de responsabilisation et d'autorité pour les États membres, le PASB, et les responsables d'entités. Les responsables d'entités peuvent déléguer l'autorité aux coordinateurs de projets AMPES et ceux-ci, à leur tour, peuvent déléguer encore à des collègues, si cela est autorisé par le responsable d'entité.

Tableau 4. Responsabilisation hiérarchique et autorité pour le plan stratégique de l'OPS

	Responsable de la réalisation de...	A l'autorité pour allouer et dépenser...
<i>États membres de l'OPS</i>	<i>Objectifs stratégiques</i>	<i>Budget santé national</i>
PASB, par le biais du Directeur	Résultats attendus pour l'ensemble de la Région (et suivi des OS)	Ensemble du budget OPS (délégée par État membre)
Responsable entité AMPES	OSER dans son plan de travail biennal (PTB)	Budget PTB
Coordinateur projet AMPES	Produits/services dans son projet AMPES	Budget projet
Responsable produits et services	Produits/services sous sa responsabilité	Budget produits/services tel qu'alloué
Responsable tâches	Tâches sous sa responsabilité	Budget tâches tel qu'alloué

Comme indiqué précédemment, les personnes ou entités à différents niveaux de l'organisation sont responsables de différents résultats :

- La réalisation des OS est une responsabilité partagée des États membres, du Secrétariat de l'OMS et du PASB. Bien que les États membres ne soient pas responsables de la réalisation des OS envers l'Organisation, ils sont responsables vis-à-vis de leurs populations ;
- Le Secrétariat doit être tenu pour responsable de la réalisation des OWER au cours de la période couverte par un plan stratégique à moyen terme ;
- Le PASB, et plus particulièrement le Directeur en tant que représentant de tout le personnel du PASB, est responsable de la réalisation des RER ;
- Les responsables d'entités AMPES, ainsi que les responsables des OSER et des indicateurs OSER sont responsables des OSER pertinents dont ils ont la responsabilité, y compris leurs cibles d'indicateurs et les échéances ; et
- Les coordinateurs de projets et les autres membres du personnel de l'entité assument la responsabilité au niveau des produits/services, tâches et sous-tâches.

En termes de responsabilité programmatique institutionnelle (voir le tableau 5), le PASB a des facilitateurs OS, des facilitateurs RER, et des facilitateurs d'indicateurs RER. Ils sont responsables de développer leurs résultats et indicateurs respectifs, de s'assurer qu'il y a suffisamment de liens OSER-RER pour faciliter la réalisation des résultats, et d'effectuer un suivi et des rapports continus sur la mise en œuvre, y compris en mettant en exergue les grands problèmes potentiels. Les facilitateurs OS sont responsables en dernier ressort de s'assurer que suffisamment d'entités ont des OSER propices à la réalisation de l'OS et de ses composants.

Au niveau de l'entité, le PASB a des facilitateurs OSER et des facilitateurs d'indicateurs OSER. Ils font rapport sur les progrès de leur entité sur le plan de la réalisation de leurs OSER et des progrès sur le plan de leurs RER, menant ainsi à bien le suivi et l'évaluation des réalisations liées au plan stratégique.

**Tableau 5. Responsabilisation institutionnelle
pour le plan stratégique de l'OPS**

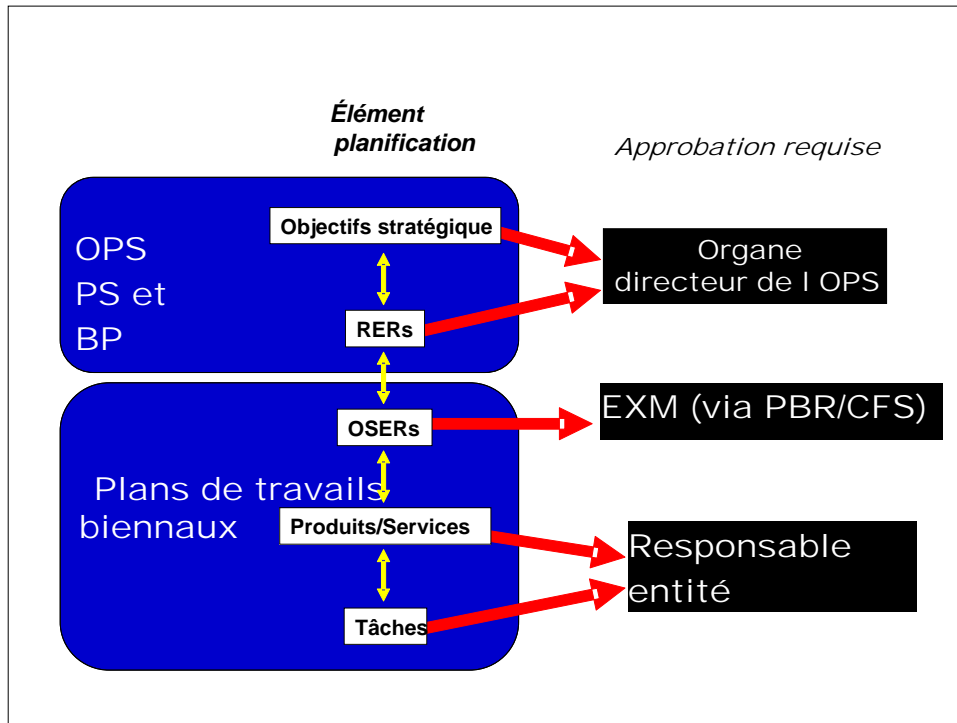
Facilitateurs	Responsable pour l'élaboration, le suivi et les rapports sur...
PBR	Tout le plan stratégique
Facilitateurs OS	Les SO dont ils sont responsables
Facilitateurs RER	Les RER dont ils sont responsables
Facilitateurs indicateurs RER	Les indicateurs RER dont ils sont responsables
Facilitateurs OSER	Les OSER dont ils sont responsables
Facilitateurs indicateurs OSER	Les indicateurs OSER dont ils sont responsables, y compris les échéances

La division Planification, budget et coordination des ressources (PBR) est responsable du suivi de l'ensemble du Plan stratégique. Les équipes de projets AMPES mettent en œuvre les produits et services des projets qui contribuent à la réalisation des OSER de l'entité. Les équipes trans-organisationnelles contribuent à la mise en œuvre de RER spécifiques et à atteindre les cibles d'indicateurs RER.

Si des changements doivent être apportés à la chaîne des résultats de l'OPS en cours d'exécution, ceux-ci doivent être autorisés par le niveau de l'Organisation qui les a approuvés (voir la figure 12), spécifiquement, les révisions aux éléments suivants :

- Pour les OS ou les RER, les organes directeurs de l'OPS doivent approuver les changements ;
- Pour les OSER, la haute direction du PASB doit approuver les changements ;
et
- Pour les produits et les services ou les tâches, le responsable de l'entité doit approuver les changements.

Figure 12. Niveaux d'autorisation pour approuver les changements dans les résultats



Annexe A

Sigles et abréviations

AMPES/OMIS	Système de planification, programmation, suivi et évaluation de la performance pour les Amériques /Système d'information de la gestion du Bureau
PTB	Plan de travail biennal
CCS	Stratégie de coopération avec les pays
EXM	Haute Direction du Bureau sanitaire panaméricain
PSM	Programme de santé mondial
PTG	Programme de travail général de l'OMS
JIU	Unité d'inspection conjointe
PSA	Programme de santé pour les Amériques
PSMT	Plan stratégique à moyen terme de l'OMS
ONG	Organisation non gouvernementale
OSER	Résultat attendu spécifique du Bureau
OWER	Résultat attendu pour l'ensemble de l'Organisation
OPS	Organisation panaméricaine de la santé
PASB	Bureau sanitaire panaméricain
PASC	Conférence sanitaire panaméricaine
PB	Programme et budget
PMA	Suivi et évaluation de la performance
P/S	Produit et service
PWR	Représentant OPS/OMS
RB	Budget régulier
GAR	Gestion axée sur les résultats
RER	Résultat attendu pour l'ensemble de la Région
SCS	Stratégie de coopération sous-régionale
OS	Objectif stratégique
PS	Plan stratégique
SPBA	Sous-comité de l'OPS sur le Programme, le Budget et l'Administration
OMS	Organisation mondiale de la santé

Annexe B

Glossaire

Responsabilisation	Une obligation de démontrer et d'assumer la responsabilité de la performance compte tenu des attentes définies. Il s'agit d'une relation formelle qui est créée quand une responsabilité est conférée et acceptée. La responsabilisation est assortie de l'obligation de rendre compte de la façon dont on s'est acquitté de ses responsabilités. La responsabilisation évoque un système qui inclut la capacité de démontrer que le travail a été mené conformément aux règles et aux normes convenues ou de rendre compte exactement des résultats de performance par rapport aux plans ainsi que des règles claires quant aux conséquences de la réalisation, ou de la non réalisation de ces résultats.
Activité	Terme générique de la GAR pour une mesure prise ou un travail accompli par l'intermédiaire desquels des intrants, tels que des fonds, l'assistance technique et d'autres types de ressources sont transformés pour produire des produits et des services spécifiques (extrants). Typiquement, c'est le niveau de décision du chef de programme en termes d'utilisation des ressources disponibles. Dans l'AMPES et dans le PTB, le terme correspondant est « tâche ». L'accomplissement de ces tâches aboutit à la réalisation des services/produits.
Système de planification, programmation, suivi et évaluation de la performance pour les Amériques (AMPES) Entité AMPES ou entité	Le système global qui recouvre la planification, la programmation, le suivi et l'évaluation du Bureau sanitaire panaméricain. Il est soutenu par un logiciel qui traite tous ces processus.
Projet AMPES	Terme générique pour les parties gestion et exécutif du Bureau sanitaire panaméricain (PASB). Chacune de ces entités est responsable de développer et de mettre en application un plan de travail bisannuel (PTB) et son budget correspondant. Il recouvre toutes les « divisions » organisationnelles qui ont un PTB et un budget.
Évaluation	Le projet AMPES regroupe les produits et services que l'entité AMPES décide de couvrir pour réaliser un OSER. Leur création est une décision de gestion pour mieux organiser le travail de l'entité. Il s'agit de l'examen et de l'analyse systématiques d'un programme ou d'une intervention afin de juger de ses réalisations et de sa performance. À intervalles réguliers, l'évaluation de la performance compare ce qui était prévu à ce qui a été réalisé, en déterminant les raisons des différences et puis en prenant des mesures correctrices, au besoin, pour garder le cap. Au sein de l'OPS, des évaluations de ce type sont menées tous les six mois au niveau de l'entité (évaluation du PTB) et au niveau institutionnel (évaluation du plan stratégique). Cependant, au niveau de l'entité, les chefs de

Référence	services peuvent conduire des évaluations plus fréquemment. L'évaluation utilise les informations recueillies au moyen du suivi. Une mesure ou une description de la situation avant ou au commencement du développement d'une période d'intervention ou de planification, par rapport à laquelle il est possible d'évaluer les progrès ou de faire des comparaisons. Typiquement, ceci devrait servir de base à la conception de l'intervention.
Analyse comparative (benchmarking)	C'est un processus utilisé dans la gestion stratégique par lequel les organisations (unités opérationnelles, projets, etc.) évaluent divers aspects de leurs processus et résultats par rapport aux processus des sociétés appliquant les pratiques optimales, habituellement par rapport à un groupe de pairs défini aux fins de comparaison. Ceci permet alors aux organisations d'élaborer des plans sur la façon d'apporter des améliorations ou d'adapter des pratiques optimales spécifiques, habituellement dans le but d'accroître un aspect donné de la performance. Les meilleures expériences d'autres unités opérationnelles, agences bailleurs de fonds, ou partenaires qui ont obtenu un niveau élevé de performance avec des types de projets similaires s'appellent les repères. Des cibles peuvent être fixées pour refléter cette expérience « d'excellence dans les affaires », à condition naturellement qu'il ait été tenu compte de la comparabilité des situations des pays, de la disponibilité de ressource, et d'autres facteurs susceptibles d'influencer les niveaux de performance qui peuvent être réalisés.
Plan de travail biennal (PTB)	Le plan de travail biennal (PTB) est l'instrument de planification opérationnelle de chaque entité (niveau pays, sous-régional et régional) ; le PTB définit les résultats attendus spécifiques du Bureau, y compris les indicateurs de cible correspondants et les échéances. Un PTB est mis en œuvre au moyen de projets AMPES et fournit des produits et des services.
Bénéficiaire	L'individu, le groupe, ou l'organisation, ciblé ou non, qui bénéficie, directement ou indirectement, de l'intervention de développement.
Stratégie de coopération avec les pays	La vision à moyen terme pour la coopération technique de l'OPS/OMS avec un pays donné. Elle définit un programme stratégique pour travailler avec ce pays. Le programme stratégique énonce les priorités convenues conjointement pour la coopération OPS/OMS dans et avec le pays et clarifie le rôle que l'OPS/WHO jouera sur le plan des questions indiquées.
Contributions volontaires avec affectation spéciale	Les Contributions volontaires avec affectation spéciale renvoient aux ressources fournies à l'Organisation qui sont destinées à des interventions spécifiques dans le cadre du Plan stratégique.
Évaluation systématique	Un examen aussi systématique et objectif que possible d'un projet ou d'un programme en cours ou terminé, de sa conception, mise en œuvre et résultats, dans le but d'en déterminer l'efficacité, l'efficience, l'impact, la durabilité et la pertinence. ¹¹

¹¹ OCDE, Méthodes et procédures pour l'évaluation de l'aide, OCDE, Paris, 1986.

Programme de travail général de l'OMS	Grandes orientations pour le travail de l'OMS en tant qu'agence mondiale de la santé, publié tous les 10 ans. Le programme actuel couvre la période 2006-2015.
Impact	Les effets à long terme produits, directement ou indirectement, par une intervention de développement. Ils peuvent être positifs ou négatifs, primaires ou secondaires, et peuvent représenter des changements prévus ou fortuits chez les bénéficiaires prévus (par exemple, baisse de la mortalité). Parfois ceux-ci peuvent s'appliquer à une situation de développement nationale ou à plus long terme.
Indicateur	Une variable qui permet la vérification des changements de l'intervention de développement ou montre des résultats par rapport à ce qui avait été projeté. Moyens de mesurer les progrès accomplis par rapport aux objectifs. Les indicateurs mesurent, directement ou indirectement, de véritables changements de situation par rapport à ce qui avait été projeté en termes de quantité, de qualité et ou de délais. Un indicateur est une variable quantitative ou qualitative mais toujours observable qui fournit une base pour évaluer la réalisation, le changement ou la performance.
Intrant	Les ressources financières, humaines, et matérielles nécessaires pour l'intervention de développement.
Leçons tirées	Les leçons tirées représentent la compréhension ou la connaissance gagnée grâce aux expériences (négatives ou positives). Une leçon doit être pertinente, valide et applicable aux questions ou aux problèmes importants pour l'organisation. ¹²
Cadre logique	Outil de gestion utilisé pour améliorer la conception des interventions. Il implique d'identifier les éléments stratégiques (les intrants, tâches, produits et services, résultats attendus, impacts) et leurs rapports de causalité, les indicateurs, et les hypothèses ou risques qui peuvent influencer le succès et l'échec. Il facilite donc la planification, l'exécution et l'évaluation d'une intervention de développement.
Intérêt gérable	« Le concept d'intérêt gérable reconnaît que la réalisation des résultats exige une action commune de la part d'un grand nombre d'autres acteurs tels que les gouvernements des pays hôtes, les institutions, les autres bailleurs de fonds, la société civile, et le secteur privé. Quand un objectif est dans notre intérêt gérable, cela signifie que nous avons raison de croire que notre capacité à influencer, organiser, et soutenir les autres autour des buts généralement partagés peut aboutir à la réalisation des résultats souhaités, et que la probabilité de réussite est suffisamment élevée pour justifier les dépenses du programme et des ressources en personnel. Un résultat est dans l'intérêt gérable d'une entité quand il existe des raisons suffisantes de croire que sa réalisation peut avoir une influence significative et critique par l'intermédiaire

¹² Sur la base de Secchi, P. (Ed.) (1999). Proceedings of Alerts and Lessons Learned: An effective way to prevent failures and problems (Technical Report WPP-167). Noordwijk, Pays-Bas : ESTEC.

	d'interventions de cette entité. » ¹³
Plan stratégique à moyen terme de l'OMS	Document de planification stratégique décrivant les buts programmatiques de l'OMS pour une période de six ans. Le plan actuel couvre la période 2008-2013.
Échéance	Une échéance est un événement observable qui permet d'opérer un suivi des progrès dans le temps sur le plan de la réalisation d'un indicateur OSER.
Objectifs du Millénaire pour le développement	Huit objectifs de développement international que les 192 États membres des Nations Unies et au moins 23 organisations internationales sont convenus d'atteindre d'ici à 2015.
Suivi	Il s'agit de la surveillance continue des activités (tâches) et mise en œuvre des programmes pour s'assurer qu'ils progressent comme prévu, et que les résultats attendus seront probablement réalisés. Il implique d'être informé de l'état des différents PTB au niveau de l'entité (sous-tâches/tâches - dans les plans de travail semestriels, produits/services et OSER) et du plan stratégique de l'OPS au niveau institutionnel (RER et OS). La suivi répertorie la performance réelle ou la situation par rapport à ce qui avait été projeté ou prévu en fonction de normes prédéterminées sur une base permanente. Le suivi implique généralement de recueillir des données sur les processus de mise en œuvre, l'utilisation des ressources et les progrès sur le plan de la réalisation des résultats. Au niveau institutionnel, le suivi débute par l'obtention d'informations de planification tirées des divers PTB pour opérer le suivi des résultats institutionnels attendus, comme indiqué dans le plan stratégique de l'OPS. Le but du suivi d'un plan consiste à s'assurer que tout est entrepris comme prévu et reste sur la bonne voie tout au long de la durée du plan.
Résultats attendus spécifiques du Bureau (OSER)	Les OSER sont les résultats à moyen terme attendus des produits et des services (extrants) fournis par une entité AMPES. Les OSER, et leurs mesures de réussite (indicateurs), sont définis par les entités AMPES pendant le processus de planification du PTB. Un OSER est une réalisation, et se situe donc au delà de l'intérêt gérable d'une entité AMPES. Néanmoins, les entités AMPES sont responsables de la réalisation des OSER.
Résultats attendus pour l'ensemble de l'Organisation (OWER)	Résultats attendus dont la responsabilité de la réalisation incombe à l'ensemble du Secrétariat de l'OMS pendant la période d'un plan stratégique à moyen terme. Les OWER ont des indicateurs, des références, des cibles, et des estimations de coûts pour leur réalisation.
Réalisations	Les réalisations décrivent les changements prévus ou réalisés des conditions de développement résultant des programmes de coopération. Elles expriment l'effet probable à moyen terme des produits et des services d'une intervention, ou l'état post-intervention sur le groupe cible ou les conditions sociales qu'on s'attend à ce qu'une intervention ait changé. L'obtention d'une

¹³ USAID, www.usaid.gov/pubs/sourcebook/usgov/glos.html.

	<p>réalisation exige habituellement les efforts collectifs de plusieurs partenaires (par exemple, l'accès amélioré aux services de santé) et se situe donc au delà de l'intérêt gérable du PASB. Le cadre de planification de l'OPS/OMS comprend 3 types de réalisations à différents niveaux d'agrégation : OSER, RER et OWER.</p>
Extrants	<p>Les produits et les services spécifiques qui résultent du traitement des intrants à travers diverses tâches. Les extrants se rapportent aux résultats à court terme qui sont observables après l'achèvement (plutôt que la mise en œuvre) des tâches et sont le type de résultats sur lesquels les chefs de services ont un degré élevé d'influence. Dans le cadre de planification de l'OPS, les extrants s'appellent des produits/services. Les extrants se situent dans les intérêts gérables des entités AMPES.</p>
Performance	<p>Le degré auquel le PASB, un objectif stratégique, ou une entité AMPES (et ses projets respectifs) réalisent les résultats selon les engagements énoncés et les plans convenus.</p>
Indicateur de performance	<p>Indicateur qui soutient un jugement sur la performance. Généralement caractéristique d'un résultat qui est mesurable ou objectivement justifiable.</p>
Produit	<p>Un produit est l'extrait final d'une tâche ou d'une combinaison de tâches. Il s'agit d'un résultat tangible et observable à court terme auquel des critères attendus de performance qualitative et quantitative peuvent être associés.</p>
Produits et services	<p>Voir entrées séparées pour la définition de chacun de ces termes.</p>
Programme et budget	<p>Le programme et budget est un instrument de planification stratégique de l'OPS où le programme pour la période biennale, y compris les résultats et les cibles attendus, est établi. Un budget et d'autres ressources sont affectés pour mettre en œuvre le programme établi. Le plan stratégique de l'OPS peut comporter plusieurs programme et budgets.</p>
Suivi de la performance et évaluation	<p>Une analyse périodique systématique sur les progrès dans la mise en œuvre du plan stratégique de l'OPS et de ses plans de travail bisannuels à tous les niveaux de l'Organisation.</p>
Résultats attendus pour l'ensemble de la Région (RER)	<p>Les RER sont les réalisations collectives convenues par les organes directeurs de l'Organisation. Ils sont les objectifs principaux de planification institutionnelle pour le PASB. Toutes les entités AMPES contribueront à la réalisation des RER. Le PASB, dans son ensemble, est responsable de la réalisation des RER. Les RER sont définis dans le plan stratégique du PASB, et sont conçus pour contribuer directement aux OWERS mondiaux de l'OMS. Les RER constitueront le « menu » des résultats programmatiques parmi lesquels les entités AMPES peuvent choisir pour les inclure dans leurs PTB.</p>
Budget régulier (BR)	<p>Ressources des quotes-parts des État membres et d'autres revenus qui sont planifiées pour l'exécution du plan stratégique.</p>

Résultats	Les changements mesurables prévus ou fortuits, positifs et/ou négatifs provoqués par un programme ou une intervention de développement. Les extrants, les réalisations, ou l'impact de l'intervention.
Gestion axée sur les résultats	L'OPS définit la GAR comme un processus de gestion dans lequel la formulation de programme s'articule autour d'un ensemble d'objectifs prédéfinis et de résultats attendus ; les résultats attendus justifient les besoins en ressources, qui sont dérivés de et liés aux extrants nécessaires pour obtenir ces résultats ; la performance effective dans l'obtention des résultats est mesurée objectivement par des indicateurs de performance ; et les chefs de services ainsi que le personnel du PASB sont responsables de réaliser les résultats ; ils sont également dotés des outils et des ressources dont ils ont besoin pour les réaliser.
Chaîne de résultats	La séquence causale nécessaire pour réaliser les objectifs souhaités commençant par les intrants, passant par les tâches, les produits/services, et culminant avec les résultats et impacts attendus. Dans le cadre de planification de l'OPS, la chaîne de résultats est la suivante : intrants, tâche, produits/services, résultats attendus (OSER, RER, OWER), et objectifs stratégiques.
Service	Un service est un extrant continu identifiable d'une tâche ou d'une combinaison de tâches. Il inclut typiquement des éléments tels que le renforcement des capacités, le plaidoyer, et la coopération technique pour l'élaboration et la mise en œuvre de politiques, normes et lignes directrices. Ce terme a été introduit pour refléter la nature intangible de bon nombre des extrants de l'OPS/OMS et pour permettre de refléter ceux-ci dans les plans de travail bisannuels.
Parties prenantes	Agences, organisations, groupes ou individus qui ont un intérêt direct ou indirect pour les buts et activités d'une organisation et qui ont également la capacité de l'influencer.
Objectifs stratégiques (OS)	Les objectifs stratégiques (OS) sont les résultats au niveau impact planifiés pour le plan stratégique de l'OPS (par exemple 2008-2012), élaborés en termes d'état de santé, de déterminants de la santé ou de systèmes de santé. Les RER de l'OPS contribuent directement à la réalisation des OS de l'OPS. En outre, les RER de l'OPS contribuent à la réalisation des OWER de l'OMS, et par là même à la réalisation des OS correspondants de l'OMS. La réalisation des OS de l'OPS est un engagement des États membres de l'Organisation, conforme aux mandats des organes directeurs de l'OPS.
Plan stratégique de l'OPS	Document de planification stratégique décrivant les buts programmatiques de l'OPS pendant une période de cinq ans. Le plan actuel couvre 2008-2012.
Contribution volontaire sans affectation spéciale	Les contributions volontaires sans affectation spéciale se rapportent aux ressources fournies à l'Organisation qui ne sont pas destinées à des activités spécifiques. À cet égard, ces ressources peuvent être

Contribution volontaire utilisées à la discrétion de l'Organisation pour réduire l'écart de ressources afin de mettre en œuvre le plan stratégique.
Ressources fournies à l'Organisation qui viennent s'ajouter au budget régulier de l'OPS et au budget régulier de l'OMS pour l'AMRO.

**POLITIQUE DE CONTRIBUTIONS VOLONTAIRES
(VERSION PRÉLIMINAIRE)**

TABLE DES MATIÈRES

<i>Paragraphe</i>	<i>Titre</i>	<i>Page</i>
10.	Objectif	1
20.	Portée	1
30.	Politique et procédures essentielles	1
30.1.	Contributions volontaires	1
30.2.	Processus d'examen et d'approbation des contributions volontaires	2
30.3.	Types d'accords et d'amendements	2
30.4.	Amendements aux accords de contribution volontaires	2
30.5.	Exceptions	3
30.6.	Réglementations financières	3
30.7.	Rapports	3
40.	Responsabilités	3
40.1.	Responsabilités du propriétaire des activités de contribution volontaires	3
40.2.	Responsabilités du personnel de l'entité OPS/OMS	4
40.2.1.	Responsabilités du gérant de l'entité	4
40.2.2.	Responsabilités de l'agent des contributions volontaires de l'OPS/OMS	5
40.3.	Suivi	6
50.	Définitions	6
Annexe I.	Catégories de contributions volontaires	7
Annexe II.	Types de contributions volontaires	9
Annexe III.	Octroi d'une Délégation de pouvoirs pour l'examen, l'approbation, et la signature d'accords de contribution volontaire dans des cas spécifiques	12
Annexe IV.	Liste des critères pour examen et approbation des contributions volontaires avec Délégation de pouvoirs	20
Annexe V.	Format pour la présentation de propositions ou projets devant être financés par des contributions volontaires	28
Figure 1 (Annexe III)	– Processus pour les CV avec Délégation de pouvoirs – Examen et approbation	14
Figure 2 (Annexe III)	– Processus pour les CV sans Délégation de pouvoirs – Examen et approbation	19

Chapitre X : MISE EN OEUVRE DU PROGRAMME Manuel électronique OPS/OMS**2. Modalités contractuelles—Contributions volontaires****Date d'entrée en vigueur :** _____

10 Objectif— Définir une politique pour recevoir et approuver les contributions volontaires (CV) pour l'OPS/OMS, en s'assurant que les ressources sont destinées à des activités compatibles avec le plan stratégique de l'Organisation panaméricaine de la Santé et sont nécessaires pour mettre en œuvre les plans de travail biennaux (PTB) des entités du Bureau sanitaire panaméricain.

Les objectifs du processus d'examen et d'approbation des contributions volontaires sont les suivants :

- a) assurer l'alignement des contributions volontaires sur le Plan stratégique de l'OPS ;
- b) améliorer la qualité des projets proposés pour obtenir les contributions volontaires ;
- c) suivre et évaluer l'usage des contributions volontaires ;
- d) améliorer l'exécution des contributions volontaires ;
- e) réduire la restitution de fonds aux partenaires coopérants ;
- f) réduire le nombre de rapports d'audit comportant des réserves ;
- g) rassembler et systématiser l'information sur les bonnes pratiques et les enseignements tirés ;
- h) simplifier les processus administratifs pour assurer l'exécution efficace et fructueuse des contributions volontaires ;
- i) promouvoir un processus participatif au sein de l'OPS pour faciliter l'identification et la solution de problèmes impliquant toutes les parties responsables ;
- j) maintenir et améliorer la bonne réputation de l'Organisation auprès des partenaires extérieurs.

20 Portée— Cette politique s'applique à toutes les ressources reçues à titre de contributions volontaires (CV). La politique est divisée en deux grandes catégories : contributions volontaires non affectées (CVNA) et contributions volontaires affectées (CVA) (voir [annexe I \(hyperlien\)](#) devant être exécutées à l'un des trois niveaux de l'Organisation : national, infrarégional ou Régional. Les fonds des contributions volontaires peuvent provenir a) de donations directes d'institutions publiques ou privées, b) de sommes négociées avec un partenaire financier bilatéral ou multilatéral ou c) de contributions à caractère non financier (par exemple, pour l'infrastructure, les ressources humaines).

30 Politique et procédures essentielles

30.1 Contributions volontaires— Une condition préalable pour l'approbation et l'exécution des CV est qu'elles doivent être utilisées pour mettre en œuvre le plan stratégique de l'OPS, y compris les budgets programme et leurs PTB respectifs et contribuer de ce fait à la réalisation des objectifs stratégiques (OS), des résultats escomptés au niveau Régional (RER) et des résultats escomptés spécifiques par Bureau (OSER).

Chapitre X : MISE EN OEUVRE DU PROGRAMME Manuel électronique OPS/OMS

2. Modalités contractuelles—Contributions volontaires

Date d'entrée en vigueur : _____

30.2 Processus d'examen et d'approbation des contributions volontaires

Ce processus comprend deux procédures différentes :

- 1) Une avec Délégation de pouvoirs pour l'examen des CV, voir [figure 1 \(hyperlien\)](#). Par le biais de cette politique, la Délégation de pouvoirs est accordée pour signer des accords dans les cas spécifiques présentés en détail dans le manuel en ligne de l'OPS/OMS - Chapitre I, section 4 - Délégation de pouvoirs (voir [annexe III \(hyperlien\)](#)).
- 2) Une autre sans Délégation de pouvoirs pour l'examen des CV, voir [figure 2 \(hyperlien\)](#).

30.3 Types d'accords et d'amendements—L'OPS applique une série d'instruments juridiques pour recevoir les contributions volontaires. Ces instruments définissent les engagements et les responsabilités de l'OPS et du partenaire externe pour atteindre un objectif commun du Plan stratégique. L'OPS et le partenaire externe signent tous deux le document juridique. Ces instruments juridiques sont désignés sous l'appellation générique d'accords. Les accords peuvent être amendés pour en modifier le contenu technique, la durée (prorogations) et le montant des ressources. L'OPS applique également la méthodologie du cadre logique dans la préparation des propositions de projets ou des accords ayant un contenu technique (voir [annexe II \(hyperlien\)](#)). Toutes les contributions volontaires doivent être passées en revue et être conformes aux objectifs définis au point 30.2 ci-dessus. Le Directeur est le seul habilité à signer tous les accords et ce pouvoir est délégué en fonction de cas décrits dans le manuel en ligne de l'OPS/OMS, Chapitre I, section 4 - Délégation de pouvoirs (voir [annexe III \(hyperlien\)](#)).

30.4 Amendements aux accords de contribution volontaires—Tout amendement à un accord de contribution volontaire doit être négocié et avalisé par écrit par le partenaire externe.

30.4.1 Conditions pour amender une contribution volontaire—Une contribution volontaire doit être amendée lorsque l'une des situations suivantes se produit :

- a) une réallocation des fonds dans le cadre du but original de l'accord de contribution volontaire et sans augmentation budgétaire, dans la mesure où les résultats programmatiques escomptés ne sont pas affectés ;
- b) un changement du calendrier de mise en œuvre. Des prorogations ne sont autorisées qu'une seule fois ; un accord sera prorogé plus d'une fois uniquement dans des cas exceptionnels et justifiés. D'autres types de changements pourraient être apportés au calendrier de présentation des rapports dans la mesure où des délais suffisants sont alloués pour soumettre les rapports au partenaire externe ;

Chapitre X : MISE EN OEUVRE DU PROGRAMME Manuel électronique OPS/OMS

2. Modalités contractuelles—Contributions volontaires

Date d'entrée en vigueur : _____

- c) un amendement d'autres modalités non liées à une activité (par exemple, nom ou adresse de l'une des parties ou des données sur les comptes) ; ou
- d) des amendements des aspects programmatiques de la contribution volontaire, tels qu'une augmentation des fonds, une redéfinition des activités ainsi que les résultats escomptés de l'accord ou le but ou les objectifs du projet. Dans ces cas là, le gérant de l'entité doit informer le Domaine de la planification, du budget et de la coordination des ressources (PBR) et attendre son approbation avant de poursuivre.

30.5 Exceptions—Tous les accords ou conventions de contribution volontaires qui portent sur des situations d'urgence ou des catastrophes bénéficient d'une exemption de l'application de ce processus. Cependant, ces contributions volontaires doivent être enregistrées dans la base de données de PBR/RC.

30.6 Règlementations financières—Les ressources financières mises en œuvre par une contribution volontaire se voient appliquer les règles et réglementations financières en vigueur de l'OPS ainsi que les impératifs de conformité aux normes comptables applicables en vigueur. Le coût de soutien du programme (PSC) sera décidé conformément à le manuel en ligne de l'OPS/OMS IV.6.5 PSC ([hyperlien](#)). Toute exception doit être autorisée par le Directeur.

30.7 Rapports

- a) Rapport d'exécution technique : ce rapport documente les progrès accomplis dans l'exécution de toute contribution volontaire et doit être approuvé par le gérant de l'entité en question. PBR/RC passera en revue et approuvera le rapport et ERP le transmettra au partenaire externe.
- b) Rapport financier : FRM produira le rapport d'exécution financière. (Voir le manuel en ligne de l'OPS/OMS IV.3.5 Accords avec les bailleurs de fonds et rapports financiers) ([hyperlien](#)).

40 Responsabilités

40.1 Responsabilités du propriétaire des activités de contributions volontaires—PBR a été désigné en qualité de responsable des activités CV au sein de l'OPS/OMS. À ce titre, PBR est responsable des points suivants :

- a) veiller à ce que les politiques et les procédures liées aux contributions volontaires soient actualisées et mises en œuvre efficacement ;
- b) gérer le processus d'examen et d'approbation des CV ;
- c) maintenir la base de données des CV ;

Chapitre X : MISE EN OEUVRE DU PROGRAMME Manuel électronique OPS/OMS

2. Modalités contractuelles—Contributions volontaires

Date d'entrée en vigueur : _____

- d) faciliter le processus d'examen et d'approbation, y compris en coordination avec les initiateurs et le Comité d'examen ;
- e) fournir une coopération technique aux initiateurs sur la conception des propositions avant l'examen formel, en fonction des besoins. Ceci inclut le soutien pour élaborer le budget annuel du projet et identifier les dépenses pour lesquelles une augmentation de la Délégation de pouvoirs devra être demandée ; et
- f) donner des lignes directrices pour améliorer le processus d'examen des contributions volontaires.

40.2 Responsabilités du personnel de l'entité OPS/OMS

40.2.1. Responsabilités du gérant de l'entité—Le gérant de l'entité est l'attributaire de la contribution volontaire. Les responsabilités du gérant de l'entité consistent, sans y être limitées, à s'assurer que :

- a) La proposition de contribution volontaire est conçue et alignée avec le plan de travail biennal de l'entité ;
- b) Toutes les informations nécessaires pour négocier une proposition de contribution volontaire avec un partenaire externe sont fournies et la proposition est conforme aux conditions définies par l'OPS/OMS. Ceci inclut, sans que ce soit limitatif, les points suivants :
 - i. une conception de proposition conforme aux normes de l'OPS/OMS pour la préparation d'un budget de CV annuel, lorsque cela est applicable ; et
 - ii. l'identification des modalités d'exécution (par exemple, contrats pour le personnel et les services et Lettre d'accord) ;
- c) Le processus d'examen dans les cas qui entrent dans sa Délégation de pouvoirs est mené conformément aux règles définies par l'OPS/OMS ;
- d) Les accords de CV sont signés conformément aux procédures définies dans le cadre de la Délégation de pouvoirs et suivent les procédures applicables toutes les fois qu'ils n'entrent pas dans sa Délégation de pouvoirs ;
- e) Le plan d'exécution pour la contribution volontaire est examiné et approuvé. Une fois qu'il est approuvé, la CV doit être saisie dans le système d'information de l'OPS. Le plan d'exécution doit inclure, au minimum, les éléments suivants :
 - i. un calendrier final d'exécution, y compris les dates pour la présentation des rapports ;
 - ii. un plan annuel de décaissements devant servir de base pour l'attribution des ressources. PBR programmera les ressources dès que l'Organisation

Chapitre X : MISE EN OEUVRE DU PROGRAMME Manuel électronique OPS/OMS**2. Modalités contractuelles—Contributions volontaires****Date d'entrée en vigueur : _____**

- les recevra, sur la base du budget annuel présenté et assurera un suivi sur le taux de mise en œuvre ; et
- iii. des demandes d'augmentation spécifique de la Délégation de pouvoirs, chaque fois que cela sera nécessaire, afin de mettre en œuvre l'initiative sur la base du calendrier convenu avec le partenaire externe. Par exemple, si la contribution volontaire comprend un montant significatif pour l'achat d'équipements, dans de nombreux cas une augmentation de la Délégation de pouvoirs sera nécessaire.
 - f) La CV est mise en œuvre selon les objectifs convenus avec le partenaire externe. Quand des activités sont financées avec des ressources d'une CVA, elles doivent être mises en œuvre conformément aux modalités et conditions de l'accord de CVA ;
 - g) Si des activités sont financées avec des ressources de contributions volontaires non affectées (CVNA), les fonds seront employés pour mettre en œuvre des activités alignées sur le PTB de l'entité ;
 - h) Tous les dossiers sur papier et la documentation dans la base de données sur les CV sont complets et seront conservés pendant une période de sept ans et
 - i) Les fonds inutilisés doivent être restitués au partenaire externe en temps opportun.

40.2.2 Responsabilités de l'agent des contributions volontaires de l'OPS/OMS

—L'agent des CV de l'OPS/OMS est la personne responsable de l'exécution et des opérations au quotidien des CV. L'agent doit être un spécialiste technique dont les responsabilités comprendront, sans y être limitée, ce qui suit :

- a) préparer les propositions en conformité avec les modalités des lignes directrices de l'OPS/OMS sur les CV ;
- b) recueillir toutes les informations nécessaires pour appuyer les propositions de CV pendant la phase de négociation ;
- c) après approbation des CV, élaborer un plan d'exécution comprenant :
 - i. un calendrier final d'exécution, y compris les dates pour la présentation des rapports ;
 - ii. un plan annuel de décaissement qui servira de base pour l'attribution des ressources, précédemment approuvée par le gérant de l'entité en question ;
 - iii. l'identification des éléments dans les CV pour lesquels la Délégation de pouvoirs de l'entité pourrait devoir être augmentée. Par exemple, si les CV spécifient un montant significatif de fonds pour l'achat d'équipements, une demande de Délégation de pouvoirs est recommandée.

Chapitre X : MISE EN OEUVRE DU PROGRAMME Manuel électronique OPS/OMS

2. Modalités contractuelles—Contributions volontaires

Date d'entrée en vigueur : _____

- d) opérer un suivi avec le partenaire externe et les unités internes appropriées de l'OPS (par exemple, PBR, ERP, LEG, FRM) sur la présentation en temps opportun des rapports de situation et final, ainsi que tout remboursement dû à l'OPS ;
- e) préparer et examiner les rapports de situation et final d'un point de vue technique et financier et s'assurer que les rapports sont conformes à l'accord de CV signé avec le partenaire externe ;
- f) enregistrer les CV et les rapports de situation dans la base de données PBR/RC ;
- g) compiler et mettre à jour toute la documentation justificative pour la rédaction des rapports techniques et financiers ;
- h) fournir une documentation supplémentaire en fonction des besoins à l'appui des activités mises en œuvre dans le cadre de l'accord de CV ;
- i) conserver toute la documentation relative à l'accord de CV signé entre l'OPS/OMS et le partenaire externe pendant une période de sept ans dans le système de fichiers officiel de l'entité.

40.3 Suivi—PBR/RC est responsable d'assurer un suivi de la politique de CV et du processus et ainsi que de sa conformité. PBR/RC participera également à l'évaluation de la performance et à l'évaluation de ce processus, et de toutes les CV sur demande. La mise en œuvre de toute contribution volontaire particulière relèvera de la responsabilité de l'agent de CV de l'OPS/OMS. ([hyperlien](#)) envers le manuel en ligne OPS/OMS II.6 E Suivi.

50 Définitions

1. **Système de planification, programmation, suivi et évaluation pour les Amériques (AMPES)**: Le terme AMPES est employé pour décrire deux choses différentes. À un niveau conceptuel, il se rapporte au système global qui recouvre la planification, la programmation, le suivi et l'évaluation du Bureau sanitaire panaméricain. C'est le nom du logiciel qui soutient plusieurs de ces processus.
2. **Entité ou entité AMPES** : Entité est un terme générique qui désigne une unité de gestion, de programmation et d'exécution du PASB responsable de l'élaboration et de l'exécution d'un plan de travail biennal et de son budget. À ce titre, le système AMPES reconnaît cette entité comme étant le noyau de la gestion du programme et du budget ; par conséquent, elle est identifiée comme une entité AMPES.
3. **Gérant de l'entité ou gérant de l'entité AMPES** : Chaque entité AMPES est dirigée par un gérant. Les gérants d'entité sont les suivants : Direction (EXM), y compris certains chefs des bureaux de l'EXM, et Gérants de domaine au niveau Régional (siège) ; responsables au niveau infrarégional et responsables au niveau national (représentants de l'OPS/OMS, ou PWR).

Chapitre X : MISE EN OEUVRE DU PROGRAMME Manuel électronique OPS/OMS**2. Modalités contractuelles—Contributions volontaires****Date d'entrée en vigueur :** _____

4. **Suivi** : Une tâche continue pendant l'intervention/exécution qui fournit aux responsables et aux parties prenantes un retour d'information régulier et des indicateurs des progrès dans la réalisation des résultats escomptés souhaités. Le suivi permet de répertorier la performance ou la situation effectives par rapport à ce qui avait été projeté ou attendu sur la base de normes prédéterminées. Il suppose également généralement de recueillir et d'analyser des données sur les procédés de mise en œuvre, l'utilisation des ressources et l'obtention des résultats.
5. **Projet** : Une activité ciblée organisée pour atteindre des objectifs prédéterminés et spécifiques en vue de résoudre un problème ou de répondre à un besoin. Un projet est axé sur un but et limité dans le temps, et produit des résultats spécifiques au moyen de l'utilisation de ressources organisationnelles définies.
6. **Contributions volontaires** se rapportent aux ressources reçues par l'Organisation en plus du budget régulier de l'OPS (contributions versées par les États membres et revenus divers) et du budget régulier de l'OMS pour la Région des Amériques (AMRO). Les contributions volontaires peuvent provenir de différentes sources, telles que des donations directes des institutions publiques ou privées, des fonds négociés avec un partenaire financier bilatéral ou multilatéral, ou des contributions à caractère non financier (par exemple, pour l'infrastructure et les ressources humaines).

Chapitre X : MISE EN OEUVRE DU PROGRAMME Manuel électronique OPS/OMS

2. Modalités contractuelles—Contributions volontaires

Date d'entrée en vigueur : _____

Annexe I

CATÉGORIES DE CONTRIBUTIONS VOLONTAIRES

Les ressources reçues en tant que contributions volontaires sont divisées en deux grandes catégories principales :

- (1) **Les contributions volontaires non affectées (CVNA)**, et
- (2) **Les contributions volontaires affectées (CVA)**.

1. **Les contributions volontaires non affectées (CVNA)** sont des ressources fournies à l'OPS qui ne sont pas destinées à une activité particulière et peuvent être librement utilisées pour combler un écart de financement et faciliter ainsi l'exécution du Plan stratégique de l'Organisation panaméricaine de la Santé. Les CVNA sont habituellement mobilisées dans le cadre d'efforts institutionnels.

Les CVNA peuvent être :

- 1.1. **Des CVNA totalement flexibles**, quand l'accord avec le partenaire externe permet l'utilisation discrétionnaire des CVNA pour n'importe quel but dans le plan stratégique de l'OPS.
 - 1.2. **Des CVNA hautement flexibles**, quand l'accord avec le partenaire externe permet l'utilisation discrétionnaire des CVNA pour n'importe quel but sous un ou plusieurs objectifs stratégiques.
2. **Les Contributions volontaires affectées (CVA)** sont les ressources fournies à l'OPS qui sont destinées à des activités ou des entités spécifiques de l'OPS. Les CVA sont habituellement mobilisées dans le cadre des efforts individuels des entités aux niveaux Régional, infrarégional et national du PASB.

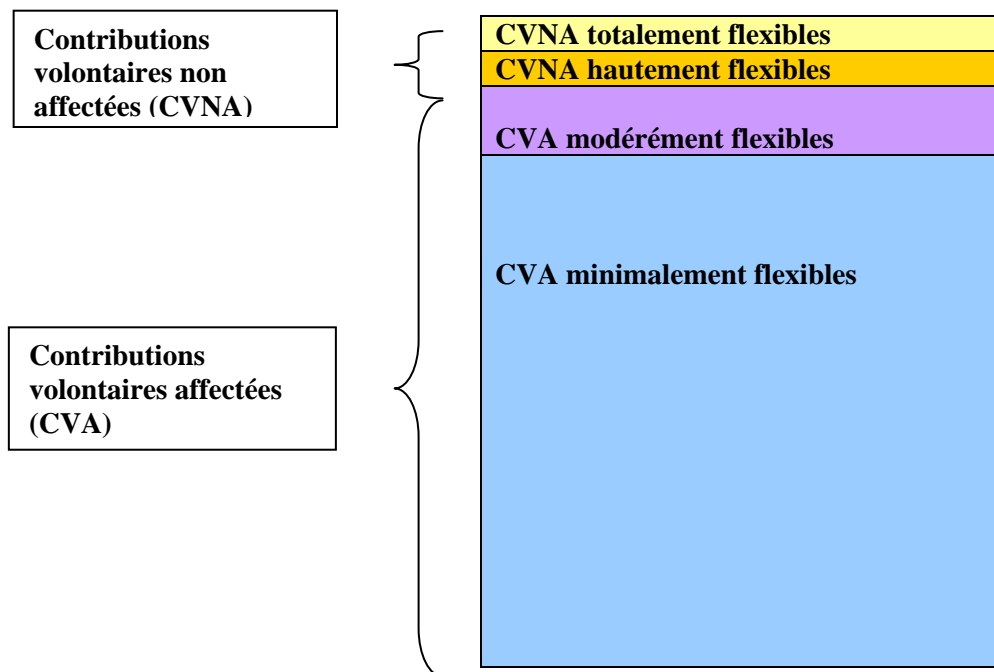
Les CVA peuvent être :

- 2.1 **Des CVA modérément flexibles**, quand l'accord avec le partenaire externe limite l'utilisation des CVA à des résultats escomptés au niveau Régional (RER) particuliers, à des secteurs particuliers de la santé publique, ou à certaines entités du PASB.
- 2.2 **Des CVA minimalement flexibles**, quand l'accord avec le partenaire externe est fondé sur un document de projet qui stipule clairement les catégories pour lesquelles les ressources peuvent être employées.

Les classifications des contributions volontaires sont présentées à la figure 1.

Chapitre X : MISE EN OEUVRE DU PROGRAMME Manuel électronique OPS/OMS
2. Modalités contractuelles—Contributions volontaires
Date d'entrée en vigueur : _____

Figure 1
Classification des contributions volontaires¹



¹ À ce jour, les contributions volontaires non affectées (CVNA) au sein de l'OPS représentent 5 % et les contributions volontaires affectées (CVA) représentent les 95 % restants de la totalité des CV.

Annexe II
TYPES DE CONTRIBUTIONS VOLONTAIRES

Ci-après figure une description des différents types de CV habituellement présentés dans le formulaire des accords et projets

Types de CV	Initiateur	Description	Instrument juridique à utiliser
Accord avec contenu de programme	Entités au niveau Régional, infrarégional ou national	Un document définissant la réalisation de buts spécifiques des programmes en utilisant des ressources fournies par le partenaire externe. Par exemple, soutien d'objectifs stratégiques spécifiques, conditions dans les modalités des indicateurs, secteurs (Régional, infrarégional ou national), durée et budget.	<i>(Modèle devant être élaboré en 2010 par le Bureau du Conseiller juridique /LEG)</i>
Accord sans contenu de programme	Entités au niveau Régional, infrarégional ou national	Un document qui, sans identifier des activités de coopération techniques spécifiques dans le cadre du plan stratégique ou du plan de travail biennal d'une entité particulière, formalise un lien et un intérêt mutuel entre l'OPS et le partenaire externe.	<i>(Modèle devant être élaboré en 2010 par LEG)</i>
Accord-cadre ou accord-type	Entités au niveau Régional, infrarégional ou national	La caractéristique principale de ce type d'accord tient au fait que dans un seul document signé avec l'Organisation, le partenaire externe identifie un groupe d'objectifs stratégiques dans le plan stratégique de l'OPS qu'il soutiendra. Ces accords peuvent être assortis de contributions volontaires avec ou sans affectation spéciale.	<i>(Modèle devant être élaboré en 2010 par LEG)</i>

Chapitre X : MISE EN OEUVRE DU PROGRAMME

Manuel électronique OPS/OMS

2. Modalités contractuelles — Contributions volontaires

Date d'entrée en vigueur : _____

Types de CV	Initiateur	Description	Instrument juridique à utiliser
Amendement à un accord avec changement(s) dans le contenu du programme	Entités au niveau Régional, infrarégional ou national	L'accord peut être amendé sur demande de l'OPS ou du partenaire de la coopération s'il y a des changements au programme de travail tel que décrit dans l'accord signé initialement.	<i>(Modèle devant être élaboré en 2010 par LEG)</i>
Amendement à un accord sans changement dans le contenu du programme	Entités au niveau Régional, infrarégional ou national	L'Organisation ou le partenaire externe peut souhaiter amender une condition stipulée dans l'accord original qui n'affecte pas le contenu du programme ni les clauses standard protégeant l'Organisation. Par exemple, la date d'expiration de l'accord ou des changements dans les informations relatives au partenaire externe (adresse et nom de l'entité).	<i>(Modèle devant être élaboré en 2010 par LEG)</i>
Accords de maintenance	Entités au niveau Régional, infrarégional ou national	Ce sont des accords entre l'OPS et certains États membres ou institutions nationales qui créent des engagements à couvrir des coûts d'infrastructure à l'appui d'un programme, d'une Représentation de l'OPS/OMS, ou d'un Centre panaméricain.	<i>(Modèle devant être élaboré en 2010 par LEG)</i>
Accords de passation de marchés	Entités au niveau Régional, infrarégional ou national	Dans le cadre du programme de passation de marchés de l'OPS, un État membre peut conclure des accords spécifiques de passation de marchés, tels que les achats remboursables, des fonds renouvelables ou des fonds stratégiques.	<i>(Modèle devant être élaboré en 2010 par LEG)</i>

Chapitre X : MISE EN OEUVRE DU PROGRAMME

Manuel électronique OPS/OMS

2. Modalités contractuelles—Contributions volontaires

Date d'entrée en vigueur : _____

Types de CV	Initiateur	Description	Instrument juridique à utiliser
Proposition de projet ou de programme ¹	Entités au niveau Régional, infrarégional ou national ²	Toutes les fois que le partenaire potentiel est inconnu, une proposition de projet est préparée en utilisant le cadre logique. Cette proposition devrait répondre à certaines spécifications en termes de format, de contenu technique et de conditions de mise en œuvre afin d'explorer les possibilités de mobiliser des ressources. Une proposition de projet peut également être préparée en réponse à une offre de ressources reçue par l'Organisation de la part d'un partenaire externe.	(Annexe V) (hyperlien)
Accords inter agences	Entités au niveau national	Dans le cadre des efforts de réforme des Nations Unies et afin d'améliorer la coordination de la coopération au sein de l'ONU, les équipes pays des Nations Unies (UNCT) prennent des engagements sur des programmes communs par l'entremise d'accords. Il existe des protocoles définis pour ce type d'activité commune, y compris le plan cadre des Nations Unies pour l'assistance au développement et le bilan commun de pays (UNDAF/CCA) dans le pays bénéficiaire.	<i>(Modèle devant être élaboré en 2010 par LEG)</i>
ONUSIDA Fonds d'accélération programmatique (PAF)	Entités au niveau national	Il s'agit d'une modalité de l'ONUSIDA en vue d'appuyer et d'élargir la lutte contre le VIH dans le monde en renforçant les programmes nationaux et la coordination inter agences. Les PAF sont approuvés et coordonnés par le Groupe thématique des Nations Unies sur le VIH/SIDA dans le pays en question.	Modèle disponible sur demande.

¹ Une fois approuvées, les propositions feront partie d'un accord entre l'OPS et le partenaire externe.

² Comprend les demandes émanant des Centres panaméricains.

Chapitre X : MISE EN OEUVRE DU PROGRAMME **Manuel électronique OPS/OMS**

2. Modalités contractuelles—Contributions volontaires

Date d'entrée en vigueur : _____

Annexe III

**OCTROI D'UNE DÉLÉGATION DE POUVOIRS POUR L'EXAMEN,
L'APPROBATION ET LA SIGNATURE D'ACCORDS DE CONTRIBUTION
VOLONTAIRE DANS DES CAS SPÉCIFIQUES**

Les entités de pays (PWR) se voient accorder la Délégation de pouvoirs dans le cadre du plan de travail biennal approuvé pour :

- 1) mener le processus d'examen et d'approbation des contributions volontaires ;
- 2) négocier et convenir d'engagements institutionnels ;
- 3) signer des accords, des subventions, des donations et d'autres documents au nom du Directeur ;
- 4) administrer les fonds extrabudgétaires reçus par l'OPS/OMS ;
- 5) entreprendre les activités stipulées dans les accords ou d'autres types de documents signés entre l'Organisation et des partenaires externes ; et
- 6) soumettre le rapport technique convenu avec le partenaire externe dans le cadre de l'accord signé.

Des demandes spécifiques en vue d'accroître le niveau de Délégation de pouvoirs peuvent être soumises au moment de l'examen par l'agent faisant la demande (pour plus d'informations voir le tableau 1).

Tableau 1. Délégation de pouvoirs en fonction des types d'accords et d'amendements

Types d'accords et d'amendements	Avec Délégation de pouvoirs ¹	Sans Délégation de pouvoirs
Contributions volontaires non affectées pour financer les activités programmées dans le plan de travail biennal	Jusqu'à 25 000 USD ²	Plus de 25 000 USD
Contributions volontaires affectées	Jusqu'à 50 000 USD ³	Plus de 50 000 USD
Prorogations	Première prorogation d'un accord pour une durée	Amendements et/ou prorogations d'accords/conventions de plus de

¹ Les cas suivants ont été identifiés comme projets pilotes pour la décentralisation et la délégation de l'examen, de l'approbation et de la signature des CV. À terme, d'autres cas pourraient être identifiés et ajoutés à cette liste.

² Les chiffres sont cumulés pour une même CV. En d'autres termes, si le plafond financier de la délégation est dépassé en raison d'un amendement, la CV se voit appliquer les procédures standard.

³ Comprend les CV acceptées par PED lorsqu'elles sont affectées pour des situations d'urgence et/ou la réponse face à des catastrophes.

Chapitre X : MISE EN OEUVRE DU PROGRAMME Manuel électronique OPS/OMS**2. Modalités contractuelles—Contributions volontaires****Date d'entrée en vigueur :** _____

Types d'accords et d'amendements	Avec Délégation de pouvoirs ¹	Sans Délégation de pouvoirs
	pouvant atteindre six mois, dans la mesure où il ne contient pas de changements des conditions de programmation et de financement par rapport à l'accord initial	six mois ou qui contiennent des changements de programmation ou ont une incidence sur les conditions de l'accord
ONUSIDA Fonds d'accélération programmatique (PAF)	Délégation complète	Rien de ce qui précède
Accord de maintenance de l'infrastructure pour les bureaux au niveau du pays ou infrarégional, y compris les Centres panaméricains	Délégation de pouvoirs dans des conditions spécifiques	Applicable dans des conditions spécifiques
Accords contenant des plans de travail associés à une CV qui faisaient initialement l'objet d'un examen institutionnel ⁴	À condition qu'ils soient alignés sur le contenu du plan de travail biennal de l'entité initiatrice	S'il y a des changements dans la programmation, l'administration, ou l'alignement avec le plan de travail biennal de l'entité initiatrice
Contributions volontaires pour compléter les fonds pour les campagnes de vaccination	Délégation complète	
Accords inter agences	S'ils respectent les spécifications décrites dans les points précédents	

⁴ Si le plan de travail modifie l'une des conditions du projet, ses buts ou objectifs, il doit faire l'objet d'un examen institutionnel.

Chapitre X : MISE EN OEUVRE DU PROGRAMME

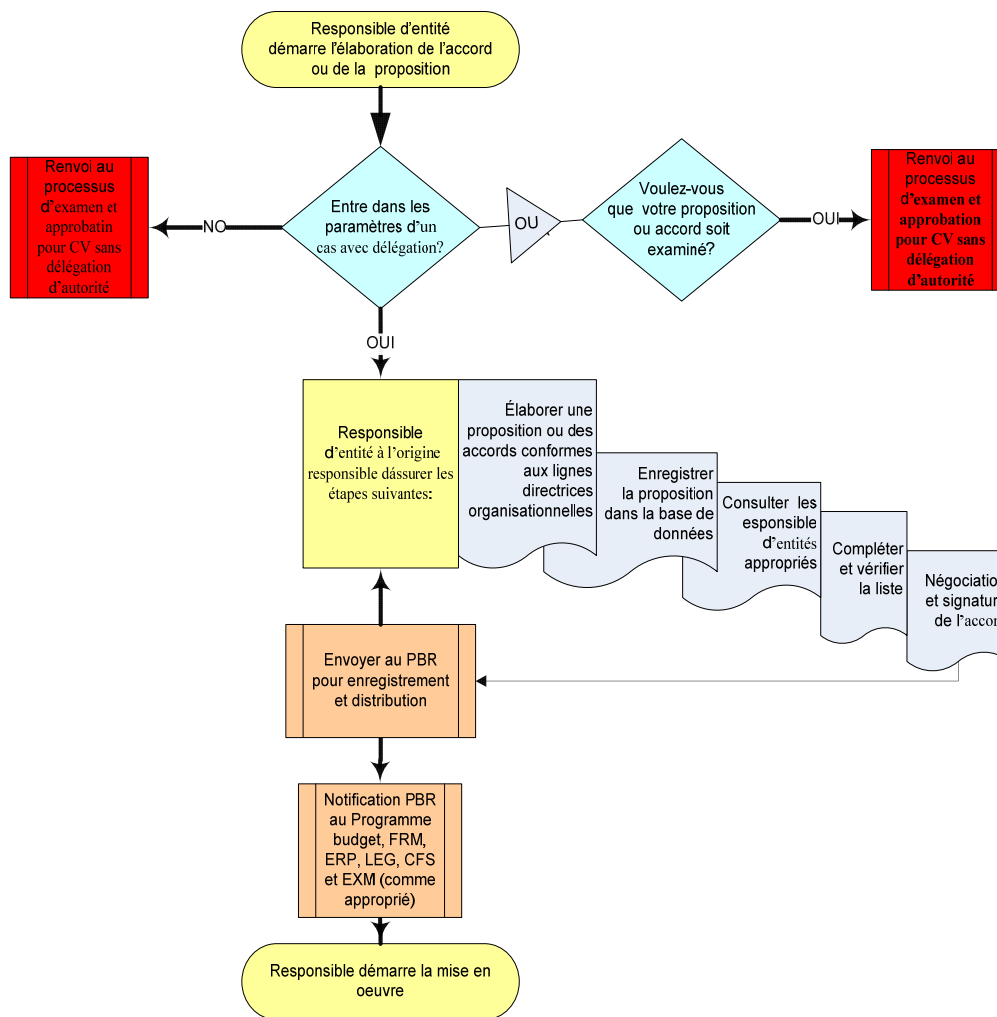
Manuel électronique OPS/OMS

2. Modalités contractuelles—Contributions volontaires

Date d'entrée en vigueur : _____

Figure 1.

Processus de Délégation de pouvoirs pour les contributions volontaires : examen et approbation



Chapitre X : MISE EN OEUVRE DU PROGRAMME **Manuel électronique OPS/OMS**
2. Modalités contractuelles—Contributions volontaires

Date d'entrée en vigueur : _____

Examen et approbation des contributions volontaires avec Délégation de pouvoirs

Un gérant d'entité aura l'option et la flexibilité de négocier, signer et amender des accords et/ou des propositions de contributions volontaires seulement dans les cas identifiés dans la présente politique (voir le tableau 1 en page 13). Cette mesure devrait faciliter une réponse rapide pendant les négociations avec les partenaires externes, particulièrement ceux au niveau national.

Les gérants d'entité sont responsables de garantir que les politiques, les procédures, les lignes directrices et les formats de l'Organisation ont été dûment pris en considération et ont été respectés au cours de la préparation, l'examen, la négociation et la signature d'une contribution volontaire ([voir l'annexe IV - \(hyperlien\)](#)). En cas de non respect de la présente politique, le gérant d'entité fera l'objet de sanctions administratives appropriées.

Afin d'examiner, d'approuver et de signer les accords de CV au nom de l'Organisation,⁵ la Délégation de pouvoirs⁶ est accordée et la procédure ci-dessous (voir également figure 2) doit être suivie :

Étape 1 : Le gérant de l'entité avec la Délégation de pouvoirs lance une action pour préparer une proposition ou un accord pour une contribution volontaire, en désignant un subordonné pour préparer toute la documentation.

Étape 2 : Le gérant décide si la proposition pour la contribution volontaire répond aux critères pour les cas de Délégation de pouvoirs. Si pour une raison quelconque le gérant considère que ce n'est pas le cas, la proposition fera l'objet du processus d'examen institutionnel décrit à la figure 2.

Étape 3 : Selon les cas qui entrent dans le cadre de la Délégation de pouvoirs, le gérant prépare, négocie et signe les accords de contribution volontaires au nom de l'Organisation.

Étape 4 : Le gérant saisit la proposition et/ou l'accord signé dans la base de données des contributions volontaires, certifiant par écrit que le processus d'examen a été suivi comme décrit à l'étape 2 et indiquant le type de contribution volontaire faisant l'objet de la délégation.

Étape 5 : PBR/RC confirme les informations saisies dans la base de données et les distribue aux entités pertinentes : Relations extérieures, mobilisation des ressources et partenariats (ERP),

⁵ Le Bureau du Conseiller juridique traite habituellement l'autorisation de signer au nom de l'OPS/OMS pour les représentants de l'OPS /OMS dans leurs représentations respectives et les gérants FEP et OCPC. Les gérants au siège de l'OPS n'ont pas l'autorité de signer pour l'OPS/OMS ; à cet égard, se reporter au GIB HQ/FO-07-38 en date du 2 mai 2007.

⁶ Les Centres panaméricains doivent acheminer leurs propositions par l'entremise du Gérant de domaine concerné.

Chapitre X : MISE EN OEUVRE DU PROGRAMME Manuel électronique OPS/OMS**2. Modalités contractuelles—Contributions volontaires****Date d'entrée en vigueur : _____**

Gestion des ressources financières (FRM), Bureau du conseiller juridique (LEG), Planification, budget et coordination des ressources (PBR), et Soutien à l'action en faveur des pays (CFS). Des copies seront envoyées aux autres bureaux et aux différents programmes Régionaux, comme approprié. Cette étape se produit avant la mise en place de toute attribution budgétaire ou action administrative liée à l'accord de CV signé.

Considérations supplémentaires :

- ❖ Le Directeur se réserve le droit de demander, à tout moment, un examen de toute approbation émise dans le cadre d'une Délégation de pouvoirs.
- ❖ Le Directeur est la seule autorité qui peut modifier les coûts de PSC de l'Organisation. Le PSC continuera à être régi par la directive HQ/FO-96-17. Les gérants sont chargés de s'assurer que les impératifs de la procédure considérée dans le cadre de la Délégation de pouvoirs sont tenus ; si ce n'est pas le cas, le gérant concerné fera l'objet d'une enquête débouchant sur l'application de sanctions administratives. Les sanctions peuvent inclure toute mesure allant du retrait de la Délégation de pouvoirs pendant une période donnée à la décision de démettre le gérant de ses fonctions.
- ❖ Les lignes directrices et les formats normalisés pour les projets de CV sont inclus à l'annexe IV. Le Bureau du conseiller juridique fournira les formats des documents concernant les accords/conventions dans le courant de l'année 2010.
- ❖ Le gérant est chargé de saisir dans le système AMPES les informations pertinentes sur le plan de décaissements annuel, qui servira de base à l'octroi des ressources à mesure qu'elles arriveront et pour l'évaluation de performance suivante.
- ❖ Les demandes additionnelle de Délégation de pouvoirs lorsque les CV le méritent doivent être soumises par l'intermédiaire du PBR.

Chapitre X : MISE EN OEUVRE DU PROGRAMME Manuel électronique OPS/OMS

2. Modalités contractuelles—Contributions volontaires

Date d'entrée en vigueur : _____

Examen et approbation des contributions volontaires sans Délégation de pouvoirs

Si un accord/convention ou une proposition de contribution volontaire n'est pas sur la liste des cas pour lesquels une Délégation de pouvoirs a été accordée, si le gérant d'entité n'a pas une Délégation de pouvoirs, ou si pour une raison quelconque, le gérant choisit de soumettre la proposition pour examen institutionnel, il/elle devrait suivre la procédure décrite à la figure 2.

Étape 1: Préparation de la proposition et de la consultation

Afin de garantir la solidité d'une contribution volontaire sur le plan technique, administratif et programmatique, le gérant d'entité doit s'assurer que les entités régionales concernées participent dès le début à la préparation de la proposition de CV correspondante.

Le but de cette étape est de s'assurer que tous les facteurs habituellement pris en compte dans un examen institutionnel formel sont inclus dans la phase de conception. Si une proposition émanant du niveau Régional comprend des opérations qui seront effectuées dans des pays spécifiques, les différentes entités au niveau Régional et national doivent être consultées. Qui plus est, les entités nationales qui sont à l'origine des propositions de contributions volontaires doivent également consulter tous les secteurs techniques et administratifs Régionaux correspondants en ce qui concerne les questions programmatiques, stratégiques ou administratives appropriées. Le cas échéant, PBR peut être inclus pour un pré-examen. PBR doit alors saisir ce pré-examen en tant que tel dans la base de données des CV.

La proposition soumise doit inclure un plan de décaissements annuel pour permettre l'attribution des ressources à mesure qu'elles arrivent, ainsi qu'une évaluation de la performance.

Quand les plans d'exécution des CV le méritent, la proposition soumise peut également inclure des demandes d'augmentations spécifiques de Délégation de pouvoirs afin de faciliter la mise en œuvre. Ces demandes seront traitées de pair avec la proposition de CV.

Étape 2 : Une fois que le gérant envoie la documentation au PBR avec une copie à son supérieur hiérarchique (le membre de la Direction correspondant, ou le CFS pour les entités aux niveaux infrarégional et national sous la supervision du Directeur), PBR saisira alors la proposition dans la base de données et l'assignera à un conseiller de l'entité pour examen.

PBR peut, à sa discrétion, suivre l'une des procédures suivantes :

- 1) **Examen sans réunion du Comité d'examen des contributions volontaires.** Quand la proposition de contribution volontaire contient tous les éléments et les critères techniques, programmatiques et administratifs exigés, PBR formulera une recommandation pour approbation, de sorte que les négociations avec le partenaire externe puissent continuer et/ou que l'accord/convention puisse être signé, comme il convient. Au cas où des

Chapitre X : MISE EN OEUVRE DU PROGRAMME Manuel électronique OPS/OMS**2. Modalités contractuelles—Contributions volontaires****Date d'entrée en vigueur :** _____

ajustements mineurs seraient nécessaires, ces questions devront être résolues directement entre le conseiller PBR et les initiateurs de la proposition.

2) **Examen avec consultation du Comité d'examen des contributions volontaires.** Quand les propositions exigent une analyse plus approfondie et une consultation interne, elles doivent être envoyées au Comité d'examen des contributions volontaires. Le Comité d'examen recommandera alors l'une des actions suivantes :

- Approbation. L'initiateur est autorisé à négocier la mobilisation des ressources et/ou à signer l'accord/convention avec un partenaire externe. Ceci inclut une recommandation à LEG d'autoriser sa signature, ainsi que les instruments d'exécution, tels une Lettre d'accord.
- Approbation avec commentaires. Des commentaires sont inclus afin de renforcer et d'améliorer la proposition ; l'initiateur est responsable de présenter les changements indiqués dans la version finale avant de poursuivre les négociations avec un partenaire externe et/ou de signer l'accord/convention.
- Non-approbation. L'initiateur doit modifier la proposition pour refléter les commentaires du Comité d'examen, qu'ils portent sur les politiques, les aspects programmatiques, de gestion, et/ou administratifs, et sera tenu de soumettre la version modifiée de la proposition à PBR. Le Comité d'examen sera alors de nouveau convoqué pour passer en revue la nouvelle proposition et prendre des mesures.

Composition du Comité d'examen des contributions volontaires

Ce Comité sera composé du personnel désigné par les entités suivantes sur une base continue : Relations extérieures, Mobilisation des ressources et partenariats (ERP), Planification, budget, coordination des ressources et développement institutionnel (PBR), Gestion des ressources financières (FRM), et Bureau du conseiller juridique (LEG). À chaque fois que des propositions ou des accords/conventions émanent des entités au niveau du pays, le soutien à l'action en faveur des pays (CFS) sera inclus. Les entités pertinentes aux niveaux Régional, infrarégional et national, y compris les Centres panaméricains, seront également incluses lorsque le sujet de la proposition le justifie. PBR/RC agira en qualité de secrétariat du Comité.

Étape 3: Conclusion de l'examen

- PBR informera le gérant d'entité des résultats de l'examen et recommandera une procédure spécifique pour assurer que le dialogue/négociation avec le partenaire externe continue, en coordination avec ERP.
- Si un accord/convention est signé, LEG accordera l'autorisation en question.

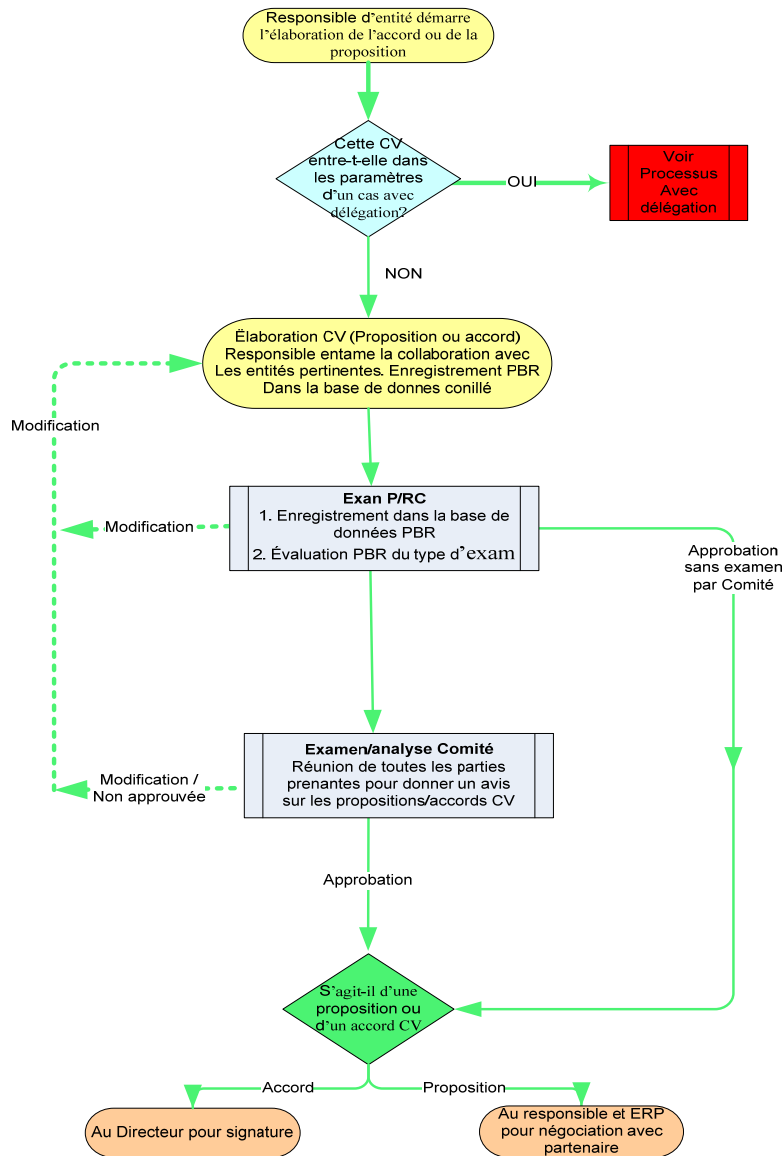
Chapitre X : MISE EN OEUVRE DU PROGRAMME **Manuel électronique OPS/OMS**

2. Modalités contractuelles—Contributions volontaires

Date d'entrée en vigueur : _____

Figure 2

**Processus pour les contributions volontaires sans Délégation de pouvoirs :
examen et approbation**



Chapitre X : MISE EN OEUVRE DU PROGRAMME Manuel électronique OPS/OMS**2. Modalités contractuelles—Contributions volontaires**

Date d'entrée en vigueur : _____

Annexe IV**LISTE DES CRITÈRES POUR EXAMEN ET APPROBATION DES CONTRIBUTION VOLONTAIRES AVEC DÉLÉGATION DE POUVOIRS****Liste de contrôle des contributions volontaires**

Cette liste de contrôle doit être remplie et signée par le gérant d'entité concerné quand une CV a été examinée et approuvée dans le cadre de sa Délégation de pouvoirs. Cette liste de contrôle couvre les phases suivantes : Préparation, révision interne, négociation avec le(s) partenaire(s) externes et signature.

Note aux usagers : les champs dans le format suivant qui seront automatiquement remplis sont identifiés avec un (A).

Phase de préparation

1. L'identification de la CV (projet ou accord) a été faite par : (A)
(Cocher autant de cases que nécessaire avec un « X ».)

- | | |
|---|--------------------------|
| a. OPS | <input type="checkbox"/> |
| b. Demande du Ministère de la Santé (MoS) | <input type="checkbox"/> |
| c. OPS et MoS | <input type="checkbox"/> |
| d. Offre par partenaire externe (bailleur de fonds potentiel) | <input type="checkbox"/> |
| e. En coopération avec d'autres acteurs | <input type="checkbox"/> |

2. Préparation de la proposition

Personne responsable en premier lieu (A)

Nom de l'agent responsable de la CV à l'OPS/OMS

En coopération avec (A)
(Cocher autant de cases que nécessaire.)

En consultation avec (A)

Chapitre X : MISE EN OEUVRE DU PROGRAMME Manuel électronique OPS/OMS**2. Modalités contractuelles—Contributions volontaires**

Date d'entrée en vigueur : _____

Liste de contrôle des contributions volontaires									
	<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 60%;">MoS <input type="checkbox"/></td> <td style="width: 40%;">Inclure entités OPS</td> </tr> <tr> <td>Autres institutions nationales <input type="checkbox"/> (Préciser leurs noms) ----- ----- ----- -----</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Partenaires externes (bailleurs de fonds potentiels) <input type="checkbox"/> (Préciser leurs noms) ----- ----- ----- -----</td> <td>Entités non- OPS</td> </tr> <tr> <td>Autres acteurs <input type="checkbox"/> (Préciser leurs noms) ----- ----- ----- -----</td> <td></td> </tr> </table>	MoS <input type="checkbox"/>	Inclure entités OPS	Autres institutions nationales <input type="checkbox"/> (Préciser leurs noms) ----- ----- ----- -----		Partenaires externes (bailleurs de fonds potentiels) <input type="checkbox"/> (Préciser leurs noms) ----- ----- ----- -----	Entités non- OPS	Autres acteurs <input type="checkbox"/> (Préciser leurs noms) ----- ----- ----- -----	
MoS <input type="checkbox"/>	Inclure entités OPS								
Autres institutions nationales <input type="checkbox"/> (Préciser leurs noms) ----- ----- ----- -----									
Partenaires externes (bailleurs de fonds potentiels) <input type="checkbox"/> (Préciser leurs noms) ----- ----- ----- -----	Entités non- OPS								
Autres acteurs <input type="checkbox"/> (Préciser leurs noms) ----- ----- ----- -----									
Classification des institutions participant à la conception des CV (A) (Cocher autant de cases que nécessaire.)									
Institutions du secteur public	Institutions privées								
Gouvernementales <input type="checkbox"/>	Privée – ONG <input type="checkbox"/>								
Institutions gouvernementales décentralisées <input type="checkbox"/>	Privée – associations <input type="checkbox"/>								
Niveau local (municipalité) <input type="checkbox"/>	Privée – universitaire <input type="checkbox"/>								
Université publique <input type="checkbox"/>									
Autres institutions publiques <input type="checkbox"/>									

Chapitre X : MISE EN OEUVRE DU PROGRAMME Manuel électronique OPS/OMS**2. Modalités contractuelles—Contributions volontaires**

Date d'entrée en vigueur : _____

Liste de contrôle des contributions volontaires

Institutions internationales	Autres
Systeme ONU <input type="checkbox"/>	Religieuse <input type="checkbox"/>
International – Systeme interamericain <input type="checkbox"/>	Centre de collaboration OMS <input type="checkbox"/>
International – ONG <input type="checkbox"/>	Associations, partenariats ou alliances <input type="checkbox"/>
International - associations <input type="checkbox"/>	Institutions infrarégionales <input type="checkbox"/>

3. Identification des rôles pour l'exécution ou la mise en œuvre des CV (A)

OPS

Contrepartie

Premier bénéficiaire

Bailleur de fonds.....

Autres.....

4. Coût total de la proposition

Contribution des bailleurs de fonds (inclut la PSC).....

Contribution OPS (le cas échéant).....

Contribution contrepartie

Autres contributions.....

5. Comment le projet est-il aligné sur le plan stratégique de l'OPS et la stratégie de gestion ? Veuillez expliquer.

Chapitre X : MISE EN OEUVRE DU PROGRAMME Manuel électronique OPS/OMS

2. Modalités contractuelles—Contributions volontaires

Date d'entrée en vigueur : _____

Liste de contrôle des contributions volontaires

6. Comment le projet est-il aligné sur les plans de santé et les priorités au niveau national des États membre de l'OPS/OMS. Veuillez expliquer.

7. Moyens pour la mise en œuvre identifiés dans la proposition de CV (A)
(Cocher autant de cases que nécessaire.)

- | | |
|----------------------------------|--|
| Contrats RH OPS (type) | <input type="checkbox"/> |
| Lettre d'accord | <input type="checkbox"/> |
| Contrats | <input type="checkbox"/> |
| Cours de formation et séminaires | <input type="checkbox"/> |
| Autres | <input type="checkbox"/> Expliquer |
| | |

Phase de révision interne

1. Cette proposition a-t-elle été élaborée avec la contrepartie ? (A)

- Oui
Non Expliquer.....

2. Quel est le lien entre cette proposition et votre PTB? (A)

- OSER
Indicateur OSER

Chapitre X : MISE EN OEUVRE DU PROGRAMME Manuel électronique OPS/OMS**2. Modalités contractuelles—Contributions volontaires****Date d'entrée en vigueur :** _____**Liste de contrôle des contributions volontaires**

3. Quelles grandes questions de l'OPS/OMS ont été intégrées dans la proposition ?
(Cocher autant de cases que nécessaire.) (A)

- | | |
|--------------------------------|--------------------------|
| Genre et appartenance ethnique | <input type="checkbox"/> |
| Droits de l'homme | <input type="checkbox"/> |
| Santé autochtone | <input type="checkbox"/> |
| Protection sociale | <input type="checkbox"/> |
| Soins de santé primaires | <input type="checkbox"/> |
| Promotion de la santé | <input type="checkbox"/> |
| Sans objet | <input type="checkbox"/> |

4. Qui avez-vous consulté lors de l'élaboration de la section programmatique de la proposition ?
(Cocher autant de cases que nécessaire.) (A)

- | | |
|--------------------------------------|--------------------------|
| PBR/RC | <input type="checkbox"/> |
| Votre personnel technique | <input type="checkbox"/> |
| Autres divisions techniques de l'OPS | <input type="checkbox"/> |
| OPS/Représentations | <input type="checkbox"/> |
| Entités infrarégionales OPS | <input type="checkbox"/> |
| Divisions techniques OMS | <input type="checkbox"/> |
| Autres | <input type="checkbox"/> |

5. Quelles nouvelles modalités de travail et de coopération technique le projet incorpore-t-il ?
(Cocher autant de cases que nécessaire.) (A)

- | | |
|--|--------------------------|
| Collaboration inter-programmatique | <input type="checkbox"/> |
| Coopération technique horizontale | <input type="checkbox"/> |
| Renforcement des capacités institutionnelles | <input type="checkbox"/> |
| Exécution nationale | <input type="checkbox"/> |
| Collaboration interagence ONU | <input type="checkbox"/> |
| Collaboration interrégionale OMS | <input type="checkbox"/> |
| Coopération trilatérale | <input type="checkbox"/> |
| Autres (Veuillez expliquer) | <input type="checkbox"/> |
-

Chapitre X : MISE EN OEUVRE DU PROGRAMME Manuel électronique OPS/OMS**2. Modalités contractuelles—Contributions volontaires**

Date d'entrée en vigueur : _____

Liste de contrôle des contributions volontaires

6. Qui avez-vous consulté lors de l'élaboration du budget de la proposition ? (A)
(Cocher autant de cases que nécessaire.)

PBR/PB	<input type="checkbox"/>
PBR/RC	<input type="checkbox"/>
LEG	<input type="checkbox"/>
Administration de l'entité	<input type="checkbox"/>
FRM	<input type="checkbox"/>
Autres (Veuillez expliquer)	<input type="checkbox"/>

.....

7. Le budget comprend-il la PSC ?

Oui	<input type="checkbox"/>
Non (Veuillez expliquer pourquoi)	<input type="checkbox"/>

.....

8. Le budget comprend-il le calendrier d'exécution par semestre ?

Oui	<input type="checkbox"/>
Non (Veuillez expliquer pourquoi)	<input type="checkbox"/>

.....

9. Une fois que l'accord/projet est approuvé et que l'OPS reçoit les ressources, le budget doit être présenté par type d'activité et catégorie de dépenses. L'utilisation des ressources financières par l'intermédiaire de l'OPS est assujettie aux règlements financiers et impératifs de l'OPS/OMS et doit se conformer aux normes comptables internationales du secteur public (IPSAS). Cette proposition est-elle conforme à toutes les conditions énoncées ci-dessus ? (A)

Oui	<input type="checkbox"/>
Non (Veuillez expliquer pourquoi)	<input type="checkbox"/>

.....

10. Est-ce que cette proposition sera jointe à ou signée par le biais d'un accord avec un partenaire externe ? (A)

Oui	<input type="checkbox"/>
Non (Veuillez expliquer pourquoi)	<input type="checkbox"/>

.....

Chapitre X : MISE EN OEUVRE DU PROGRAMME Manuel électronique OPS/OMS**2. Modalités contractuelles—Contributions volontaires**

Date d'entrée en vigueur : _____

Liste de contrôle des contributions volontaires

11. L'accord de proposition a été élaboré en utilisant : (A)

- Un accord type LEG
- Un accord précédent avec le même bailleur de fonds
- J'ai reçu une proposition d'accord d'un bailleur de fonds
- Autre

12. Qui avez-vous consulté pour élaborer l'accord de proposition ? (A)

(Cochez autant de cases que nécessaire)

- LEG
- PBR/RC
- Administration de l'entité
- FRM
- CFS
- Autres (Veuillez préciser)
-

Phase de négociation avec le(s) partenaire(s) externe(s)

1. Qui étaient les parties qui sont intervenues dans le processus de négociation ? (Énumérez toutes les parties pertinentes, y compris l'OPS, les institutions de contrepartie, le cas échéant, et les partenaires externes).

2. Quand a eu lieu la première discussion avec le bailleur de fonds potentiel ? (Inclure les informations générales : date de la réunion, compte rendu et premiers accords conclus).

3. Est-ce que des changements significatifs ont été apportés à la dernière version de la proposition/accord ?

- Oui (Veuillez énumérer ces changements)
- Non

Chapitre X : MISE EN OEUVRE DU PROGRAMME **Manuel électronique OPS/OMS**

2. Modalités contractuelles—Contributions volontaires

Date d'entrée en vigueur : _____

Liste de contrôle des contributions volontaires

4. Comment toutes les parties participant à l'élaboration de la proposition/accord sont-elles parvenues à la décision finale de l'approuver ? (Par exemple, cela s'est-il produit au cours d'une réunion ou par une série d'échanges de courriels ?)

Phase de signature

1. Un accord a-t-il été signé ?

Oui (indiquer la date)
Non

2. L'accord a-t-il un document de projet ?

Oui
Non

3. Qui a signé l'accord ?

Chapitre X : MISE EN OEUVRE DU PROGRAMME **Manuel électronique OPS/OMS**

2. Modalités contractuelles—Contributions volontaires

Date d'entrée en vigueur : _____

Annexe V

**FORMAT POUR LA PRÉSENTATION DE PROPOSITIONS OU PROJETS
DEVANT ÊTRE FINANCÉS PAR DES CONTRIBUTIONS VOLONTAIRES**

Numéro d'enregistrement : _____ (À remplir par PBR/RC)

Personnel PBR/RC responsable : _____ (À remplir par PBR/RC)

Note aux usagers : Les champs identifiés par un (A) seront remplis automatiquement.

1. Titre de la proposition ou du projet	
2. Initiateur entité AMPES	(A)
3. Gérant d'entité AMPES OPS/OMS	(A)
4. Période biennale OPS	(A)
5. Durée du projet (en mois) a. Date de début : (A) b. Date de fin: (A)	
6. Partenaire externe ou bailleur de fonds	(A)
7. Institution de contrepartie	(A)
Cette proposition a-t-elle été élaborée avec la contrepartie ?	(A)
Oui <input type="checkbox"/>	
Non <input type="checkbox"/> Pourquoi ? _____	

Chapitre X : MISE EN OEUVRE DU PROGRAMME **Manuel électronique OPS/OMS**

2. Modalités contractuelles—Contributions volontaires

Date d'entrée en vigueur : _____

8. Estimations de coûts (pour les prorogations, indiquer à la fois les coûts supplémentaires et le total des coûts en USD)

Contribution attendue des partenaires financiers (bailleur de fonds) :

Contribution attendue de l'OPS :

Contribution attendue de la contrepartie pays :

Total coût de la CV: USD

9. Type de CV

(Cocher autant de cases que nécessaire.)

Nouvelle

Projet

Accord

Accord-type

Modification

Projet

Accord

Accord-type

DESCRIPTION DU PROJET
Information technique

10. Antécédents

11. Pays où le projet sera exécuté (bénéficiaires) **(A)**

12. Principale(s) question(s) de santé, défi(s), besoin(s) et/ou problème(s) à traiter dans le projet.
(Référez-vous au but du projet.)

Chapitre X : MISE EN OEUVRE DU PROGRAMME Manuel électronique OPS/OMS**2. Modalités contractuelles—Contributions volontaires****Date d'entrée en vigueur :** _____

13. Brève description des principaux résultats du projet (référez-vous au but du projet.)

14. Résultats escomptés (résultats escomptés/réalisations), le cas échéant

15. Comment le projet est-il aligné sur le plan stratégique de l'OPS et la stratégie de gestion ?
Veuillez expliquer.

16. Comment le projet est-il aligné sur les plans et les priorités de santé au niveau national des États membres de l'OPS/OMS ? Veuillez expliquer.

17. Quel est le lien entre cette proposition et votre PTB ? **(A)**OSER Indicateur OSER 4. 18. Quelles grandes questions de l'OPS/OMS ont été intégrées dans la proposition ?
(Cocher autant de cases que nécessaire.) **(A)**Genre et appartenance ethnique Droits de l'homme Santé autochtone Protection sociale Soins de santé primaires Promotion de la santé Sans objet

Chapitre X : MISE EN OEUVRE DU PROGRAMME **Manuel électronique OPS/OMS**

2. Modalités contractuelles—Contributions volontaires

Date d'entrée en vigueur : _____

19. Quel(s) objectif(s) du Millénaire pour le développement (OMD) sera (seront) couvert(s) dans ce projet ?

20. Les pays prioritaires de l'OPS sont-ils inclus dans ce projet ? (A)

Oui Lesquels ? _____ (A)
Non

21. Le projet inclut-il de nouvelles modalités de travail et de coopération technique ? (A)
(Cocher autant de cases que nécessaire)

Collaboration inter-programmatique
Coopération technique horizontale
Renforcement des capacités institutionnelles
Exécution nationale
Collaboration interagence ONU
Collaboration interrégionale OMS
Coopération trilatérale
Autres Expliquer _____

22. Qui avez-vous consulté lors de l'élaboration de la section programmatique de la proposition ?
(Cocher autant de cases que nécessaire.) (A)

PBR/RC
Domaines techniques OPS Précisez le (les) domaine(s) _____
Votre personnel technique
Domaines techniques OMS Précisez le (les) domaine(s) _____
Autres Précisez _____

ASPECTS BUDGÉTAIRES DU PROJET

23. Qui avez-vous consulté lors de l'élaboration du budget ?
(Cocher autant de cases que nécessaire.) (A)

Chapitre X : MISE EN OEUVRE DU PROGRAMME Manuel électronique OPS/OMS**2. Modalités contractuelles—Contributions volontaires****Date d'entrée en vigueur :** _____

PBR/PB	<input type="checkbox"/>
PBR/RC	<input type="checkbox"/>
LEG	<input type="checkbox"/>
Administration de l'entité	<input type="checkbox"/>
FRM	<input type="checkbox"/>
Autres	<input type="checkbox"/> Précisez le (les) domaine(s) _____

24. Coût total de la CV

Contribution bailleur de fonds (inclut la PSC)

Contribution OPS (le cas échéant).....

Contribution contrepartie.....

Autres contributions.....

25. Le budget comprend-il un calendrier d'exécution ? (A)

Oui

Non Pourquoi pas ? _____

26. Le budget pour la contribution des bailleurs de fonds doit être présenté par type d'activité et catégorie de dépense, et doit inclure au minimum un calendrier d'exécution sur un semestre. Il est possible qu'à l'étape de négociation, le budget ne soit que partiellement élaboré. Cependant, une fois que le projet est approuvé, les gérants seront tenus de programmer les ressources dans le système AMPES pendant la durée de vie projetée totale du projet.

L'utilisation des ressources financières de toute CV est soumise aux réglementations et impératifs financiers de l'OPS/OMS et doit respecter les normes comptables internationales du secteur public (IPSAS).

Chapitre X : MISE EN OEUVRE DU PROGRAMME Manuel électronique OPS/OMS

2. Modalités contractuelles—Contributions volontaires

Date d'entrée en vigueur : _____

26.a. BUDGET PAR ACTIVITÉS :					
Donner une courte description de la portée des activités devant être exécutées avec des ressources de l'OPS/OMS, exprimées en USD.					
NOTE : La ventilation doit être opérée par année civile et suivre les instructions de programmation AMPES					
Activités	Budget	Année civile 1 (indiquer de/à en mois)	Année civile 2 (indiquer de/à en mois)	Année civile 3 (indiquer de/à en mois)	Date limite
	-				
	-				
	-				
	-				
	-	-	-	-	
	-				
	-				
	-				
	-				
	-	-	-	-	
	-				
	-				
Total	-				
	-	-	-	-	

Chapitre X : MISE EN OEUVRE DU PROGRAMME Manuel électronique OPS/OMS**2. Modalités contractuelles—Contributions volontaires**

Date d'entrée en vigueur : _____

26.b BUDGET PAR CATÉGORIE DE DÉPENSES - (Exprimé en USD)				
Catégorie	Budget total	Année civile 1 (indiquer de/à en mois)	Année civile 2 (indiquer de/à en mois)	Année civile 3 (indiquer de/à en mois)
Personnel/main d'œuvre	-			
Équipement	-			
Fournitures et matériel	-			
Bail	-			
Utilités	-			
Déplacements	-			
Autres (préciser)	-			
Total	-	-	-	-

27. Liste des institutions partenaires, le cas échéant, et leurs contributions au projet.

28. Moyens pour la mise en œuvre identifiés dans la proposition (A)
(Cocher autant de cases que nécessaire.)

Contrats RH OPS (type)	<input type="checkbox"/>
Lettre d'accord	<input type="checkbox"/>
Contrats	<input type="checkbox"/>
Cours de formation et séminaires	<input type="checkbox"/>
Autres	<input type="checkbox"/>

Chapitre X : MISE EN OEUVRE DU PROGRAMME Manuel électronique OPS/OMS

2. Modalités contractuelles—Contributions volontaires

Date d'entrée en vigueur : _____

RAPPORTS

29. Présentation de rapports (insérer la date pour chacun)

RAPPORT DE SITUATION. - s'il y a plus de deux rapports, veuillez en indiquer l'ordre.

- Premier rapport de situation :
- Deuxième rapport de situation (le cas échéant) :
- Rapport de situation final :

RAPPORT FINANCIER. - s'il y a plus de deux rapports, veuillez en indiquer l'ordre.

- Premier rapport de situation :
- Deuxième rapport de situation (le cas échéant) :
- Rapport de situation final :

30. Veuillez fournir une courte description du plan de suivi et d'évaluation du projet.

31. Expliquez brièvement toute situation potentielle qui pourrait affecter l'exécution normale du projet (à savoir, une date de démarrage retardée, une surestimation du rythme du projet dans l'exécution et un changement au sein des autorités nationales).

**POLITIQUES DE COORDINATION DES RESSOURCES
(VERSION PRÉLIMINAIRE)**

Coordination des ressources à l'OPS

Introduction

1. L'introduction de la gestion fondée sur les résultats (GFR) au sein de l'OPS exige que de nouvelles procédures et de nouveaux instruments soient établis pour que l'Organisation puisse fonctionner correctement en vertu de cette nouvelle approche. Un principe fondamental dans la GFR de l'OPS est que toutes les tâches et, par extension, les ressources nécessaires pour les réaliser *sans tenir compte de la source*, doivent conduire à l'obtention de résultats Régionaux institutionnels tels qu'ils ont été établis dans le Plan stratégique. Il s'agit d'une différence de taille par rapport aux approches couramment utilisées dans l'arène internationale et intergouvernementale où le programme s'adapte généralement aux ressources disponibles et où les sources de financement sont rarement combinées.

2. L'OPS doit également assumer une responsabilité fiduciaire et veiller à ce que les contributions volontaires (CV) reçues des partenaires extérieurs soient bien planifiées, budgétisées et exécutées tout en veillant à ce que les objectifs soient atteints et à ce que toutes les ressources soient utilisées à bon escient. L'Organisation a entrepris d'importants efforts pour assurer une pleine utilisation des fonds et, par conséquent, que le volume des fonds restitués aux partenaires soit inférieur à 1% du total des CV gérées par l'OPS. Ce montant est encore considéré comme un niveau élevé de ressources qui auraient pu être utilisées pour atteindre les objectifs de l'Organisation.

3. Avec les méthodes de gestion antérieures, les ressources étaient allouées à une entité du Bureau sanitaire panaméricain (BSP) et, une fois affectées, ces ressources devenaient la « propriété » de l'entité et elles n'étaient plus considérées comme appartenant à l'Organisation dans son ensemble. En vertu de cette approche du « silo » (par analogie avec le système de stockage séparé utilisé dans l'agriculture), les entités demandaient parfois des fonds supplémentaires alors que des CV de ces mêmes entités étaient simultanément restituées aux partenaires. L'approche du silo a également entraîné certaines entités à connaître des excédents alors que d'autres présentaient des déficits. L'impossibilité de transférer des fonds d'une entité à une autre faisait que la Direction devait augmenter les budgets des entités déficitaires en utilisant d'autres sources que celles des entités excédentaires. Visiblement, la réputation bien établie de l'OPS en tant que bon partenaire en matière de CV et prestataire d'une coopération technique efficace dans des délais spécifiques devait être renforcée par des techniques modernes de gestion.

4. Pour répondre à ces questions, une fonction de coordination des ressources (CR) a été créée au sein du Domaine de la planification, du budget et de la coordination des

ressources (PBR). Ce rapport décrit les fonctions de la CR, sa relation avec les autres entités et son impact escompté.

Coordination des ressources

5. La figure 1 résume les phases essentielles de la coordination des ressources et des liens qu'elle entretient avec la mobilisation des ressources (MR). Les phases seront expliquées plus en détail ci-après.



Phase I : Répartition initiale des ressources

6. Le cycle de coordination des ressources commence par la répartition initiale des ressources. Le Directeur alloue les ressources disponibles au début de la période de planification par entité et par objectif stratégique, en accord avec le programme et le budget approuvés par les Organes directeurs. Ceci est fait en tenant compte également de

la politique de budget programme Régionale, de l'établissement de priorités pour les objectifs stratégiques et du taux d'exécution historique de l'entité.

Phase II : Détermination et suivi de l'écart de ressources et taux d'exécution du budget

7. La Phase II commence par l'établissement de l'écart des ressources.¹ Le déficit de ressources est la différence entre les ressources nécessaires à une entité ou un objectif stratégique pour exécuter son programme et les ressources disponibles. L'écart de ressources est contrôlé au long de l'exercice biennal (figure 3).

8. Au cours de l'exécution du programme, le taux d'exécution du budget (en tant que pourcentage des ressources programmées déjà dépensées) est déterminé et contrôlé périodiquement. Chaque taux d'exécution budgétaire d'une entité et d'un objectif stratégique est revu tous les six mois au niveau de l'Organisation. Toutefois, les responsables ont accès, à tout moment, à leur taux d'exécution budgétaire.

Phase III : Analyse de l'efficacité de l'utilisation des ressources

9. L'efficacité d'une entité ou d'un OS dans l'utilisation des ressources allouées peut être déterminée en comparant les informations sur son déficit en ressources et le taux d'exécution budgétaire avec le taux d'exécution historique. Le taux d'exécution historique est le montant des ressources programmées et dépensées par l'entité ou l'OS lors des exercices précédents. Cette analyse identifie les trois situations suivantes : a) les entités ou les OS ayant besoin de plus de ressources, b) ceux n'étant pas en mesure d'utiliser toutes les ressources allouées et c) ceux qui font bon usage de leurs ressources existantes en fonction de leur programme.

Phase IV : Réaffectation des ressources

10. Sur base de l'analyse de l'efficacité, il peut être considéré comme nécessaire de réaffecter les ressources afin d'obtenir les résultats institutionnels énoncés dans le Plan stratégique de l'OPS, ce qui implique le transfert de ressources d'une entité à une autre ou d'un objectif stratégique à un autre. En réaffectant les ressources, les engagements fiduciaires et la flexibilité des fonds doivent être pris en compte. L'Organisation doit s'acquitter de ses engagements envers les donateurs.

¹ Si des ressources financières sont uniquement en jeu, cela est appelé un déficit de financement. Le déficit de financement est la différence entre les ressources financières que l'entité estime nécessaires pour l'exécution du programme (le coût prévu) et les ressources financières provenant du budget ordinaire qu'il a en main au début du cycle de planification et les contributions volontaires déjà approuvées dans le précédent exercice biennal.

Phase V : Mobilisation des ressources

11. Le processus de réaffectation des ressources détermine les entités et les objectifs stratégiques qui ont besoin de ressources supplémentaires pour atteindre les résultats escomptés du Plan stratégique et ses plans de travail biennaux ainsi que l'orientation de la fonction de mobilisation des ressources. La mobilisation des ressources commence par la détermination de l'écart de ressources au début du cycle de planification et il s'agit d'un processus qui s'exécute en parallèle avec le processus de coordination des ressources. Cet écart détermine les besoins initiaux de mobilisation de ressources, dans lesquels l'information sur les tendances de donation et les dons des partenaires internationaux sont également considérés. Le processus de coordination des ressources contribue à cibler les efforts pour attirer des contributions volontaires pour les OS ou pour les entités là où les ressources sont le plus nécessaire en fonction du programme établi.

Répartition initiale des ressources

12. Les contributions volontaires (si celles de l'exercice précédent sont toujours disponibles) et le budget ordinaire sont attribués au début de la période de planification. Il s'agit de la répartition initiale des ressources pour la mise en œuvre des programmes selon les plans de travail biennaux. Des contributions volontaires supplémentaires sont accordées lorsque les ressources sont reçues ou engagées par un partenaire dans le cadre des normes comptables internationales du secteur public (normes IPSAS) adoptées par l'Organisation. Les critères pour l'allocation initiale des ressources par entité et par OS sont décrits ci-dessous.

13. La répartition du budget ordinaire (BO) entre les entités est définie dans la politique de budget programme Régional et elle est approuvée par les organes directeurs. Cette politique établit que, à partir de 2010, 40% du BO seront attribués aux pays, 7% aux programmes infrarégionaux et 53% aux entités régionales. La proportion par pays est répartie entre les États membres sur la base d'une formule agréée.

14. La répartition des ressources entre les objectifs stratégiques se fait selon un ordre de priorité qui a été utilisé pour l'élaboration du Plan stratégique de l'OPS. La méthodologie de cette hiérarchisation a été présentée et approuvée par le Sous-comité de programme, budget et administration (mars 2008/document SPBA2/7) et par le Comité exécutif (juin 2008, document CE142/29).

15. Le taux d'exécution historique budgétaire (moyenne des taux d'exécution budgétaire des deux derniers exercices) est un autre critère important pour définir la répartition initiale des ressources, par entité et par OS.

Le concept de déficit de ressources

16. Guidé par ce processus, le BSP a défini une matrice des allocations entre les OS et les entités AMPES.²

Figure 2

**Ressources par Objectifs stratégiques (OS) et entités AMPES :
une approche matricielle**

Objectif stratégique Entité AMPES	OS1	OS2	OS3...	OS16	Total
EA1					
EA2					
EA3					
EA 4 ...					
EA 69					
Total					

← Priorités programmatiques →

↑
Politique de budget programme Régional
↓

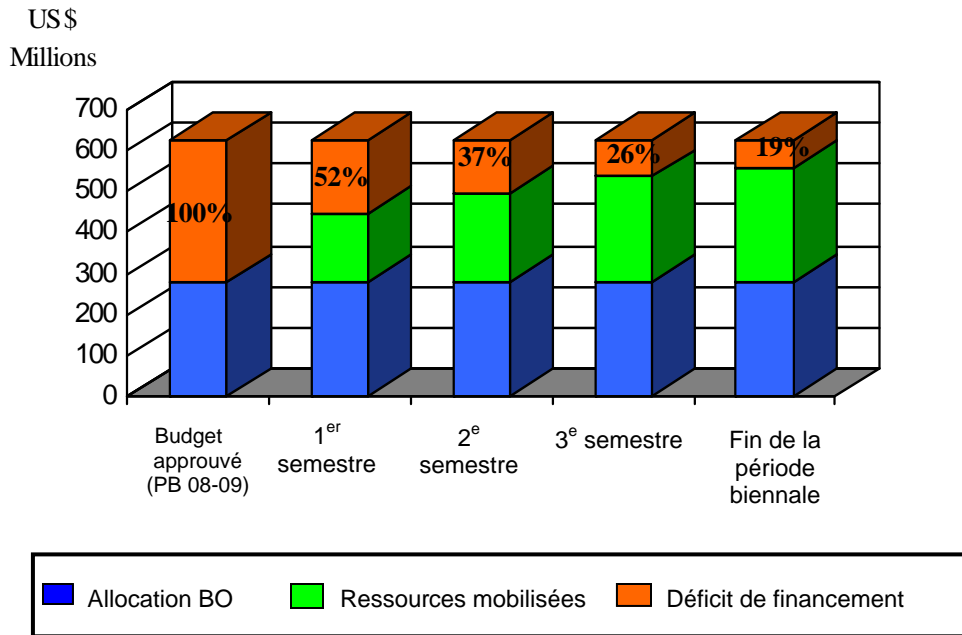
17. Dans la figure 2, la somme des colonnes et la somme des lignes (distribution par OS et par entité, respectivement) sont déterminées par les décisions des Organes directeurs sur base de l'exercice de priorités mentionnées ci-dessus et de la politique de budget programme Régional.

18. La différence entre les ressources dont une entité a besoin au moment de la planification pour réaliser un plan et les ressources disponibles est appelée *déficit de*

² Une entité AMPES ou entité est un terme générique qui désigne une unité de gestion, de programmes et d'exécution chargée de la formulation et de l'exécution d'un plan de travail biennal par l'entremise de la gestion de ses ressources associées (humaines, financières, en nature). En tant que telle, le système d'information AMPES du BSP reconnaît cette entité comme étant le noyau de la gestion programmatique et budgétaire, d'où son nom.

ressources initiales. Un déficit de ressources peut être déterminé par entité ou par OS (en ajoutant les déficits de chaque entité responsable d'un OS donné). À tout moment, certaines ressources (soit les CV, soit d'autres ressources) auront été mobilisées. Le *déficit de financement actuel* est déterminé en soustrayant les ressources disponibles du coût initial prévu. La figure 3 montre l'évolution du déficit de financement tout au long de l'exercice biennal 2008-2009.

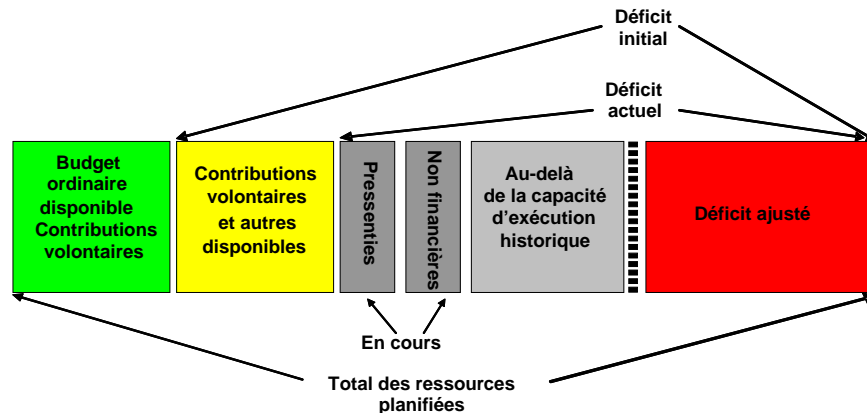
Figure 3
Situation du déficit de financement du budget programme,
par semestre pour l'exercice biennal 2008-2009.



Ajustement du déficit de ressources

19. Certains ajustements doivent être effectués au déficit de ressources en vue d'obtenir les besoins en ressources réels, comme indiqué dans la figure 4. En plus de ceux décrits dans les paragraphes suivants, certains seront plus amplement détaillés dans les sections suivantes.

Figure 4
Déficit ajusté des ressources



20. Avant tout, il est souhaitable de soustraire du déficit de ressources les ressources non financières reçues. Le BSP étudie des moyens de traiter cette question à l'avenir, car les systèmes actuels, y compris le système d'information autorisé, empêchent l'Organisation de faire ceci de manière systématique.

21. Des accords avancés avec les partenaires susceptibles de réaliser des contributions volontaires doivent également être inclus. Cela peut comprendre, par exemple, des ressources qui peuvent être pressenties, mais qui ne sont pas encore octroyées. Une bonne communication entre les intervenants internes du BSP, et en particulier ceux qui s'occupent de la coopération technique, de la coordination des ressources et de leur mobilisation, est un facteur clé pour atteindre cet objectif. La manière dont ces informations doivent être intégrées sera analysée dans la modernisation du système de gestion institutionnelle.

22. Finalement, il est nécessaire d'être réaliste quant à l'efficacité des différentes entités dans l'utilisation des ressources disponibles en fonction de leurs performances passées. Avec tous ces éléments (dont certains sont encore en cours d'élaboration), le déficit ajusté pourra être défini. Voir la figure 4 pour une illustration de ces concepts.

Ressources financières et non financières

23. La notion voulant que les ressources soient subsidiaire aux plans exige que des ressources de sources et de types différents soient différenciés. Dans les activités de coopération technique, l'expertise est généralement un élément majeur des interventions (souvent plus de 70%). Elle peut être exprimée en termes de personnes-mois ou autres mesures similaires. D'un point de vue de gestion, la réception des services réels ou des ressources financières nécessaires pour les acquérir est identique car les deux permettront d'atteindre le résultat escompté. Toutefois, en termes de tenue de dossiers et de rapports, ils sont sensiblement différents. L'OPS, comme la plupart des organisations internationales, a ainsi développé des systèmes pour enregistrer les contributions financières des partenaires extérieurs et pour communiquer aux partenaires l'utilisation des fonds. Cependant, il n'existe pas, à l'heure actuelle, de système similaire, confirmé et agréé, pour consigner les contributions non financières. Ceci est important car dans de nombreux cas, il est plus facile pour les partenaires de fournir du personnel ou des services plutôt que des ressources financières pour acquérir ces services. Il convient de noter que les contributions non financières comprennent également des contributions en nature et des contributions de contrepartie, typiquement non financières, que les États membres prévoient pour la mise en œuvre réussie des initiatives bénéfiques pour la santé dans leur pays. Ces contributions sont rarement détaillées ou reconnues parce qu'elles ne sont pas inscrites dans les registres financiers, en dépit du fait que les partenaires sont particulièrement désireux de rendre explicite le niveau et la nature de ces contributions.

24. La situation actuelle favorise les contributions financières. Pour mesurer l'efficacité, il est cependant nécessaire d'enregistrer les contributions financières et non financières.

Analyse de l'efficacité et de la capacité d'exécution

25. Étant donné que le déficit de ressources reflète le montant des ressources encore nécessaires pour atteindre les objectifs du Plan stratégique, il est souhaitable que cet écart soit considéré comme l'un des principaux critères pour l'attribution de ressources qui pourraient devenir disponibles. Toutefois, certaines entités ou OS peuvent augmenter leur demande afin de recevoir une allocation supplémentaire de ressources. Pour compenser cet effet, le taux d'exécution du budget de chaque entité ou OS (c'est-à-dire, les dépenses en pourcentage des fonds programmés) doit également être surveillé.

26. Le déficit de ressources et le taux d'exécution sont essentiels pour déterminer les allocations supplémentaires. Le taux d'exécution historique est également important et il doit être pris en compte pour compléter l'analyse de l'efficacité et pour déterminer la capacité de mise en œuvre de l'entité ou de l'OS. Cette approche favorise une bonne planification et un bon financement étant donné que des estimations de ressources

excessives avec de faibles taux d'exécution et de faibles estimations en ressources nécessaires donnent lieu à des résultats insuffisants. Ainsi, l'approche de la GFR encourage les estimations de ressources crédibles et la mise en œuvre en temps opportun des ressources disponibles.

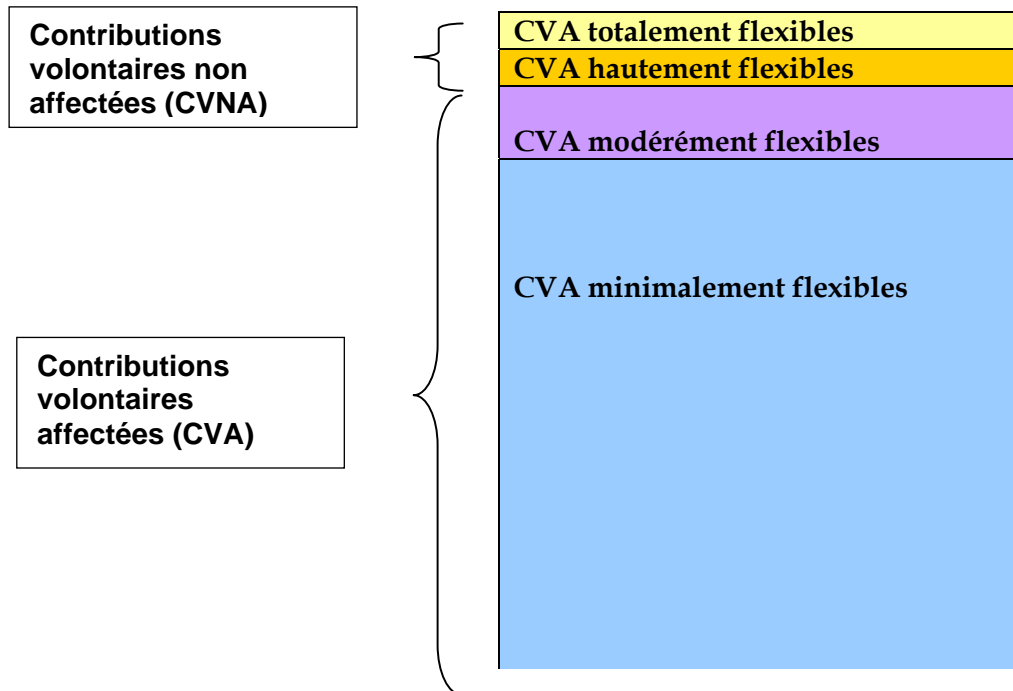
27. Tous ces concepts sont inclus dans le déficit ajusté. Quand une entité ou OS a reçu suffisamment de ressources pour combler son retard de ressources, il est possible de réaffecter les ressources en excès aux autres OS ou entités qui présentent toujours un déficit de financement. Inversement, si une entité ou un OS n'a pas assez de ressources pour combler son retard, l'OS ou l'entité est admissible pour recevoir des ressources réaffectées pour combler le déficit. Ce processus de réaffectation met également en évidence les possibles déficits à combler et permet d'identifier ceux sur lesquels la mobilisation des ressources devrait se concentrer.

Flexibilité fiduciaire et réaffectation

28. Bien qu'il soit très souhaitable de réorienter les ressources librement comme un moyen de maximiser l'utilisation, le BSP doit se conformer à ses mandats fiduciaires établis avec les États membres ou les partenaires. Les contributions volontaires varient, par exemple, en termes de flexibilité, en fonction de l'accord avec le partenaire. Comme le montre la figure 5, l'OPS a adopté la définition de l'OMS pour les ressources flexibles, qu'elles soient affectées ou pas.

Figure 5

Niveaux de flexibilité fiduciaire des contributions volontaires



29. Quatre types de fonds sont définis en fonction de leur degré de flexibilité. Il appartient bien évidemment à l'OPS de mobiliser les contributions volontaires les plus flexibles car elles sont plus faciles à redistribuer et, par conséquent, elles rendent plus facile à atteindre les résultats du Plan stratégique. En effet, la plupart des CV reçues par l'OPS présentent des degrés différents de restrictions. Par exemple, au cours de l'exercice biennal 2008-2009, l'OPS a reçu de l'OMS 12 millions de dollars de CV non affectées et 60 millions de dollars de CV affectées. Cela signifie que les CV non affectées (les fonds les plus flexibles) correspondent seulement à 17% du montant total reçu.

30. Compte tenu des variations en termes de flexibilité, il est plus logique de mettre en œuvre les ressources limitées (les CV affectées) en premier. Toutefois, certains responsables ont tendance à dépenser d'abord les ressources flexibles car ils croient qu'ils risquent de « perdre » leurs ressources affectées si elles sont réaffectées. Une partie de l'effort de la coordination des ressources est d'induire un changement de comportement dans l'Organisation afin d'assurer que les ressources correspondantes soient mises en œuvre autant que possible et que toutes les entités ou les parties de l'Organisation travaillent de paire pour atteindre un résultat collectif du Plan stratégique. La fonction de

la coordination des ressources garantit également que les exigences fiduciaires des accords avec les partenaires sont respectées lors des réaffectations.

Coordination des ressources (CR) et mobilisation des ressources (MR)

31. Après que chaque possible réaffectation a été effectuée, les OS ou les entités peuvent encore présenter des déficits. À ce stade, un dialogue à deux sens doit s'établir entre la CR et les équipes de la MR afin de concentrer les efforts vers la mobilisation des ressources là où elles sont nécessaires. L'équipe de CR informe l'équipe de MR sur les besoins en ressources après les réaffectations et l'équipe de MR informe l'équipe de CR sur les ressources susceptibles d'être reçues (en cours) ou sur les intentions et les priorités du partenaire. Par exemple, la MR peut informer la CR de l'intérêt d'un partenaire pour un OS qui possède déjà des ressources suffisantes. Afin de recevoir les CV supplémentaires qui sont proposées, une analyse doit être effectuée pour constater si les ressources flexibles existantes dans cet OS peuvent être déplacées vers d'autres OS qui auraient besoin de financement. Si la flexibilité des ressources s'oppose à cela, le programme des OS peut être modifié en augmentant le nombre de résultats attendus et ainsi pouvoir recevoir des fonds supplémentaires. En dernier recours, si cette solution n'était pas envisageable, les fonds offerts ne doivent pas être acceptés. Il est important de s'assurer que le BSP n'accepte, sous aucune circonstance, les CV qui ne soutiennent pas directement l'un des résultats énoncés dans le Plan stratégique.

Statut de mise en œuvre par le BSP de la coordination des ressources (CR)

32. Les mesures et instruments suivants ont déjà été conçus pour faciliter la mise en œuvre de la CR :

- a) Une politique visant à accroître la décentralisation de la gestion des CV a été proposée et elle est en cours de révision.
- b) Toutes les CV sont contrôlées pendant toute la durée de vie du projet et lors de l'exécution biennale. Le rapport est présenté en ligne pour permettre aux gérants de gérer directement leurs entités ou OS. Des analyses sont fournies tous les six mois.
- c) Un rapport est produit deux fois par an, qui intègre les CV périmées, celles qui restituent des fonds excédentaires aux partenaires ou celles qui n'ont montré aucune activité lors du dernier semestre.
- d) Un rapport fournissant l'état complet de tous les fonds par entité ou par OS a été testé lors du dernier exercice biennal. Il sera présenté en ligne avec des analyses tous les six mois. Il est important de prévenir les responsables avec suffisamment d'anticipation de manière à ce qu'ils puissent ajuster leurs plans et programmes.

- e) Un rapport contenant des suggestions pour la réaffectation des fonds à la Direction (EXM) du BSP a été testé lors du dernier exercice, entraînant une utilisation complète des ressources qui expiraient à la fin de l'exercice biennal.
- f) Des comités de suivi de la MR et de la CR seront créés pour conseiller la EXM sur les réaffectations et la MR.
- g) La méthodologie pour inclure les contributions en cours et les contributions non financières sera développée au cours de la modernisation du système de gestion de l'Organisation en 2014.

POLITIQUE DE DÉLÉGATIONS DE POUVOIRS

DÉLÉGATION DE POUVOIRS

Table des matières

<i>Paragraphe</i>	<i>Page</i>
10 But	1
20 Portée	1
30 Politique et procédures essentielles	1
30.1 Délégations de pouvoirs vis-à-vis de.....	1
30.1.1 La gestion fondée sur les résultats (GFR).....	1
30.1.2 La transparence.....	1
30.2 Principes des Délégations de pouvoirs.....	2
30.2.1 Constitution de l'OPS.....	2
30.2.2 Décisions des Organes directeurs.....	2
30.2.3 Politiques et procédures à l'échelle de l'Organisation.....	2
30.2.4 Plan stratégique et budget programme.....	2
30.2.4.1 États membres.....	2
30.2.4.2 Responsabilité hiérarchique du Plan stratégique.....	2
30.2.4.3 Responsabilité institutionnelle du Plan stratégique.....	3
30.2.4.4 Responsabilité des équipes du Plan stratégique.....	4
30.2.5 Consultation.....	4
30.3 Dispositions générales.....	4
30.3.1 Re-délégation.....	4
30.3.2 Autorité parallèle.....	5
30.3.3 Autorité exercée en conformité avec le manuel en ligne de l'OPS/OMS.....	5
30.3.4 Ratification.....	5
30.3.5 Réorganisation.....	5
30.3.6 Exemplaire de signatures pour les entités et les personnes nommées par intérim.....	5
30.3.7 Désignation du fonctionnaire responsable.....	5
30.3.7.1 Absence.....	5
30.3.7.2 Annonce.....	5
30.3.7.3 Siège.....	5
30.3.7.4 Sur le terrain.....	6
30.3.7.5 Séance d'information du personnel.....	5
30.3.8 Responsabilité.....	6
30.4 Signature de documents juridiques.....	6
30.5 Délégations de pouvoirs du Directeur.....	6
30.5.1 Direction.....	6
30.5.1.1 Sous-directeur (DD).....	6
30.5.1.2 Directeur adjoint (AD).....	6

Chapitre I.4 Délégation de pouvoirs**Manuel en ligne de l'OPS/OMS**

Date d'effet: _____

Table des matières (suite)

<i>Paragraphe</i>	<i>Page</i>
30.5.1.3 Directeur de l'administration (AM)	6
30.5.2 Gérants d'entités relevant du Directeur.....	6
30.5.2.1 Gérants dans les pays (Représentants OPS/OMS[PWR]).....	6
30.5.2.2 Gérants sous-régionaux	7
30.5.2.3 Conseiller juridique (LEG).....	7
30.5.2.4 Coordinateur du soutien à l'action en faveur des pays (CFS).....	7
30.5.2.5 Chef de cabinet.....	7
30.5.2.6 Commissaire aux comptes, services de contrôle et d'évaluation internes (IES)	7
30.6 Délégation(s) de pouvoirs du Sous-directeur (DD)	7
30.6.1 Gérant de la planification, du budget et de la coordination des ressources (PBR)	7
30.6.2 Gérant des relations extérieures, de la mobilisation des ressources et des partenariats (ERP)	7
30.6.3 Gérant de la gestion des connaissances et de la communication (KMC).....	7
30.6.3.1 Directeur du Centre BIREME (BIR).....	8
30.6.4 Gérant de la préparation aux situations d'urgence et des secours en cas de catastrophe (PED)	8
30.6.5 Gérant du programme d'éthique (ETH)	8
30.6.6 Médiateur (OMB).....	8
30.6.7 Conseiller auprès des Organes directeurs (GBO).....	8
30.7 Délégations de pouvoirs du Directeur adjoint (AD)	8
30.7.1 Gérant de la santé familiale et communautaire (FCH)	8
30.7.1.1 Directeur du Centre CLAP (CLP).....	8
30.7.1.2 Directeur du Centre CFNI (CFN).....	8
30.7.1.3 Directeur du Bureau de l'OPS contre le VIH aux Caraïbes (PHCO)	8
30.7.2 Gérant de la veille sanitaire et de la prévention et du contrôle des maladies (HSD)	8
30.7.2.1 Directeur du Centre CAREC (CEC)	8
30.7.2.2 Directeur du Centre PANAFTOSA (AFT)	8
30.7.3 Gérant du développement durable et de la santé environnementale (SDE)	8
30.7.3.1 Directeur du Centre CEPIS (CEP)	8
30.7.3.2 Directeur du Centre INCAP (INC).....	8
30.7.4 Gérant de la technologie, des soins de santé et de la recherche (THR).....	8
30.7.5 Gérant des systèmes et des services de santé (HSS).....	9
30.7.6 Conseiller principal du Bureau genre, ethnie et santé (GEH).....	9

Chapitre I.4 Délégation de pouvoirs
Date d'effet: _____

Manuel en ligne de l'OPS/OMS

Table des matières (Suite)

<i>Paragraphe</i>	<i>Page</i>
30.8 Délégations de pouvoirs du Directeur de l'administration (AM).....	9
30.8.1 Gérant des services de technologie de l'information (ITS).....	9
30.8.2 Gérant de la gestion des ressources financières (FRM).....	9
30.8.3 Gérant des ressources humaines (HRM)	9
30.8.4 Gérant des opérations des services généraux (GSO).....	9
30.8.5 Gérant du service des achats et de la gestion de l'approvisionnement (PRO)9	
40 Responsabilités de la section des Délégations de pouvoirs	9
40.1 Conseiller juridique (LEG) et Directeur de l'administration (AM).....	9
40.2 Directeur de l'administration (AM)	9
50 Définitions/Glossaire	9
60 Index	10

Chapitre I.4 Délégation de pouvoirs**Manuel en ligne de l'OPS/OMS****Date d'effet:** _____**10 But**

10.1 Organisation panaméricaine de la Santé (OPS)—Établir des lignes claires de pouvoir, conformément aux articles 4 et 21 de la *Constitution de l'Organisation panaméricaine de la Santé* et en vertu de tout pouvoir accordé au Directeur suivant une décision des Organes directeurs de l'OPS.

10.2 Bureau Régional des Amériques de l'Organisation mondiale de la Santé (OMS)—Établir des lignes claires de pouvoir au sein de l'OPS en tant que Bureau Régional des Amériques de l'Organisation mondiale de la Santé (OMS) conformément à l'article 4 de l'accord entre l'OMS et l'OPS, à l'article 31 de la Constitution de l'Organisation mondiale de la Santé et à la Délégation de pouvoirs du Directeur général de l'OMS aux Directeurs Régionaux.

20 Portée—Cette section délègue certains pouvoirs et établit les dispositions générales qui régissent la Délégation de pouvoirs ou l'attribution de responsabilités et de droits confiés au Directeur en tant que plus haut fonctionnaire technique et administratif de l'OPS, les décisions des Organes directeurs de l'OPS, le Plan stratégique de l'OPS 2008-2009 (<http://www.paho.org/english/gov/cd/cd48-od328-e.pdf>), les autres règlements, règles et procédures de l'OPS, et cela conformément à la Délégation de pouvoirs du Directeur général de l'OMS à ses Directeurs Régionaux.

30 Politique et procédures essentielles**30.1 Délégations de pouvoirs vis-à-vis de :**

30.1.1 La gestion fondée sur les résultats (GFR)—La Délégation de pouvoirs est une condition préalable à la mise en œuvre réussie de la gestion fondée sur les résultats. Pour rendre compte des résultats, les responsables doivent être habilités par une Délégation de pouvoirs claire dans tous les domaines, notamment et en particulier, en ce qui concerne la gestion des ressources humaines. L'OPS a pour politique de favoriser une utilisation efficace des ressources en encourageant le personnel à participer aux décisions qui affectent l'Organisation afin de permettre une bonne gouvernance par la délégation des pouvoirs appropriée, pour les questions budgétaires aussi bien que celles des ressources humaines, garantissant ainsi la réalisation des résultats escomptés par le BSP et approuvés dans le budget programme et l'amélioration de la performance globale de l'Organisation (voir le manuel en ligne de l'OPS/OMS, chapitre II, section 1. Cadre de gestion fondée sur les résultats [avant-projet]).

30.1.2 La transparence—L'OPS a pour politique d'établir des liens clairs entre les Délégations de pouvoirs, la responsabilité et la responsabilisation. La Délégation est accompagné de la responsabilité de la décision et des actions, ainsi que la responsabilité de l'utilisation efficace et efficiente des ressources financières et des biens de l'Organisation. L'acceptation de la Délégation de pouvoirs implique non seulement que la personne désignée soit responsable de la conformité avec les règlements et les règles applicables, mais qu'elle soit

Chapitre I.4 Délégation de pouvoirs
Date d'effet: _____

Manuel en ligne de l'OPS/OMS

également prête à accepter cette responsabilité et à rendre des comptes. Tel qu'il a été conçu, le *Cadre de gestion fondée sur les résultats de l'OPS* constitue la base sur laquelle le pouvoir délégué est exercé et se conforme aux responsabilités et à la responsabilisation du personnel dans toute l'Organisation.

30.2 Principes des Délégations de pouvoirs

30.2.1 La Constitution de l'OPS—Elle établit le cadre juridique sur lequel fonctionne l'Organisation. Elle définit le rôle du Secrétariat et décrit les dispositions organisationnelles et Régionales.

30.2.2 Les décisions des Organes directeurs—Bien que souvent à l'intention du Directeur, les décisions et résolutions des Organes directeurs de l'OPS concernent et sont contraignantes pour toute l'Organisation. La responsabilité de mettre en œuvre ces décisions et résolutions est donc une responsabilité partagée par l'ensemble du personnel. Tant le Directeur que la Direction doivent faire preuve d'un leadership fort et efficace pour veiller à leur application effective.

30.2.3 Politiques et procédures à l'échelle de l'Organisation—Sous la tutelle du Directeur, les règlements, les règles et/ou les politiques et procédures de l'OPS sont appliquées de manière cohérente par toutes les entités.

30.2.4 Le Plan stratégique et son budget programme—Ils déterminent la direction et l'enveloppe financière pour le travail effectué à tous les niveaux de l'Organisation. Les résultats escomptés au niveau Régional (RER) sont les réalisations mesurables dont l'Organisation sera tenue responsable et auxquelles toutes les entités contribueront dans le cadre global du Plan stratégique de l'OPS et du budget programme.

30.2.4.1 États membres—Les États membres sont collectivement responsables de l'atteinte des objectifs stratégiques (OS), en fonction de leurs indicateurs respectifs. Ils doivent soutenir le travail du BSP par le financement rapide et adéquat du budget programme de l'Organisation, y compris les contributions volontaires et les ressources non financières (la résolution CSP27.R4 a approuvé le Plan stratégique 2008-2012 de l'OPS le 2 octobre 2007).

30.2.4.2 Responsabilité hiérarchique du Plan stratégique

- a) Le Directeur est responsable devant les Organes directeurs de l'OPS de la réalisation des résultats escomptés au niveau Régional (RER), du suivi des objectifs stratégiques (OS) et de l'utilisation efficace et efficiente des ressources dans la mise en œuvre du budget programme. Le Directeur a le pouvoir de répartir et de dépenser la totalité du budget de l'OPS comme il lui a été délégué par les États membres.

Chapitre I.4 Délégation de pouvoirs**Manuel en ligne de l'OPS/OMS****Date d'effet:** _____

[Lien hypertexte vers le Cadre de la GFR de l'OPS, annexe A, 2.2.1 paragraphe du Directeur, page ____]

- b) Le responsable de l'entité est le garant de la réalisation de tous les résultats escomptés spécifiques par bureau (OSER) du Plan de travail biennal de l'entité (PTB). Le gérant de l'entité a le pouvoir de répartir et de dépenser le budget du PTB.

[Lien hypertexte vers le Cadre de la GFR de l'OPS, annexe A, 2.2.2 paragraphe du gérant de l'entité, page ____]

- c) Le coordinateur du projet AMPES est responsable de la réalisation de tous les produits et services de son projet AMPES. Le coordonnateur du projet AMPES a le pouvoir, par délégation du gérant de l'entité, de répartir et de dépenser le budget du projet AMPES.

[Lien hypertexte vers le Cadre de la GFR de l'OPS, annexe A, 2.2.3 paragraphe du Coordinateur de projet AMPES, page ____]

- d) Le responsable des produits/services est responsable de la réalisation des produits et services sous sa responsabilité et a le pouvoir de répartir et de dépenser, par délégation du coordinateur du projet AMPES, le budget alloué aux services/produits.

[Lien hypertexte vers le Cadre de la GFR de l'OPS, annexe A, 2.2.4 paragraphe du Responsable Produit/Service, page ____]

- e) Le responsable des tâches est responsable de l'accomplissement des tâches sous sa responsabilité et a le pouvoir de répartir et de dépenser, par délégation du responsable des produits/services, le budget alloué à la tâche.

[Lien hypertexte vers le Cadre de la GFR de l'OPS, annexe A, 2.2.5 paragraphe du Chargé de mission, page ____]

30.2.4.3 Responsabilisation institutionnelle du Plan stratégique—

Pour contribuer à la mise en œuvre du Plan stratégique, l'Organisation désigne des animateurs institutionnels :

- a) Le domaine de la planification, du budget et de la coordination des ressources (PBR) est responsable de l'élaboration, du suivi et de la rédaction des rapports pour l'ensemble du Plan stratégique.

Chapitre I.4 Délégation de pouvoirs
Date d'effet: _____

Manuel en ligne de l'OPS/OMS

- b) L'animateur de l'objectif stratégique (OS) est responsable du développement, du suivi et de la rédaction des rapports des OS sous sa responsabilité.
- c) L'animateur des résultats escomptés au niveau Régional (RER) est responsable de l'élaboration, du suivi et de la rédaction des rapports des RER sous sa responsabilité.
- d) L'animateur de l'indicateur RER est responsable de l'élaboration, du suivi et de la rédaction des rapports pour les indicateurs RER sous sa responsabilité.

[Pour plus de détail sur la responsabilité du Plan stratégique de l'organisation, voir : [Cadre de GFR de l'OPS, Annexe A, 2.3, page ____](#)]

- e) L'animateur de l'indicateur OSER est responsable du développement, du suivi et de la rédaction des rapports des OSER sous sa responsabilité.

[Lien hypertexte vers le [Cadre de GFR de l'OPS, annexe A, 2.3.5 paragraphe sur l'animateur, page ____](#)]

- f) L'animateur de l'indicateur OSER est responsable du développement, du suivi et de la rédaction des rapports des indicateurs OSER sous sa responsabilité, y compris leurs échéances.

[Lien hypertexte vers le [Cadre de GFR de l'OPS, annexe A, 2.3.6 paragraphe sur l'animateur pour l'indicateur OSER, page ____](#)]

30.2.4.4 Responsabilisation des équipes du Plan stratégique—Trois types d'équipes sont en place pour faciliter la mise en œuvre du Plan stratégique : les équipes du projet AMPES, les équipes inter-organisation et les équipes des objectifs stratégiques.

- a) Les équipes du projet AMPES sont responsables de la réalisation des produits/services sous leur responsabilité.

[Lien hypertexte vers [Exposé 1 – Organisation de type horizontale d'une équipe, page ____](#)]

- b) Les membres des équipes inter-organisation (COT) sont responsables de la contribution à la réalisation d'un ou plusieurs RER et des cibles d'indicateurs RER respectifs.

Chapitre I.4 Délégation de pouvoirs**Manuel en ligne de l'OPS/OMS****Date d'effet:** _____

[Lien hypertexte vers Exposé 3 - Organisation de type horizontale d'une équipe et Section 2 du manuel en ligne de l'OPS/OMS : Groupes collaboratifs]

- c) Les équipes des objectifs stratégiques (OS) sont responsables du développement, du suivi et de la rédaction des rapports des objectifs stratégiques sous leur responsabilité.

30.2.5 Consultation—Il est essentiel pour les responsables Régionaux, infrarégionaux et des pays (PWR) de consulter et de négocier avec les animateurs des OS et entre eux, afin d'assurer la cohérence dans l'exécution des résultats escomptés par l'OPS et des procédures administratives correspondantes.

30.3 Dispositions générales—Les dispositions générales suivantes s'appliquent à toutes les Délégations de pouvoirs :

30.3.1 Re-délégation—Les pouvoirs peuvent être re-délegués dans une Délégation spécifique en insérant un paragraphe de re-délégation. Cette re-délégation peut être effectuée successivement à moins qu'une limite soit établie dans la Délégation spécifique.

30.3.2 Autorité parallèle—Le fonctionnaire qui délègue conserve un pouvoir parallèle lui permettant d'exercer tous les pouvoirs, les fonctions ou les responsabilités délégués.

30.3.3 Pouvoir exercé conformément au manuel en ligne de l'OPS/OMS—Les pouvoirs sont exercés conformément aux règles et/ou politiques, procédures et règlements de l'OPS/OMS stipulés dans le présent manuel en ligne.

30.3.4 Ratification—Les mesures prises par des personnes avant la date de Délégation de pouvoirs sont ratifiées si elles sont en accord avec les termes et conditions de la dernière Délégation.

30.3.5 Réorganisation—Les Délégations de pouvoirs demeurent en vigueur sur l'entité qui exerce les fonctions de son prédécesseur jusqu'à ce qu'elles soient modifiées, abrogées ou remplacées.

30.3.6 Exemple de signatures des entités et des personnes nommées par intérim—La gestion des ressources financières (FRM) exige que des spécimens des signatures des entités et des personnes désignées par intérim soient conservés dans les fichiers de FRM pour vérification des engagements de fonds et des comptes.

30.3.7 Désignation du fonctionnaire responsable—Les pouvoirs peuvent être exercés par des personnes en service durant une courte absence de la personne désignée.

Chapitre I.4 Délégation de pouvoirs
Date d'effet: _____

Manuel en ligne de l'OPS/OMS

30.3.7.1 Absence—Chaque fois que le gérant d'une entité au niveau Régional, infrarégional ou de pays est absent pour cause de déplacement professionnel ou de congé annuel ou maladie, il doit prendre les dispositions nécessaires concernant la supervision pendant son absence.

30.3.7.2 Notification—Au cas où, dû à une urgence non prévue, le fonctionnaire désigné responsable doit s'absenter du bureau, il préviendra son supérieur immédiat par téléphone, en donnant le nom de la personne qui agira en tant que responsable de l'entité.

30.3.7.3 Siège—La Désignation sera faite en utilisant la Désignation en ligne du fonctionnaire responsable.

Désignation en ligne du fonctionnaire responsable (pour désigner)

<http://workflow.paho.org/swift7/Skins/Outlook/default.aspx>

Désignation en ligne du fonctionnaire en charge (pour consulter le rapport)

<http://portal.paho.org/sites/AM/BTab7.aspx>

30.3.7.4 Sur le terrain—Dans des conditions normales, la désignation d'un fonctionnaire responsable doit toujours s'effectuer sous forme de mémorandum envoyé par courrier électronique aux superviseurs.

30.3.7.5 Séance d'information du personnel—Il est essentiel que, avant de s'absenter de leur poste, les gérants de l'entité informent en détail la personne qui sera en charge de l'entité. Cette séance d'information doit couvrir toutes les questions urgentes et en attente ainsi que l'état présent des activités, y compris les données financières et budgétaires. Au retour du gérant attitré de l'entité, le fonctionnaire en charge devra l'informer en détail.

30.3.8 Responsabilisation—Toute personne qui signe une Délégation de pouvoirs spécifique engage sa responsabilité.

30.4 Signature de documents juridiques

- a) Le Directeur est la seule personne disposant de la capacité légale, par sa signature, d'engager juridiquement l'Organisation. La signature d'un document juridique par toute autre personne doit être expressément autorisée par écrit par un **mémorandum** ou par une télécopie provenant du Bureau du Conseiller juridique (LEG) et signé par le Directeur ou son délégué.
- b) Ces documents juridiques comprennent, entre autres, les accords, les contrats, les memoranda, les lettres d'entente ou d'accord, les extensions, les additifs, les modifications et tout autre document qui, indépendamment de son titre, engage juridiquement l'Organisation.

Chapitre I.4 Délégation de pouvoirs**Manuel en ligne de l'OPS/OMS**

Date d'effet: _____

- c) La nature de l'exécution d'un tel document et les formalités qu'elle implique peuvent varier en fonction du sujet du document et des exigences légales de chaque pays. Néanmoins, d'un point de vue juridique et administratif, les documents référencés ci-dessus sont source de droits et d'obligations pour les parties et, par conséquent, lient l'Organisation juridiquement et administrativement aux conditions qui y sont énoncées.

30.5 Délégations de pouvoirs du Directeur**30.5.1 Direction****30.5.1.1 Sous-directeur (DD)** [[Lien hypertexte vers délégation](#)]**30.5.1.2 Directeur adjoint (AD)** [[Lien hypertexte vers délégation](#)]**30.5.1.3 Directeur de l'administration (AM)** [[Lien hypertexte vers délégation](#)]**30.5.2 Gérants d'entités relevant du Directeur****30.5.2.1 Gérants dans les pays (Représentants OPS/OMS [PWR])**

ARG — [Lien hypertexte vers délégation]	GUT — [Lien hypertexte vers délégation]
BAH — [Lien hypertexte vers délégation]	GUY — [Lien hypertexte vers délégation]
BLZ — [Lien hypertexte vers délégation]	HAI — [Lien hypertexte vers délégation]
BOL — [Lien hypertexte vers délégation]	HON — [Lien hypertexte vers délégation]
BRA — [Lien hypertexte vers délégation]	JAM — [Lien hypertexte vers délégation]
CHI — [Lien hypertexte vers délégation]	MEX — [Lien hypertexte vers délégation]
COL — [Lien hypertexte vers délégation]	NIC — [Lien hypertexte vers délégation]
COR — [Lien hypertexte vers délégation]	PAN — [Lien hypertexte vers délégation]
CUB — [Lien hypertexte vers délégation]	PAR — [Lien hypertexte vers délégation]
DOR — [Lien hypertexte vers délégation]	PER — [Lien hypertexte vers délégation]
ECC — [Lien hypertexte vers délégation]	SUR — [Lien hypertexte vers délégation]
ÉCU — [Lien hypertexte vers délégation]	TRT — [Lien hypertexte vers délégation]
ELS — [Lien hypertexte vers délégation]	URU — [Lien hypertexte vers délégation]
	VEN — [Lien hypertexte vers délégation]

30.5.2.2 Responsables sous-régionaux

CPC- [Lien hypertexte vers délégation] FEP- [Lien hypertexte vers délégation]
--

30.5.2.3 Conseiller juridique (LEG) [[Lien hypertexte vers délégation](#)]

30.5.2.4 Coordinateur du soutien à l'action en faveur des pays (CFS) [[Lien hypertexte vers délégation](#)]

30.5.2.5 Chef de cabinet [[Lien hypertexte vers délégation](#)]

30.5.2.6 Commissaire aux comptes, services de contrôle et d'évaluation internes (IES) [[Lien hypertexte vers délégation](#)]

30.6 Délégation(s) de pouvoirs du Sous-directeur (DD)

30.6.1 Gérant de la planification, du budget et de la coordination des ressources (PBR) [[Lien hypertexte vers délégation](#)]

30.6.2 Gérant des relations extérieures, de la mobilisation des ressources et des partenariats (ERP) [[Lien hypertexte vers délégation](#)]

30.6.3 Gérant de la gestion des connaissances et de la communication (KMC) [[Lien hypertexte vers délégation](#)]

30.6.3.1 Directeur du Centre BIREME (BIR) [[Lien hypertexte vers délégation](#)]

30.6.4 Gérant de la préparation aux situations d'urgence et des secours en cas de catastrophe (PED) [[Lien hypertexte vers délégation](#)]

30.6.5 Gérant du programme d'éthique (ETH) [[Lien hypertexte vers délégation](#)]

30.6.6 Médiateur (OMB) [[Lien hypertexte vers délégation](#)]

30.6.7 Conseiller auprès des Organes directeurs (GBO) [[Lien hypertexte vers délégation](#)]

30.7 Délégations de pouvoirs du Directeur adjoint (AD)

Chapitre I.4 Délégation de pouvoirs**Manuel en ligne de l'OPS/OMS**

Date d'effet: _____

30.7.1 Gérant de la santé familiale et communautaire (FCH) [*Lien hypertexte vers délégation*]

30.7.1.1 Directeur du centre CLAP (CLP) [*Lien hypertexte vers délégation*]

30.7.1.2 Directeur du centre CFNI (CFN) [*Lien hypertexte vers délégation*]

30.7.1.3 Directeur du Bureau de l'OPS contre le VIH aux Caraïbes (PHCO) [*Lien hypertexte vers délégation*]

30.7.2 Gérant de la veille sanitaire et de la prévention et du contrôle des maladies (HSD) [*Lien hypertexte vers délégation*]

30.7.2.1 Directeur du centre CAREC (CEC) [*Lien hypertexte vers délégation*]

30.7.2.2 Directeur du centre PANAFTOSA (AFT) [*Lien hypertexte vers délégation*]

30.7.3 Gérant du développement durable et de la santé environnementale (SDE) [*Lien hypertexte vers délégation*]

30.7.3.1 Directeur du centre CEPIS (CEP) [*Lien hypertexte vers délégation*]

30.7.3.2 Directeur du centre INCAP (INC) [*Lien hypertexte vers délégation*]

30.7.4 Gérant de la technologie, des soins de santé et de la recherche (THR) [*Lien hypertexte vers délégation*]

30.7.5 Gérant des systèmes et des services de santé (HSS) [*Lien hypertexte vers délégation*]

30.7.6 Conseiller principal du Bureau genre, ethnie et santé (GEH) [*Lien hypertexte vers délégation*]

30.8 Délégations de pouvoirs du Directeur de l'administration (AM)

30.8.1 Gérant des services de technologie de l'information (ITS) [*Lien hypertexte vers délégation*]

Chapitre I.4 Délégation de pouvoirs
Date d'effet: _____

Manuel en ligne de l'OPS/OMS

30.8.2 Gérant des ressources financières (FRM) [[Lien hypertexte vers délégation](#)] **Délégation spéciale-** Délégation de pouvoirs PSAB (gestion de la trésorerie, signatures des comptes bancaires) [[Lien hypertexte vers délégation](#)]

30.8.3 Gérant des ressources humaines (HRM) [[Lien hypertexte vers délégation](#)]

30.8.4 Gérant des opérations des services généraux (GSO) [[Lien hypertexte vers délégation](#)]

30.8.5 Gérant du service des achats et de la gestion de l'approvisionnement (PRO) [[Lien hypertexte vers délégation](#)]

40 Responsabilités de la section des Délégations de pouvoirs

40.1 Le Conseiller juridique (LEG) et le Directeur de l'administration (AM) sont les responsables de ce chapitre.

40.2 Le Directeur de l'administration (AM) est chargé de tenir un registre officiel de toutes les Délégations de pouvoirs et de faire figurer les Délégations des pouvoirs sur le site Web du manuel en ligne de l'OPS/OMS.

50 Définitions/Glossaire

Entité—C'est un terme générique qui désigne une unité programmatique de gestion et d'exécution du BSP. Cette entité est responsable d'un Plan de travail biennal et du budget correspondant. En tant que tel, le système AMPES reconnaît cette entité comme le centre de gestion programmatique et budgétaire. Les gérants d'entité sont les membres de la Direction (EXM), les gérants de domaine, certains chefs de bureau, les directeurs sous-régionaux et les représentants de l'OPS/OMS.

[[Lien hypertexte vers Exposé 1 – Organisation de type horizontale d'une équipe](#)]

Responsable d'entité—Il s'agit du responsable d'une entité du BSP et il est le garant de l'exécution d'un PTB et de son budget, y compris la réalisation de tous les OSER programmés de l'entité tels qu'ils ont été approuvés par la Direction.

Coordinateur de projet—Il s'agit du responsable d'un projet AMPES. Il est chargé de l'exécution du projet AMPES et de la réalisation de tous les produits et services du projet. Il dispose du pouvoir de répartir et de dépenser (par délégation du gérant de domaine) le budget du projet et il a des responsabilités de supervision programmatique et administrative.

[[Lien hypertexte vers Exposé 5 – Organisation de type horizontale d'une équipe](#)]

Chapitre I.4 Délégation de pouvoirs**Manuel en ligne de l'OPS/OMS****Date d'effet:** _____

Chef de l'équipe inter-organisation (COT)—Il est le responsable d'une COT. Il est chargé de contribuer à l'obtention d'un ou de plusieurs RER attribués à son équipe, tel que mesuré par les cibles d'indicateurs de RER. Il a des responsabilités de supervision programmatique mais pas administrative.

60 Index