



ORGANISATION PANAMÉRICAINNE DE LA SANTÉ  
ORGANISATION MONDIALE DE LA SANTÉ



## 138<sup>e</sup> SESSION DU COMITÉ EXÉCUTIF

*Washington, D.C., ÉUA, 19-23 juin 2006*

---

*Point 7.1 de l'ordre du jour provisoire*

CE138/26 (Fr.)

23 mai 2006

ORIGINAL : ANGLAIS

### **MISE À JOUR DU PROCESSUS DE RENFORCEMENT INSTITUTIONNEL DU BUREAU SANITAIRE PANAMÉRICAIN**

En considération de la résolution CD46.R2, le présent document offre un rapport de situation concernant le processus de renforcement institutionnel du Bureau sanitaire panaméricain, comprenant les progrès accomplis sur les initiatives et le changement institutionnel entrepris par le Secrétariat. Le travail fait état de l'engagement du Bureau à l'exécution du Plan stratégique pour le Bureau sanitaire panaméricain pour la période 2003-2007 et incorpore les recommandations du Groupe de travail sur l'OPS au 21<sup>e</sup> siècle, les rapports de l'auditeur interne et du Commissaire aux Comptes et le rapport du Corps commun d'inspection.

## TABLE DES MATIÈRES

	Page
Introduction.....	3
Transformation institutionnelle—Mise à jour des progrès réalisés .....	6
Enseignements tirés de l’expérience de l’année dernière .....	25
Perspectives d’avenir .....	27

## Introduction

1. Les efforts actuels de renforcement institutionnel de l'OPS trouvent leur origine dans des initiatives de renouvellement motivées de l'intérieur de l'Organisation, entreprises principalement en 2003, pour répondre au Plan stratégique pour le Bureau sanitaire panaméricain correspondant à la période 2003-2007 (document CSP26/10), la Stratégie de gestion pour le travail du Bureau sanitaire panaméricain dans la période 2003-2007 (document CD44/5) et les résolutions qui s'y rapportent. Les six objectifs de développement organisationnel établis dans le Plan stratégique sont les suivants :

- (a) Communiquer une information de qualité d'une manière ponctuelle pour renforcer le processus et l'impact de la coopération technique.
- (b) Générer et utiliser l'information stratégique pour anticiper et accroître des réponses proactives aux défis futurs et récolter le bénéfice des opportunités.
- (c) Devenir un membre prisé des principaux réseaux scientifiques et technologiques, mobilisant les connaissances pour aborder le développement de la santé régionale.
- (d) Devenir un chef de file reconnu dans les problèmes transnationaux et mondiaux qui affectent la santé régionale et nationale.
- (e) Promouvoir un personnel créatif, compétent et dévoué qui est jugé exceptionnel par ses clients.
- (f) Être une organisation de performance élevée et établir des jalons pour des organismes de santé internationaux similaires.

2. En fonction des documents mentionnés ci-dessus, cinq objectifs stratégiques ont été identifiés, qui ont inspiré 11 initiatives qui constituent la feuille de route de la transformation :

<b>cinq objectifs stratégiques pour le changement organisationnel</b>	<b>11 projets de transformation (initiatives de la feuille de route)</b>
i. Répondre mieux aux besoins des pays.	1. Coopération axée sur les pays 2. Revue de l'organisation de l'Unité de soutien axé sur les pays (USP)
ii. Favoriser des modalités novatrices de coopération technique.	3. Programmes régionaux de santé publique
iii. Devenir un forum régional.	4. Forum régional
iv. Devenir une organisation d'apprentissage, axée sur les connaissances.	5. Exécution de la stratégie de gestion des connaissances/technologie de l'information (GC) 6. Développement du leadership et apprentissage
v. Renforcer les pratiques de gestion.	7. Stratégie de mobilisation des ressources 8. Stratégie des ressources humaines 9. Normes de responsabilisation et de transparence 10. Stratégie de communication pour la mobilisation organisationnelle 11. Communication extérieure

3. Le budget-programme pour la période biennale 2006-2007 fait état de l'intégration croissante des objectifs axés sur les résultats dans ses cadres. Il indique également la relation directe de certains des projets de transformation avec les résultats escomptés au niveau de la Région. Les projets de transformation ont été développés par des équipes composées de cadres du Secrétariat sous la coordination de l'Équipe de gestion du changement. Ce rôle a été passé à la nouvelle Unité de développement institutionnel, qui est également chargée de faciliter et de suivre l'exécution de la gestion axée sur les résultats (GAR). L'exécution en cours et les résultats prévus des équipes de la feuille de route correspondent directement aux principes et objectifs clés de la GAR, comme le démontre la matrice ci-jointe.

4. L'approbation de la politique de budget-programme régionale par le 45<sup>e</sup> Conseil directeur en septembre 2004 a constitué une étape très importante dans le processus de transformation et l'exécution du Plan stratégique. Cette politique du budget-programme représente un cadre explicite pour orienter les pratiques d'affectation des ressources dans le but d'obtenir les résultats identifiés dans le processus de gestion axée sur les résultats ainsi que le résultat souhaité en termes du processus de changement institutionnel. La nouvelle politique du budget est fortement influencée par la focalisation sur les pays et les principes de solidarité panaméricaine.

5. Le Secrétariat est également intervenu dans le renouvellement du cadre de gestion de l'OMS et l'OPS/AMRO a été le premier Bureau régional de l'OMS à avoir une consultation avec les États Membres sur le onzième Programme général de travail de l'OMS pour la période 2006-2015.

6. La résolution CD46.R8 (septembre 2005) sur le budget-programme proposé pour la période biennale 2006-2007 a incité le Bureau à revoir les fonctions et les responsabilisations et à réaligner la structure organisationnelle du Bureau, en particulier au niveau du siège. Le bureau du Directeur de la gestion des programmes a été éliminé et les secteurs qui relevaient de ce bureau ont été assignés au bureau du Directeur adjoint (Planification, Budget-programme et Soutien aux projets; Alliances stratégiques et Partenariats, et Gouvernance et politiques); ou au bureau du Sous-Directeur (Développement stratégique de la santé, et Analyse de la santé et systèmes d'information). D'autres ajustements à ces regroupements seront terminés au milieu de l'année 2006.

7. Afin d'assurer l'alignement interne, la flexibilité et le développement du personnel pour atteindre les résultats stratégiques, et suivant un effort similaire déployé par l'OMS l'année dernière, le Secrétariat exécute maintenant un exercice d'évaluation stratégique et d'alignement des ressources (ESAR), devant être réalisé par les unités de gestion. L'ESAR est conçue dans le but d'assurer que les objectifs, fonctions et ressources de l'unité (essentiellement les ressources humaines, mais aussi financières et

autres systèmes de soutien), sont à la fois bien définis et clairement alignés sur les priorités stratégiques de l'Organisation.

8. Le Groupe spécial de l'ESAR a identifié le Bureau de coordination du programme Caraïbes (BCPC) comme pilote pour l'exercice d'ESAR. Un processus structuré avec formation, étapes méthodologiques, produits livrables, contrôlé par le secteur de la Gestion des ressources humaines (HRM selon son sigle anglais) et l'intervention de l'Association du personnel a été mis sur pied. L'effort de développement a impliqué des membres de multiples unités du siège, des Représentants des pays, l'Association du personnel et des consultants extérieurs. Les cartes de compétence de l'OPS seront utilisées pour l'évaluation. La nouvelle norme directrice pour les descriptions de postes avec formation par HRM sera utilisée pour la partie classification de l'exercice. Alors que le projet du BCPC se met en route, des unités du siège sont en cours d'identification pour la prochaine étape.

9. Un document sur la GAR (SPP40/9) a été soumis au 40<sup>e</sup> Sous-Comité de Planification et Programmation (SPP40) en mars 2006. Le document indique que le Secrétariat développe des outils à l'appui de sa transformation institutionnelle et de l'exécution de la GAR :

- Un cadre de gestion axée sur les résultats pour autonomiser les cadres, orienter le personnel, les processus et les services à tous les niveaux afin de réaliser des résultats clairement déclarés assurant la responsabilisation.
- Un cadre de responsabilisation pour définir le flux du pouvoir, son but, et la façon dont les cadres sont redevables et responsables de l'exercice du pouvoir.
- Une délégation de pouvoirs révisée sera développée en fonction de ces deux cadres.

10. Une méthodologie pour le développement du Plan stratégique couvrant la période 2008-2012 et l'Agenda proposé de la santé pour les Amériques 2008-2017 (document SPP40/3) ont été entérinés par le SPP40 en mars 2006, et sont soumis ensemble avec le présent document à la 138<sup>e</sup> session du Comité exécutif (CE138). Le processus de développement pour le Plan stratégique inclura l'analyse des changements institutionnels, les initiatives de la feuille de route, et les initiatives, rapports et programmes internes et externes qui s'y rapportent. Le Plan stratégique prendra également en considération la demande dans la résolution CD46.R2 (46<sup>e</sup> Conseil directeur, septembre 2005) portant sur le processus de renforcement institutionnel à l'OPS).

### **Transformation institutionnelle—Mise à jour des progrès réalisés**

11. Les équipes de l'initiative de la feuille de route sont sur le point de terminer des jalons majeurs. Vingt-et-un résultats ont été atteints sur un total de 48 escomptés. Plusieurs activités sont en cours pour réaliser 10 résultats supplémentaires.

- Trois initiatives (Plans régionaux de santé publique, Coopération axée sur les pays et Revue organisationnelle de l'Unité de soutien axé sur les pays) ont établi des points de convergence pour faire progresser des actions d'exécution conjointes. Ces dernières permettront au Bureau sanitaire panaméricain de répondre plus efficacement aux besoins des États Membres, incluant la fourniture de modalités novatrices de coopération technique.
- Le développement du Forum régional de santé publique des Amériques a fait des progrès et son cadre est présenté au CE138.
- Dans le cadre de sa transformation en une organisation d'apprentissage axée sur les connaissances, plusieurs produits livrables ont été réalisés et sont en cours dans le cadre du processus d'exécution de la Stratégie de gestion des connaissances/technologies de l'information (voir détails dans la matrice ci-dessous). De plus, des négociations sont en cours avec l'OMS pour mobiliser des ressources à l'appui des programmes de formation en alphabétisation numérique, planification et programmation stratégique, et leadership et compétences de gestion (initiative de développement de l'apprentissage et du leadership).
- Les normes pour l'initiative de la responsabilisation et la transparence ont achevé plusieurs produits livrables pour améliorer la responsabilisation, la transparence et la gouvernance (voir détails dans la matrice ci-dessous).
- Les initiatives de mobilisation des ressources et les Plans régionaux de santé publique ont présenté des propositions préliminaires au SPP40 (documents SPP40/4 et SPP40/8 respectivement). Les apports reçus des États Membres ont été inclus et ont donné forme aux documents de travail.
- La Stratégie de communication interne a été approuvée par la Direction exécutive. Elle comporte plusieurs projets intégrés à toutes les autres initiatives de la feuille de route et elle porte sur tous les objectifs organisationnels stratégiques. L'initiative appuiera et motivera le personnel de l'OPS dans l'amélioration du partage, de la clarté et de la transparence des communications.

- L'initiative de communication externe a présenté les conclusions de la recherche de marché qui avait été effectuée et qui donne des apports importants à plusieurs initiatives et prises de décisions.

12. Toutes les initiatives de la feuille de route proposent des recommandations pour exécution et incorporation par la Direction d'ici la fin de 2006.

13. Les progrès accomplis depuis septembre 2005 sont indiqués dans la matrice suivante. La matrice donne également une vue d'ensemble des interactions entre une série de thèmes définis par les Organes directeurs comme constituant le renforcement institutionnel, incluant les cinq priorités stratégiques mises en lumière par la Directrice lors du 45<sup>e</sup> Conseil directeur, et les réponses de l'Organisation aux recommandations provenant de sources internes et externes. De plus, elle fait état de l'engagement en cours du Secrétariat à l'amélioration institutionnelle constante, afin d'atteindre plus rentablement et plus efficacement ses résultats programmatiques, tels que définis dans le Plan et le Programme stratégiques.

# MISE À JOUR DU PROCESSUS DE RENFORCEMENT INSTITUTIONNEL DU BSP

TRANSFORMATION INSTITUTIONNELLE PLAN STRATÉGIQUE 2003-2007	OBJECTIF STRATÉGIQUE 1. RÉPONDRE MIEUX AUX BESOINS DES PAYS	
OBJECTIFS	QUESTIONS/ACTIONS	SITUATION
Améliorer la coopération technique axée sur les pays.	Développer un programme national intégré en collaboration avec le pays pour faciliter une planification et une exécution des programmes plus efficaces, axées sur les résultats. <sup>1, 5</sup>	Le document de politique opérationnelle collectif sur la coopération axée sur les pays préparé en version préliminaire et 11 questions clés proposées pour changement sont en cours de révision par EXM. L'initiative CAP dans les Amériques suggère les principes directeurs et les changements institutionnels qui permettront au BSP de répondre efficacement aux besoins des États Membres. À travers les processus de Stratégies de coopération axée sur les pays (SCP), les programmes de coopération technique sont de plus en plus axés sur les pays et axés sur les résultats, et impliquent tous les niveaux et parties de l'Organisation. Le processus de SCP commence par une analyse de situation approfondie, et le processus comporte d'amples consultations avec les acteurs et les partenaires clés en santé. Sept SCP ont été achevées avant septembre 2005; sept SCP ont été achevées ou sont en cours de l'être entre septembre 2005 et mars 2006, dont une couvrant de multiples pays (ECC), et 13 SCP supplémentaires sont prévues en 2006.
	Renforcer les bureaux des pays avec des moyens financiers et programmatiques appropriés pour répondre aux besoins des pays, accroissant l'efficacité opérationnelle. <sup>1, 5</sup>	L'OPS effectue des exercices de reprofilage pour aligner les compétences du personnel dans les bureaux des pays sur les résultats de la SCP. L'OPS redéfinit son cadre de gestion et décrit une délégation de pouvoirs sous les auspices de la gestion axée sur les résultats.
	Assurer que les centres régionaux et les bureaux des pays adoptent une approche intégrée et un agenda partagé en accord avec le programme national pour assurer l'uniformité de la programmation. <sup>1, 5</sup>	La Stratégie pour l'avenir des Centres panaméricains, approuvée par la résolution CD46.R6, est actuellement en cours d'exécution.  La coopération technique régionale du secteur du développement durable et de la santé environnementale (SDE) a été décentralisée au CEPIS; le secteur des femmes et la santé maternelle (FCH/WM) a été décentralisé au CLAP; et l'Institut panaméricain pour la protection alimentaire et la lutte contre les zoonoses (INPPAZ) a été dissolu le 31 Décembre 2005.
	Évaluer et renforcer le rôle des Centres collaborateurs de l'OMS. <sup>1</sup>	Le rôle des Centres collaborateurs de l'OPS/OMS dans la coopération technique est encouragé et renforcé au moyen d'ateliers à orientation nationale (Canada, Cuba) ou thématique (santé et développement durable).

Se rapporte aux recommandations ou actions proposées : <sup>1</sup>du Groupe de travail sur l'OPS au 21<sup>e</sup> siècle, <sup>2</sup>du Commissaire aux Comptes, <sup>3</sup>des Services de contrôle interne, <sup>4</sup>du Corps commun d'inspection, <sup>5</sup>de la feuille de route pour le changement.



TRANSFORMATION INSTITUTIONNELLE PLAN STRATÉGIQUE 2003-2007	OBJECTIF STRATÉGIQUE 1. RÉPONDRE MIEUX AUX BESOINS DES PAYS.	
OBJECTIFS	QUESTIONS/ACTIONS	SITUATION
<b>Renforcer la participation du BSP à la coopération technique avec et entre les États Membres.</b>	Améliorer les relations avec les Ministères de la Santé (MS) ainsi qu'avec d'autres institutions pour promouvoir une approche multisectorielle du développement de la santé. <sup>1</sup>	Les agendas stratégiques définis dans la SCP incluent la promotion d'une approche multisectorielle du développement de la santé nationale. Des réunions interministérielles (santé et agriculture, santé et environnement, et triparties santé, environnement et travail) ont été organisées.
	Faciliter l'identification des mesures de santé publique qui contribuent à la réalisation des objectifs relatifs à la santé convenus au plan international établis dans la Déclaration du Millénaire. <sup>1</sup>	Des réunions de travail ont été tenues avec différents secteurs techniques pour définir la façon dont sont mesurés les indicateurs des ODM et les aligner sur la base de données des indicateurs de base de l'OPS. Les connaissances ont été partagées et rassemblées dans des sites web, des conférences interaméricaines et divers rapports analytiques (e.g., CEPAL).
	Renforcer la planification des systèmes de santé. <sup>1</sup>	La plupart des SCP achevées jusqu'à présent ont identifié le développement des systèmes de santé, incluant les systèmes d'information en santé (SIS), au titre de l'agenda stratégique essentiel. De plus, les SIS sont spécifiquement identifiés comme partie importante du BPB 2006-2007. L'OPS appuie les États Membres dans le développement des MED-DEVICES (information pour le réseau des autorités de régulation des appareils médicaux). La Phase 6 du Fonds mondial est centrée sur le renforcement des systèmes de santé. Une déclaration sur les soins de santé primaires a été approuvée au 46 <sup>e</sup> Conseil directeur.

Se rapporte aux recommandations ou actions proposées : <sup>1</sup>du Groupe de travail sur l'OPS au 21<sup>e</sup> siècle, <sup>2</sup>du Commissaire aux Comptes, <sup>3</sup>des Services de contrôle interne, <sup>4</sup>du Corps commun d'inspection, <sup>5</sup>de la feuille de route pour le changement.

TRANSFORMATION INSTITUTIONNELLE PLAN STRATÉGIQUE 2003-2007	OBJECTIF STRATÉGIQUE 1. RÉPONDRE MIEUX AUX BESOINS DES PAYS.	
OBJECTIFS	QUESTIONS/ACTIONS	SITUATION
<b>Renforcer la participation du BSP à la coopération technique avec et entre les États Membres</b> (suite)	<p>Assurer l'accès aux médicaments et aux fournitures essentiels.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Revoir le Fonds renouvelable pour le programme élargi de vaccination pour l'acquisition des vaccins.<sup>3</sup></li> <li>- Faire connaître le Fonds renouvelable régional pour les fournitures stratégiques en santé publique, établir un mécanisme efficace de fonds renouvelable, et mieux lier le Fonds aux apports techniques.<sup>3</sup></li> <li>- Faciliter et fournir des mécanismes de soutien pour aider à réaliser des économies d'échelle, par exemple, dans l'acquisition des médicaments, d'autres apports stratégiques et de technologie de la santé.<sup>1</sup></li> <li>- Appuyer les États Membres à se conformer aux accords et politiques internationaux pour assurer l'accès aux médicaments et aux fournitures de santé essentiels.<sup>1</sup></li> <li>- Appuyer le développement des capacités nationales pour la génération de technologie et la production et l'acquisition des fournitures afin de (a) garantir l'accessibilité et (b) incorporer et utiliser la technologie appropriée dans les services de santé.<sup>1</sup></li> </ul>	<p>L'OPS est dans les phases de planification d'une réunion au niveau ministériel des États membres du Fonds pour dégager un consensus sur un prix abordable pour l'introduction du nouveau vaccin contre le rotavirus.</p> <p>L'OPS est proactive en prévoyant l'introduction sur le marché de nouveaux vaccins (souvent d'un prix élevé) pour aider les MS à faire les plans budgétaires appropriés. Il est considéré de recommander l'augmentation de la capitalisation du Fonds renouvelable en raison de l'expansion des acquisitions de produits biologiques.</p> <p>L'OPS redéfinit actuellement la portée de la coopération technique en ce qui concerne le Fonds stratégique. Quinze États Membres et un bénéficiaire principal ont signé. Des projets continueront à être identifiés et développés pour appuyer la capitalisation du Fonds.</p> <p>Pour le Fonds stratégique, l'OPS obtient des prix avantageux pour des commandes de volume élevé de vaccins. Tous les efforts sont faits pour établir également des contrats annuels pour les produits pharmaceutiques habituellement commandés.</p> <p>L'OPS a appuyé les États Membres dans l'exécution des flexibilités à l'accord sur les Droits de propriété intellectuelle liés au commerce (TRIPS) pour assurer l'accès aux médicaments.</p> <p>L'OPS a appuyé des fabricants de vaccins (Colombie, Venezuela) à se conformer aux bonnes pratiques de fabrication (BPF) et à la préqualification de l'OMS (Institut Butantan au Brésil). L'OPS soutient également les Réseaux ibéro-américains sur les directives pour les pratiques cliniques; et les Groupes de travail du Réseau panaméricain pour l'harmonisation de la régulation des médicaments (RPAHRM) sur les bonnes pratiques de laboratoire (BPL), BPF et l'utilisation rationnelle des médicaments.</p>

Se rapporte aux recommandations ou actions proposées : <sup>1</sup>du Groupe de travail sur l'OPS au 21<sup>e</sup> siècle, <sup>2</sup>du Commissaire aux Comptes, <sup>3</sup>des Services de contrôle interne, <sup>4</sup>du Corps commun d'inspection, <sup>5</sup>de la feuille de route pour le changement.

TRANSFORMATION INSTITUTIONNELLE PLAN STRATÉGIQUE 2003-2007	OBJECTIF STRATÉGIQUE 1. RÉPONDRE MIEUX AUX BESOINS DES PAYS.	
OBJECTIFS	QUESTIONS/ACTIONS	SITUATION
<b>Renforcer la participation du BSP à la coopération technique avec et entre les États Membres</b> (suite)	<p>Assister les États Membres en soutenant le renforcement de la capacité pour la santé.</p> <p>- Travailler avec les États Membres pour renforcer les ressources nationales en santé, construire une base solide de professionnels de la santé au niveau du pays, et éduquer continuellement ces professionnels à prendre en main des questions de santé publique nouvelles et réémergentes. Aider à renforcer la capacité institutionnelle dans les ministères de la santé des pays.<sup>1</sup></p>	<p>La SCP et la coopération technique entre pays (CTP) identifient des institutions au niveau des pays qui peuvent devenir des centres d'excellence, et le programme de coopération technique sous-régional prend en considération ces institutions qui peuvent exister à ce niveau.</p> <p>L'université virtuelle a été évaluée et redéfinie (voir commentaires dans la section Devenir un Forum régional pour la santé dans les Amériques)</p> <p>Journée mondiale de la Santé 2006 sur les ressources humaines pour la santé.</p>
	<p>- Développer des programmes de formation en santé internationale au niveau de la préparation de la licence pour construire une capacité future en santé internationale.<sup>1</sup></p> <p>- Travailler avec les États Membres pour régler les problèmes de migration des professionnels de la santé de la Région afin d'assurer la disponibilité des professionnels de la santé nécessaires dans chacun des États Membres et dans la Région.<sup>1</sup></p>	<p>L'OPS a réorganisé son programme de stage, afin d'étendre sa capacité à offrir une expérience d'apprentissage de haute qualité en santé internationale à un nombre croissant d'étudiants préparant la licence et d'étudiants de troisième cycle. Des universités au Canada, au Chili, au Mexique, à Puerto Rico et aux États-Unis ont placé des étudiants pour un stage pratique tant au siège que dans les bureaux des PWR.</p> <p>L'OPS a développé avec l'École Bloomberg de santé publique Johns Hopkins un Programme de certificat basé sur le web de renom mondial en épidémiologie pour les cadres de santé publique. Le programme est reconnu comme l'étalon-or pour la formation des cadres supérieurs et moyens dans les Amériques. Le Gouvernement du Brésil a fourni les fonds pour maintenir ce programme.</p> <p>Les questions de migration/rétention des professionnels de la santé sont incluses dans la coopération technique avec les entités sanitaires sous-régionales, l'accent étant mis également sur l'accréditation. Le Réseau régional des observatoires des ressources humaines en santé et le Toronto Call to Action ont souligné l'importance croissante de la migration et appuyé la production des données et de l'information requises.</p>

Se rapporte aux recommandations ou actions proposées : <sup>1</sup>du Groupe de travail sur l'OPS au 21<sup>e</sup> siècle, <sup>2</sup>du Commissaire aux Comptes, <sup>3</sup>des Services de contrôle interne, <sup>4</sup>du Corps commun d'inspection, <sup>5</sup>de la feuille de route pour le changement.

TRANSFORMATION INSTITUTIONNELLE PLAN STRATÉGIQUE 2003-2007	OBJECTIF STRATÉGIQUE 2. FAVORISER DES MODALITÉS NOVATRICES DE COOPÉRATION TECHNIQUE.	
OBJECTIFS	QUESTIONS/ACTIONS	SITUATION
Développer/renforcer de nouvelles modalités de travail.	En tant que partenaire actif, appuyer la coopération technique avec et entre les États Membres pour répondre aux priorités sélectionnées en vue de la réalisation d'objectifs convenus collectivement par les pays, et où le Secrétariat coordonne et harmonise les efforts avec plusieurs partenaires nationaux et internationaux. <sup>1,5</sup>	L'OPS a présenté au SPP le cadre conceptuel pour les Plans régionaux de santé publique (SPP40/8). Le processus d'exécution est en cours. Vingt-trois projets de SCP ont été approuvés en 2005. La page web CTP pour l'échange d'information des usagers contribue à améliorer les processus de suivi et évaluation.
Développer/renforcer de nouvelles modalités de travail (suite)	Développer et/ou renforcer de nouvelles modalités interfonctionnelles au moyen de groupes de travail et de groupes spéciaux flexibles. <sup>1,5</sup>	Des groupes de travail et des groupes spéciaux fonctionnent, par exemple, Alerte et réponse aux épidémies; Stratégie régionale et plan d'action sur la nutrition et le développement; Stratégie régionale sur une approche intégrée de la prévention et du contrôle des maladies chroniques; Plan régional sur le VIH/SIDA 2006-2015.
	Coopérer à la définition des besoins régionaux et sous-régionaux en santé, favorisant l'usage d'interventions efficaces par rapport au coût et des biens publics régionaux, et en coordonnant avec d'autres secteurs. <sup>1</sup>	Le Programme régional du paludisme de l'OPS a clarifié et défini les besoins en santé régionaux et sous-régionaux à l'occasion de la réunion régionale des Directeurs d'épidémiologie et des programmes nationaux du paludisme en novembre 2005. La réunion a ensuite arrêté des formes plus solides au niveau régional, sous-régional et autre de collaboration interpays.
Appuyer le processus d'intégration sous-régionale dans les Amériques.	Appuyer les pays en accordant une place appropriée à la santé dans l'agenda politique sous-régional et régional. <sup>1,5</sup>	Des réunions ministérielles sous-régionales ont été appuyées (RESSCAD, MERCOSUR, CARICOM, Organisation du Traité de coopération amazonienne (OTCA), Convenio Hipolito Unánue et COMISCA.

Se rapporte aux recommandations ou actions proposées : <sup>1</sup>du Groupe de travail sur l'OPS au 21<sup>e</sup> siècle, <sup>2</sup>du Commissaire aux Comptes, <sup>3</sup>des Services de contrôle interne, <sup>4</sup>du Corps commun d'inspection, <sup>5</sup>de la feuille de route pour le changement.

TRANSFORMATION INSTITUTIONNELLE PLAN STRATÉGIQUE 2003-2007	OBJECTIF STRATÉGIQUE 2. FAVORISER DES MODALITÉS NOVATRICES DE COOPÉRATION TECHNIQUE.	
<b>Renforcer la coordination et développer des associations et des alliances stratégiques.</b>	Améliorer la coordination des activités de l'OPS avec d'autres agences du système des Nations Unies et les institutions de financement international (IFI). <sup>1,5</sup>	L'OPS participe à de multiples activités interagences ainsi qu'avec la BID, la Banque mondiale, USAID, CDC, etc., e.g., Coalition interaméricaine pour la prévention de la violence, Groupe d'examen et d'exécution de Sommet (GEES) du Sommet des Amériques, et Groupe des Directeurs régionaux des agences des NU, entre autres. Les plus notables récemment sont les efforts de coordination concernant la grippe aviaire.
	Améliorer, renforcer et clarifier sa relation avec le système interaméricain. <sup>1,5</sup>	<p>L'OPS a poursuivi agressivement les améliorations de sa relation (e.g., informer le Conseil permanent de l'OAE sur la pandémie potentielle, initier de multiples activités avec les entités sanitaires sous-régionales, appuyer les États membres dans la Déclaration et les Plans d'action du Sommet des Amériques, etc.). Dans le IV<sup>e</sup> Sommet des Amériques, l'OPS a aidé les États Membres à incorporer des mandats de santé qui incluent la santé sur les lieux de travail, la lutte contre le VIH/SIDA et d'autres maladies, l'amélioration de la couverture de la protection sociale et les plans de préparation pour la grippe aviaire et la pandémie de grippe. Tous ces mandats sont inclus dans la Déclaration de Mar del Plata et dans le Plan d'action.</p> <p>L'OPS continue à mener l'effort pour les plans de préparation nationaux à la grippe aviaire. USAID et le Canada ont engagé plus de US\$ 2 millions pour le renforcement de la coopération technique dans la préparation à la pandémie de grippe et la grippe aviaire dans la Région.</p> <p>L'OPS, membre fondateur du Groupe des directeurs régionaux des Agences parrainant l'ONUSIDA, a participé à une réunion en février 2006 pour renforcer l'appui conjoint des NU au niveau des pays contre le VIH/SIDA et engager un dialogue avec le Fonds mondial de lutte contre le SIDA, la tuberculose et le paludisme. L'OPS organise un déjeuner spécial en juin pour les Présidents et Premiers Ministres des pays LAC participant à la réunion d'examen de haut niveau post UNGASS sur le VIH/SIDA. Un événement technique parallèle est également organisé pour mettre en relief la situation pénible de LAC en ce qui concerne l'accès universel à la prévention, au traitement et aux soins du VIH/SIDA.</p>

Se rapporte aux recommandations ou actions proposées : <sup>1</sup>du Groupe de travail sur l'OPS au 21<sup>e</sup> siècle, <sup>2</sup>du Commissaire aux Comptes, <sup>3</sup>des Services de contrôle interne, <sup>4</sup>du Corps commun d'inspection, <sup>5</sup>de la feuille de route pour le changement.

TRANSFORMATION INSTITUTIONNELLE PLAN STRATÉGIQUE 2003-2007	OBJECTIF STRATÉGIQUE 2. FAVORISER DES MODALITÉS NOVATRICES DE COOPÉRATION TECHNIQUE.	
OBJECTIFS	QUESTIONS/ACTIONS	SITUATION
<b>Renforcer la coordination et développer des associations et des alliances stratégiques (suite)</b>	<p>Améliorer, renforcer et clarifier sa relation avec le système interaméricain.<sup>1,5</sup> (suite)</p> <p>Travailler avec ses agences sœurs pour simplifier et harmoniser les processus obligatoires de rapport qui sont exigés des États Membres.<sup>1</sup></p>	<p>Quatre réseaux de santé ibéro-américains ont été créés (Grenade 2005). Ils sont les suivants : transplantations, éducation et recherche en santé, lutte contre le tabagisme et médicaments essentiels et politiques apparentées, coordonnés par l'Espagne, le Costa Rica, le Brésil et l'Argentina, respectivement).</p> <p>En 2005, l'OPS était le point focal du soutien et de l'assurance de qualité (QSA) pour l'Évaluation commune des pays/Cadre d'assistance au développement des NU (CCA/UNDAF) pour la République dominicaine et El Salvador, et a activement participé aux exercices CCA/UNDAF à travers les équipes de pays des NU dans huit pays roll-out. En 2006, l'OPS assumera le QSA de l'exercice CCA/UNDAF à Cuba et participera aux exercices CCA/UNDAF de neuf pays roll-out.</p>
	Collecter, analyser et disséminer l'information aux États Membres pour identifier l'évolution de l'Assistance officielle au développement (AOD) pour appuyer les activités de coopération technique. <sup>1</sup>	L'OPS suit sur une base régulière les données de l'Organisation de coopération et de développement économiques et le développement sur les niveaux et l'évolution de l'AOD. Elle dissémine ces données au moyen de notes d'information au sein du Secrétariat et disséminera cette information aux pays à l'aide d'un bulletin/site web d'ici le dernier trimestre de 2006.
	<b>Faciliter et renforcer la coopération horizontale entre les pays de la Région pour la création de partenariats stratégiques avec d'autres États Membres et avec les acteurs publics et privés qui, au niveau mondial, ont atteint une réputation dans le domaine de la santé internationale.<sup>1, 5</sup></b>	<p>L'OPS passe en revue ses fonctions de relations extérieures/mobilisation des ressources. L'OPS soutient agressivement les opportunités de coopération horizontale, très récemment avec la IIe réunion sud-américaine sur la Coopération internationale en Santé (bureaux des relations internationales des Ministères de la Santé – BRI, de tous les pays andins).</p> <p>Le Groupe de travail du Comité exécutif sur la rationalisation des mécanismes de gouvernance de l'OPS a déterminé que la relation avec les organisations de la société civile ne relevait pas de son mandat et en a référé au Comité exécutif pour considération subséquente. La question relative au Comité permanent sur les ONG est incluse dans les termes de référence du Groupe de travail et sera discutée à la réunion qui suit immédiatement le SPP.</p> <p>L'OPS a mis en œuvre avec succès la mobilisation de ressources financières volontaires de SIDA, US\$ 6 millions sur trois ans; USAID, US\$ 13,2 millions sur trois ans plus \$1,3 million engagés pour la pandémie de grippe pour un an ; de l'Espagne, US\$ 6 millions sur trois ans; et le Canada, Can\$ 18 million??? sur quatre ans, à l'appui des secteurs de travail régionaux.</p> <p>À travers des mécanismes multiples, dont un site SharePoint accessible qui abrite une banque de données CTP, l'OPS identifie les problèmes et maintient l'information facilitant la coopération entre différentes ressources en santé.</p>

Se rapporte aux recommandations ou actions proposées : <sup>1</sup>du Groupe de travail sur l'OPS au 21<sup>e</sup> siècle, <sup>2</sup>du Commissaire aux Comptes, <sup>3</sup>des Services de contrôle interne, <sup>4</sup>du Corps commun d'inspection, <sup>5</sup>de la feuille de route pour le changement.

TRANSFORMATION INSTITUTIONNELLE PLAN STRATÉGIQUE 2003-2007	OBJECTIF STRATÉGIQUE 2. FAVORISER DES MODALITÉS NOVATRICES DE COOPÉRATION TECHNIQUE.	
<b>Renforcer la coordination et développer des associations et des alliances stratégiques</b> <i>(suite)</i>	Établir des politiques et des directives appropriées couvrant la gestion des relations avec des organisations tierces, <sup>1,5</sup> incluant, par exemple, des normes éthiques et l'usage du logo de l'OPS. <sup>2,5</sup>	Des directives ont été développées pour évaluer la convenance de la collaboration potentielle de l'Organisation avec des tierces parties.  Le Code des principes d'éthique et de conduite de l'OPS récemment adopté couvre les relations avec des entités partenaires.  Les contrats et les accords de l'OPS font l'objet d'une revue institutionnelle pour assurer la conformité aux règlements, incluant l'usage et le contrôle appropriés du logo de l'OPS par ses partenaires.
	Établir des normes d'accord de base pour définir les relations, rôles et responsabilités des parties dans les cas individuels. <sup>2,5</sup>	La collaboration potentielle avec des tiers sera appuyée par des accords pour assurer que les fonds reçus par l'OPS sont correctement administrés.
<b>Améliorer l'acquisition et l'utilisation des ressources et des investissements financiers.</b>	Développer et maintenir des directives et des principes pour son plan stratégique à long terme de mobilisation des ressources et définir clairement le rôle avec les partenaires. <sup>4,5</sup>	L'OPS a présenté au SPP40 (mars 2006) une analyse de la capacité et des pratiques de mobilisation des ressources.
	Renforcer la capacité des États Membres à accroître leur aptitude à mobiliser des ressources supplémentaires en fournissant une information sur les nouvelles modalités de coopération financière, les opportunités financières en santé et des interventions qui répondent aux besoins régionaux et sous-régionaux. <sup>1</sup>	L'OPS accueillera un atelier centraméricain pour renforcer la capacité nationale dans les relations extérieures et la mobilisation des ressources. Il bénéficiera de la collaboration de divers BRI des Ministères de la Santé dans la Région et de leurs homologues aux Ministères des Affaires étrangères.  L'OPS augmentera sa dissémination de cette information aux pays à l'aide d'un bulletin/site web d'ici le dernier trimestre de 2006.

Se rapporte aux recommandations ou actions proposées : <sup>1</sup>du Groupe de travail sur l'OPS au 21<sup>e</sup> siècle, <sup>2</sup>du Commissaire aux Comptes, <sup>3</sup>des Services de contrôle interne, <sup>4</sup>du Corps commun d'inspection, <sup>5</sup>de la feuille de route pour le changement.

<b>TRANSFORMATION INSTITUTIONNELLE PLAN STRATÉGIQUE 2003- 2007</b>	<b>OBJECTIF STRATÉGIQUE 3. DEVENIR UN FORUM RÉGIONAL POUR LA SANTÉ DANS LES AMÉRIQUES.</b>	
<b>Faciliter le dialogue menant à l'établissement de politiques et de plans actifs de la santé nationaux, régionaux et mondiaux.</b>	Faciliter les sites collaborateurs virtuels à titre de chef de file régional ou mondial pour les activités avec les partenaires extérieurs. <sup>1, 5</sup>	L'OPS accueille les sites pertinents SharePoint avec les partenaires extérieurs, par exemple, le Système d'analyse et d'information de la Santé (AIS), les Objectifs de développement pour le Millénaire, le Groupe spécial sur la pandémie de grippe, le TAC sur le VIH/SIDA, les Réseaux ibéro-américains sur les directives des pratiques cliniques, le Comité exécutif, le Conseil exécutif de l'OMS, etc.
<b>Créer une plateforme pour le dégagement d'un consensus entre différents acteurs clés et institutions pour améliorer les connaissances et les actions de la santé publique dans la Région pour faire pendant à la gouvernance et à la prise de décisions traditionnelles de l'OPS.</b>	Stimuler et faciliter les discussions à l'appui d'innovations dans la science, la technologie, la recherche, les apports stratégiques et l'information pour permettre le développement de politiques nationales. <sup>1, 5</sup>	<p>Le Forum régional pour la santé publique développe des plateformes réseautiques de collaboration scientifique pour atteindre les meilleures institutions universitaires, de la société civile et scientifiques et les meilleurs experts dans les Amériques afin de transformer les développements dans les connaissances en santé publique en des politiques et des programmes plus équitables et plus efficaces. Les institutions de santé publique en Argentine, au Brésil, au Chili, en Colombie et aux États-Unis mettent sur pied des forums nationaux pour se relier au Forum régional de l'OPS pour la santé publique.</p> <p>La formation à la gestion des connaissances (GC) et le maintien de pratiques communes appliquées transfonctionnellement dans l'ensemble de l'OPS et avec ses partenaires améliorera grandement le partage et l'apprentissage entre pairs de différentes professions.</p>

Se rapporte aux recommandations ou actions proposées : <sup>1</sup>du Groupe de travail sur l'OPS au 21<sup>e</sup> siècle, <sup>2</sup>du Commissaire aux Comptes, <sup>3</sup>des Services de contrôle interne, <sup>4</sup>du Corps commun d'inspection, <sup>5</sup>de la feuille de route pour le changement.



<div>TRANSFORMATION INSTITUTIONNELLE PLAN STRATÉGIQUE 2003- 2007</div>	<b>OBJECTIF STRATÉGIQUE 3. DEVENIR UN FORUM RÉGIONAL POUR LA SANTÉ DANS LES AMÉRIQUES.</b>
--	--

OBJECTIFS	QUESTIONS/ACTIONS	SITUATION
<b>Créer une plateforme pour le dégagement d'un consensus pour faire pendant à la gouvernance et à la prise de décisions traditionnelles de l'OPS.</b> <i>(suite)</i>	Établir des relations avec les universités de la Région pour développer et maintenir l'expertise nécessaire pour relever les défis à venir dans le domaine de la santé publique. <sup>1, 5</sup>	Le Forum régional pour la santé publique organise un réseau des institutions académiques clés et des experts en santé publique dans la Région, pour passer en revue, débattre et proposer des changements importants pour transformer la diffusion des connaissances en santé publique à une action efficace.
<b>Réorienter le Modèle stratégique de l'Université virtuelle de santé publique (UVSP) pour améliorer la formation en cours d'emploi, et par conséquent affecter positivement la performance et cibler le développement des compétences.</b>	Redéfinir le Modèle stratégique de l'UVSP comme Forum régional et espace virtuel pour le développement des ressources humaines en santé publique dans la Région. <sup>1, 5</sup>	L'Université virtuelle de santé publique a terminé sa phase pilote (période 2003-2005). Plus de 80 mentors pour l'apprentissage à distance ont été identifiés; la formation est fournie à 250 agents dans des thèmes prioritaires de santé publique. L'évaluation de cette phase pilote est terminée. Le résultat est une réorientation du Modèle stratégique, avec une approche de réseau ouvert et décentralisé. Des institutions de six pays sont actuellement impliquées dans la nouvelle conception de l'Université avec l'assistance technique d'INFOMED. La deuxième phase prévue pour 2006-2007, vise 20 institutions participantes. Le soutien utilisera une interface de l'UVSP avec le Système des bibliothèques virtuelles de la Santé (BIREME) et la politique de gestion de l'information et des connaissances de l'OPS.

<p><b>TRANSFORMATION INSTITUTIONNELLE PLAN STRATÉGIQUE 2003- 2007</b></p>	<p><b>OBJECTIF STRATÉGIQUE 4. DEVENIR UNE ORGANISATION D'APPRENTISSAGE AXÉE SUR LES CONNAISSANCES.</b></p>	
<p><b>Établir des réseaux et partager les connaissances au sein de l'Organisation et entre l'Organisation et ses constituants.</b></p>	<p>Réduire l'écart existant entre la génération des connaissances et son application par les décideurs.<sup>1,5</sup></p> <p>Appuyer la production, le traitement et la dissémination de l'information pour assurer sa haute qualité et son accessibilité par les pays et les blocs sous-régionaux en tant que mesure pour aider les pays à développer des politiques qui se rapportent aux mesures de santé.<sup>1,5</sup></p>	<p>La SCP inclut la gestion des connaissances/technologie de l'information au titre de l'agenda stratégique essentiel. Un site web de partage de l'information est en cours de développement actif pour usage avec les pays et entre les pays. De plus, la politique et la stratégie de dissémination de l'information de l'Organisation font l'objet d'un examen formel qui tient compte des moyens pour engager plus activement les États membres à la collecte et l'utilisation de l'information en santé publique.</p> <p>Une initiative est en cours qui se traduira d'ici la mi-2006 par une meilleure intégration du site web de l'OPS avec d'autres sites et outils en ligne de santé publique.</p> <p>Également, un « système d'enseignements tirés et de pratiques efficaces » pour l'OPS et ses partenaires est en cours d'élaboration et sera mis en œuvre au cours du dernier trimestre de 2006.</p>
	<p>Développer des mécanismes connus comme « bonnes pratiques » qui aident les États Membres à identifier, renforcer, mettre à profit et exporter leurs expériences, capacités et forces.<sup>1,5</sup></p>	<p>À travers les exercices de SCP, l'OPS identifie des recommandations pour les bonnes pratiques et les enseignements tirés, tant dans des sujets techniques spécifiques que dans les modalités de la coopération technique. Un « système d'enseignements tirés et de pratiques efficaces » pour l'OPS et ses partenaires est en cours d'élaboration et sera mis en œuvre au cours du dernier trimestre de 2006.</p> <p>La formation à la gestion des connaissances et le maintien de pratiques communes appliquées transfonctionnellement dans l'ensemble de l'OPS et avec ses partenaires améliorera grandement le partage et l'apprentissage entre pairs de différentes professions.</p>
	<p>Créer des espaces virtuels de travail collaborateur. SharePoint a été identifié comme la plateforme appropriée pour appuyer des équipes interorganisationnelles, une collaboration plus efficace dans la préparation des documents, et la consolidation de l'information et du partage des connaissances entre groupes de personnes individuelles, comprenant les partenaires extérieurs.<sup>1, 5</sup></p>	<p>Quarante-et-un espaces/sites de partage collaborateur, chacun avec 3 à 50 sous-sites ont été créés jusqu'à présent et une équipe transfonctionnelle incluant le personnel des Services de la technologie de l'information (STI) et de gestion des connaissances (GC) ainsi que des experts extérieurs est en place. En moyenne, plus de 300 membres du personnel et partenaires collaborent dans ces sites chaque semaine. En moyenne, ces sites sont visités collectivement plus de 2.000 fois chaque semaine. TI/GC a également ouvert au moins 11 sites SharePoint à titre de chef de file régional ou mondial pour les activités avec les partenaires extérieurs.</p>

Se rapporte aux recommandations ou actions proposées : <sup>1</sup>du Groupe de travail sur l'OPS au 21<sup>e</sup> siècle, <sup>2</sup>du Commissaire aux Comptes, <sup>3</sup>des Services de contrôle interne, <sup>4</sup>du Corps commun d'inspection, <sup>5</sup>de la feuille de route pour le changement.

<p><b>TRANSFORMATION INSTITUTIONNELLE PLAN STRATÉGIQUE 2003- 2007</b></p>	<p><b>OBJECTIF STRATÉGIQUE 5. RENFORCER NOS PRATIQUES DE GESTION.</b></p>	
OBJECTIFS	QUESTIONS/ACTIONS	SITUATION
<p><b>S'aligner sur le cadre de l'OMS pour la gestion axée sur les résultats pour améliorer la planification, l'exécution et le suivi de la stratégie globale de l'OPS.</b></p>	<p>Axer la gestion des programmes des pays sur le Programme général de travail, les objectifs nationaux et les cibles mondiales de l'OMS. Aligner les stratégies sur celles de l'OMS pour renforcer la relation entre les deux organisations et générer des opportunités en vue d'améliorer la santé dans la Région.<sup>1</sup></p>	<p>L'alignement sur l'OMS se fait et se poursuivra au niveau stratégique. L'utilisation d'outils de GAR de l'OMS et la participation aux processus de planification de l'OMS se poursuit.</p> <p>Les examens des BPB 2004-2005 et BPB 2006-2007 ont tenu compte des objectifs nationaux et des cibles mondiales, ainsi que de la mesure dans laquelle les programmes techniques les abordaient. Des visites d'analystes de programmes des pays à des pays ont également donné des opportunités de suivre l'exécution des programmes techniques et leur efficacité à réaliser les objectifs mondiaux et nationaux.</p> <p>AMRO participe activement au Réseau de l'Unité de soutien axé sur le pays pour assurer le partage des enseignements tirés et améliorer la cohérence entre Régions de l'OMS en ce qui concerne les programmes des pays et la présence dans les pays.</p>
	<p>Réviser les cycles de planification stratégique et opérationnelle et les instruments d'appui. Aligner les objectifs sur les buts organisationnels, assurant que les plans sont développés aux niveaux régional, sous-régional et spécifique au pays.<sup>4</sup></p>	<p>La méthodologie pour le développement du nouvel Agenda de la santé pour les Amériques et le prochain Plan stratégique, examinée par le SPP, élabore un processus qui assurera leur concrétisation.</p>
	<p>Définir des critères clairs pour grouper les secteurs de travail en des catégories d'appropriations et les unités organisationnelles responsables de l'exécution.<sup>4</sup></p>	<p>Achevé. À noter que les secteurs de travail ne seront plus en usage après la période biennale 2006-2007.</p>
	<p>Renforcer l'évaluation et le contrôle. Assurer que les conclusions de l'évaluation et les enseignements tirés sont réintroduits dans le processus de planification, programmation et budgétisation.<sup>4</sup></p>	<p>L'Unité des services de contrôle interne (IOS) a été élargie pour inclure des fonctions d'audit, d'investigation et d'évaluation. La définition de lignes hiérarchiques de supervision avec l'OMS est en cours.</p> <p>L'Unité de soutien axé sur les pays a contribué au suivi des conclusions de l'évaluation et à la mise en relief des enseignements tirés de la façon suivante : visites de contrôle aux bureaux des pays, examen du BPB (incluant des autoévaluations des programmes des pays par les équipes de pays), et communication, appui et retour d'information (feedback) constants aux bureaux des pays.</p>

Se rapporte aux recommandations ou actions proposées : <sup>1</sup>du Groupe de travail sur l'OPS au 21<sup>e</sup> siècle, <sup>2</sup>du Commissaire aux Comptes, <sup>3</sup>des Services de contrôle interne, <sup>4</sup>du Corps commun d'inspection, <sup>5</sup>de la feuille de route pour le changement.

TRANSFORMATION INSTITUTIONNELLE PLAN STRATÉGIQUE 2003- 2007	OBJECTIF STRATÉGIQUE 5. RENFORCER NOS PRATIQUES DE GESTION.	
OBJECTIFS	QUESTIONS/ACTIONS	SITUATION
<b>Améliorer la responsabilisation, la transparence et la gouvernance.</b>	Travailler avec les Organes directeurs pour définir le rôle des comités des Organes directeurs chargés d'évaluer la productivité, la qualité des services, l'efficacité et l'efficacité par rapport au coût, ainsi que d'établir des critères pour mesurer l'impact, les résultats et la réussite des programmes en plus de l'examen des dépenses. <sup>1</sup>	Traité par le Groupe de travail sur la rationalisation de la gouvernance.
	Soumettre avant les réunions des Organes directeurs tous les documents relatifs aux points de l'ordre du jour par l'intermédiaire de la page web pour l'accès rapide et facile des usagers à l'intérieur et à l'extérieur de l'Organisation, conformément aux procédures. <sup>1</sup>	À partir du Comité exécutif à venir, les documents concernant les points de l'ordre du jour proposés par les États Membres sont circulés avant de <i>proposer</i> les États et ensuite à tous les Membres du CE.
	Revoir le mandat du Commissaire aux Comptes conformément à la pratique en place dans les autres organisations du système des Nations Unies. <sup>4</sup>	À partir de 2000, les documents ont été transmis électroniquement aux États Membres. En septembre 2005, le Secrétariat a atteint l'objectif de 95% des documents étant distribués à la date limite indiquée dans les Règlements intérieurs.
	Développer un cadre conceptuel collectif de GAR. Élaborer un système de délégation de pouvoirs proposant une séparation claire des responsabilités pour les acteurs impliqués dans l'exécution de la GAR (États Membres, Secrétariat de l'OPS et organes de contrôle internes et externes). <sup>4</sup>	La Directrice présentera cette question à l'approbation du Conseil directeur en septembre 2006, et il y aura appel à nominations pour le bureau du Commissaire aux Comptes.
	Dans les bureaux des pays, améliorer la conformité en ce qui concerne les contrôles sur les activités de contrats, les transactions comptables, les contrôle d'inventaires, la séparation appropriée des fonctions pour les systèmes informatiques majeurs, et le stockage hors site des données de sauvegarde. <sup>3</sup>	L'Organisation développe son cadre de gestion, incluant la délégation de pouvoirs, en conjonction avec son exécution de la gestion axée sur les résultats et identifie les rôles et les responsabilités pour tous les acteurs du programme de GAR de l'OPS. Cet effort est lié à l'Unité de développement institutionnel nouvellement créée.
		La conformité est passée en revue périodiquement, ou immédiatement dans le cas d'un problème notifié, pour assurer que ces règlements sont respectés. Les rapprochements bancaires sont examinés à fond régulièrement. Les niveaux de pouvoirs et la soumission des offres et les recommandations aux comités de passation des marchés et d'acquisition sont strictement appliqués. Le stockage hors site est maintenant la politique pour tous les sites de l'OPS.

Se rapporte aux recommandations ou actions proposées : <sup>1</sup>du Groupe de travail sur l'OPS au 21<sup>e</sup> siècle, <sup>2</sup>du Commissaire aux Comptes, <sup>3</sup>des Services de contrôle interne, <sup>4</sup>du Corps commun d'inspection, <sup>5</sup>de la feuille de route pour le changement.

<p><b>TRANSFORMATION INSTITUTIONNELLE PLAN STRATÉGIQUE 2003- 2007</b></p>	<p><b>OBJECTIF STRATÉGIQUE 5. RENFORCER NOS PRATIQUES DE GESTION.</b></p>	
	<p>Renforcer la responsabilisation individuelle et collective.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Développer un cadre de principes d'éthique pour la conduite des affaires de l'Organisation et l'orientation des membres du personnel.<sup>2,5</sup></li> <li>- Établir des procédures claires et transparentes pour l'investigation des infractions présumées au Code ou de la non-déclaration des conflits d'intérêt.<sup>2,5</sup></li> <li>- Soumettre des rapports d'audit interne périodiques au Comité exécutif.</li> <li>- Renforcer la communication interne pour appuyer la collaboration d'équipe ainsi que le flux libre d'information au sein du personnel.<sup>5</sup></li> </ul>	<p>L'OPS a préparé et adopté un Code des principes d'éthique et de conduite qui porte spécifiquement sur le comportement et la confirmation de la compréhension du personnel et sa conformité au Code, incluant une déclaration d'intérêt, selon le cas. De plus, le poste de médiateur a été rempli en octobre 2005, la position de responsable de l'éthique a été établie et remplie, et un Système de gestion des conflits est en cours de développement pour appliquer les procédures correspondantes.</p> <p>Par la résolution CD46.R2, le Bureau des services de contrôle interne de l'OMS a été requis de faire rapport annuellement au Comité exécutif.</p> <p>En fonction du retour d'information d'EXM, l'Équipe de stratégie de communication interne travaille au parachèvement de l'enchaînement et de la mise en carte des projets proposés. L'Unité de développement institutionnel mènera l'exécution par le biais d'une équipe de collaboration présentée par les secteurs clés de l'Organisation au cours de 2006.</p>
<p><b>Prendre des mesures pour améliorer l'efficacité.</b></p>	<p>Développer une planification stratégique efficace de TI.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Compléter la Stratégie de TI et l'exécuter avec le financement qui lui est affecté. Donner priorité à la poursuite des processus d'informatisation et à la prise de décisions en vue de gains d'efficacité.<sup>4</sup></li> <li>- Revoir périodiquement les progrès accomplis dans l'exécution de la stratégie de gestion des connaissances/technologie de l'information dans l'ensemble de l'Organisation.<sup>4,5</sup></li> <li>- Inclure des objectifs et des incitations/récompenses apparentées pour le partage des connaissances dans le système de planification et d'évaluation du comportement professionnel individuel.<sup>4,5</sup></li> </ul>	<p>La Stratégie de TI a été achevée en 2005. Le Conseil de gouvernance conjoint TI et GC est en cours d'établissement pour établir les priorités et suivre les progrès des initiatives liées à la TI et la GC, ainsi que pour assister à la mobilisation des ressources pour ces activités.</p>
	<p>Renforcer la sécurité de la TI.</p> <p>Le programme de sécurité de la TI est établi, les politiques qui en découlent sont disséminées et appliquées.<sup>1</sup></p>	<p>L'OPS a engagé un Responsable de la sécurité de la TI à compter d'octobre 2005. La première de nombreuses politiques en cours d'élaboration a été diffusée.</p>

Se rapporte aux recommandations ou actions proposées : <sup>1</sup>du Groupe de travail sur l'OPS au 21<sup>e</sup> siècle, <sup>2</sup>du Commissaire aux Comptes, <sup>3</sup>des Services de contrôle interne, <sup>4</sup>du Corps commun d'inspection, <sup>5</sup>de la feuille de route pour le changement.

TRANSFORMATION INSTITUTIONNELLE PLAN STRATÉGIQUE 2003- 2007	OBJECTIF STRATÉGIQUE 5. RENFORCER NOS PRATIQUES DE GESTION.	
<b>Gérer efficacement les ressources humaines dans l'ensemble de l'Organisation.</b>	<p>Améliorer le leadership et les compétences de gestion pour les superviseurs, en particulier pour le développement du personnel et les activités d'apprentissage, ainsi que la planification stratégique, la gestion des connaissances, le réseautage et l'établissement de partenariats, la conduite d'équipes, l'évaluation de la performance et la gestion des projets.<sup>1, 5</sup></p> <p>Améliorer la concordance entre les profils des ressources humaines et les besoins programmatiques et l'environnement de travail dans les bureaux des pays.<sup>1</sup></p> <p>Renforcer les bureaux des pays avec des experts en négociation et en mobilisation des ressources, fournissant un appui direct dans leur assistance technique aux pays.<sup>1</sup></p>	<p>Chaque bureau est requis de préparer et exécuter un plan d'apprentissage annuel destiné à renforcer les qualifications et les compétences de son personnel. Tous les cadres au niveau des pays et au niveau régional ont participé au Programme de leadership mondial. De plus, l'USP a développé et piloté des directives pour la formulation de plans de développement des bureaux de pays, basés sur la SCP. TI/GC exécute un Programme de sensibilisation et de formation à la gestion des connaissances (tout au long de 2006), concernant plus de 400 membres du personnel dans la Région.</p> <p>En 2006, l'Organisation entreprendra des exercices de reprofilage dans les bureaux des pays pour assurer que les compétences du personnel correspondent aux demandes techniques et aux besoins en santé du pays hôte. De plus, sur une base régulière l'USP analyse, coordonne et participe au reprofilage en fonction des besoins articulés dans la SCP.</p> <p>Une mise à jour des compétences essentielles de l'OPS est en cours et elle portera sur les compétences requises au niveau des pays pour le personnel et les employés contractuels.</p> <p>Les bureaux de pays dans les pays prioritaires ont été renforcés par des responsables de programme. Les fonctions de ces nouveaux cadres comprennent l'appui au développement de la santé nationale au moyen de négociations avec d'autres secteurs et de mobilisation des ressources, ainsi que de la coordination des donateurs.</p>

Se rapporte aux recommandations ou actions proposées : <sup>1</sup>du Groupe de travail sur l'OPS au 21<sup>e</sup> siècle, <sup>2</sup>du Commissaire aux Comptes, <sup>3</sup>des Services de contrôle interne, <sup>4</sup>du Corps commun d'inspection, <sup>5</sup>de la feuille de route pour le changement.

INSTITUTIONNELLE PLAN STRATÉGIQUE 2003-2007	OBJECTIF STRATÉGIQUE 5. RENFORCER NOS PRATIQUES DE GESTION.	
OBJECTIFS	QUESTIONS/ACTIONS	SITUATION
Gérer efficacement les ressources humaines dans l'ensemble de l'Organisation (suite)	Améliorer le système de gestion du comportement professionnel. <sup>1,4, 5</sup>	<p>L'initiative de Stratégie des ressources humaines (RH) effectue un examen approfondi du système de gestion du comportement professionnel des RH pour vérifier les améliorations devant être apportées. Une analyse de divers processus d'évaluation, dont l'évaluation du comportement professionnel à 360 degrés, sera comprise dans l'examen.</p> <p>Le système d'évaluation du comportement professionnel a été informatisé et est actuellement testé, son application intégrale étant prévue durant 2006. Ce système permettra aux cadres supérieurs de suivre la conformité à la politique d'examens semestriels et annuels du comportement professionnel.</p>
	<p>Renforcer le processus de recrutement et d'embauche.</p> <p>- Revoir le processus de recrutement et de développement du personnel.<sup>4, 5</sup></p> <p>- Appliquer les mêmes normes et considérations aux nominations internes que celles appliquées au recrutement et placement de personnes extérieures.<sup>2</sup></p> <p>- Recruter tous les consultants court terme (STC)/personnel temporaire court terme (STP) sur la base de la concurrence ouverte dans toutes les régions.<sup>4, 5</sup></p>	<p>Plusieurs revues interorganisationnelles sont prévues pour 2006, telles que la classification et la distribution du personnel de niveau G. L'initiative de Stratégie des RH étudie également la mise en œuvre de descriptions de postes « génériques » pour des positions semblables.</p> <p>Les mêmes normes s'appliquent aux candidats internes et externes. Tout changement futur aux procédures en place de sélection et de recrutement pour l'embauche de personnel de durée déterminée s'appliquera de manière uniforme aux candidats internes et externes.</p> <p>L'Organisation a signé un contrat pour le développement d'une base de donnée informatique (Expertise).</p>
	<p>Accroître la rotation, la décentralisation et les mouvements interagences du personnel.</p> <p>- Décentraliser le personnel et les ressources techniques du siège au niveau des pays afin de renforcer la performance des bureaux des pays, d'améliorer l'utilisation des ressources de l'OPS dans les pays, et de développer une approche stratégique de la coopération de l'OPS avec les pays.<sup>1, 5</sup></p> <p>- Développer une approche stratégique cohérente du processus actuel de décentralisation, dans l'esprit des réformes proposées par le Secrétaire général des NU.<sup>4</sup></p>	<p>Conformément à la Stratégie pour l'avenir des Centres panaméricains, approuvée par la résolution CD46.R6, la méthodologie de SCP a été appliquée pour définir un agenda stratégique avec les pays.</p> <p>L'ensemble de mesures gestionnaires impliquant l'affectation des ressources humaines (implications pour le budget-programme, ainsi que la supervision et l'évaluation) est en cours de développement.</p> <p>Le système de localisateur d'expertise récemment récompensé améliorera l'identification d'experts et la transparence du processus de recrutement, tout en donnant des chances égales aux candidats dans tous les pays. Le système devrait être opérationnel en septembre 2006.</p>
	Établir des processus et des systèmes formels et transparents pour le transfert, l'échange ou l'embauche de personnel technique national pour des activités de coopération. <sup>1, 5</sup>	

OBJECTIFS	QUESTIONS/ACTIONS	SITUATION
<p><b>Gérer efficacement les ressources humaines dans l'ensemble de l'Organisation. (suite)</b></p>	<p>Établir et disséminer une politique et des procédures claires pour répondre aux réclamations et aux allégations.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Développer et communiquer des procédures claires pour répondre aux réclamations et aux allégations.<sup>2,5</sup></li> <li>- Établir une politique claire pour déterminer les circonstances dans lesquelles les réclamations devraient faire l'objet d'une investigation et les personnes qui devraient y être impliquées. Formuler des protocoles clairs pour la méthodologie utilisée pour l'investigation et le rapport des résultats.<sup>2,5</sup></li> <li>- Assurer l'accès à une ligne directe confidentielle pour attirer l'attention au cas où les préoccupations du personnel ne peuvent pas être résolues avec le cadre ou le superviseur.<sup>2,5</sup></li> </ul>	<p>L'Équipe des normes pour la responsabilisation et la transparence est en place pour apporter des améliorations à la gouvernance. Le Système de gestion de l'intégrité et de la résolution des conflits, qui est en cours de développement, comportera une carte et une description claires des options multiples à disposition du personnel, incluant les responsabilités, les calendriers, les procédures spécifiques à suivre, les directives d'investigation et les rapports des résultats. Le système comprendra des ressources formelles et informelles, dont l'accès aux cadres et aux superviseurs, un responsable de l'éthique, une ligne directe, un médiateur, l'Association du personnel, des mécanismes de doléances et d'appels et d'autres ressources humaines dont le personnel juridique et celui de l'audit.</p> <p>Des protocoles et des procédures spécifiques d'investigation sont en cours de développement au sein du Système de gestion de l'intégrité et de la résolution des conflits.</p> <p>Le Code des principes d'éthique et de conduite garantit le traitement confidentiel de l'information des membres du personnel. De plus, la ligne directe confidentielle ainsi que l'indépendance du responsable de l'éthique contribueront à protéger la confidentialité et à mettre à l'abri des représailles.</p>

Se rapporte aux recommandations ou actions proposées : <sup>1</sup>du Groupe de travail sur l'OPS au 21<sup>e</sup> siècle, <sup>2</sup>du Commissaire aux Comptes, <sup>3</sup>des Services de contrôle interne, <sup>4</sup>du Corps commun d'inspection, <sup>5</sup>de la feuille de route pour le changement.



### **Enseignements tirés de l'expérience de l'année dernière**

14. Le renforcement institutionnel est en dernier ressort un processus évolutif dans lequel le Secrétariat s'adapte à la réalité extérieure et aux besoins des pays. Un changement organisationnel de qualité prend du temps, requiert l'engagement des parties prenantes et est complexe, en particulier dans une organisation plus que centenaire, qui sert de nombreux pays et qui travaille dans le cadre de plusieurs mandats superposés.

15. Les préparations pour répondre à la pandémie de grippe aviaire ont donné à l'Organisation l'opportunité de montrer son leadership en inscrivant ce sujet de santé publique dans l'agenda des Gouvernements. Ces actions ont facilité le positionnement stratégique de l'OPS pour obtenir un accord concernant les responsabilités multi-organismes.

16. Les efforts de renforcement institutionnel et les convergences qui en ont découlé ont constitué une expérience d'apprentissage et de croissance pour l'Organisation l'année dernière. Les processus participatifs suivis et les compositions d'équipes multifonctionnelles ont favorisé l'engagement du personnel, l'intégration et l'élimination des frontières artificielles.

17. Les changements dans le Centre panaméricain de génie sanitaire et des sciences de l'environnement (CEPIS) et le Centre latino-américain pour la périnatalogie et le développement humain (CLAP) (avec la dissolution de l'Institut panaméricain pour la protection alimentaire et la lutte contre les zoonoses (INPPAZ), ont été effectués avec transparence et d'une manière ponctuelle.

18. Une étude menée en 2005 parmi les États Membres, les parties prenantes et le personnel a cherché à vérifier ce que la communauté internationale de la santé attendait de l'Organisation panaméricaine de la Santé. Ses conclusions ont dénoté un besoin d'une communication meilleure et plus transparente, d'une accélération du rythme du changement, d'une plus grande efficacité et d'un leadership plus soudé. Ces conclusions ont également validé les tendances de transformation institutionnelle et de décisions de politique concernant une plus grande décentralisation, une coopération technique plus recentrée, une attention prioritaire aux groupes les plus vulnérables et l'accent mis sur les alliances interinstitutionnelles et intersectorielles. L'OPS était perçue comme ayant un rôle critique et une position unique dans le développement de la santé publique avec sa vaste expertise technique, sa connaissance approfondie ??? des problèmes, sa présence physique dans les pays, sa relation étroite avec les autorités nationales de la santé et son personnel dévoué.

19. L'expérience du processus de la feuille de route indique que l'OPS est un partenaire attrayant, qui possède parmi ses forces la capacité de réunir les nombreux

acteurs de la communauté internationale de la santé. Le processus enseigne également les leçons suivantes :

- Validation et poursuite de la focalisation sur les pays.
- Le besoin d'une transition de l'approche interne du paradigme du programme régional à une approche d'action collective par les pays et les parties prenantes, avec l'appui technique de l'OPS se focalisant sur les priorités.
- L'importance d'une réponse permanente aux attentes des actionnaires, des parties prenantes et du personnel, incluant la reconnaissance des préoccupations éthiques et la réponse à ces préoccupations et les relations.
- Le besoin de développer les compétences du personnel en matière de leadership, d'analyse de la situation de la santé, de planification, de partage des connaissances et de mobilisation des ressources.
- L'engagement au processus de transformation institutionnelle par la Direction exécutive et les États Membres, et aux valeurs de l'Organisation par tous les membres du personnel.
- La collaboration qui est horizontale et interdisciplinaire, est requise pour améliorer les résultats.
- La communication concernant le processus, les résultats, l'impact et les prochaines étapes, qui est réalisée de préférence en couplant la technologie de l'information avec des interactions en face à face.

20. Ces conclusions, ainsi que le mandat de la résolution CD46.R2 se rapportant au processus de renforcement institutionnel du BSP, sont prises en considération par le Secrétariat et orienteront le changement organisationnel.

21. La réunion annuelle des cadres de 2005 a été un événement marquant dans le processus du changement car elle a permis aux chefs des équipes des initiatives de la feuille de route de partager et de valider leurs efforts, ainsi que de recevoir des apports focalisés.

**Perspectives d'avenir**

22. La période 2006-2007 sera une époque d'action accélérée, s'appuyant sur la dynamique créée durant la période 2003-2005 pour assurer l'accomplissement des engagements du Plan stratégique. La pierre angulaire du processus de renforcement sera la transition des initiatives internes de la feuille de route à l'exécution du travail d'incorporation, et l'incorporation intégrale des recommandations provenant d'initiatives externes (l'OPS au 21<sup>e</sup> siècle, rapports de l'auditeur interne et du Commissaire aux Comptes et rapport du Corps commun d'inspection).

23. Les deux prochaines années mettront l'accent sur l'achèvement de ces importantes initiatives qui transformeront la structure du Bureau et les mécanismes de prestation. Les outils et cadres de gestion mis en place en 2004 et au début de 2005 permettront à l'OPS d'aller de l'avant avec confiance et engagement. Tout au long du processus, les États Membres seront continuellement consultés.

- - -