



ORGANISATION PANAMERICAINE DE LA SANTE
ORGANISATION MONDIALE DE LA SANTE



42^e CONSEIL DIRECTEUR

52^e SESSION DU COMITE REGIONAL

Washington, D.C., 25-29 septembre 2000

Point 4.16 de l'ordre du jour provisoire

CD42/20 (Fr.)

17 juillet 2000

ORIGINAL : ANGLAIS

RAPPORT DU COMMISSAIRE AUX COMPTES SUR LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE, LA SURVEILLANCE ET L'ÉVALUATION AU SEIN DE L'ORGANISATION PANAMERICAINE DE LA SANTE

1. Données générales

Suivant la proposition faite par le Commissaire aux comptes de réaliser des études du coût-efficacité pour l'OPS, le Directeur a demandé au Commissaire aux comptes en 1999 de faire un examen du Système de planification et d'évaluation (AMPES), utilisé au Bureau régional des Amériques (AMRO). La proposition était conforme à l'objectif stipulé par le Directeur, à savoir le renforcement de la fonction de planification stratégique, but dont il était fait mention dans ce son premier discours au personnel au début de son second mandat.

L'approche actuelle de l'AMPES, adoptée en 1988, intègre la planification stratégique, la programmation, la budgétisation, le suivi et l'évaluation à la coopération technique de l'OPS. L'Approche logique a été introduite à la fin des années 80 pour améliorer la conception et le caractère évaluable des projets de coopération technique et pour mettre en place une approche commune à la gestion de projet, à tous les niveaux de l'Organisation et pour tous les projets, quelle que soit leur source de financement.

Le rapport est arrivé au moment opportun, juste avant l'examen prévu du processus de planification stratégique par le Cabinet du Directeur. En outre, le plan de travail du Bureau de l'Analyse et de la Planification stratégique (DAP) pour 2000 prévoit de renforcer et d'élargir plusieurs volets du processus de planification.

Le rapport a été présenté au Comité exécutif lors de sa 126^e session, qui a demandé que le rapport soit présenté et soumis à la considération du 42^e Conseil directeur.

L'examen par le Commissaire aux comptes est joint en annexe du présent document.

2. Commentaires sur les résultats et recommandations du Rapport

2.1 *Commentaires en général*

Le Secrétariat considère que le rapport fait un examen minutieux et exact des pratiques actuelles concernant l'AMPES. Il est d'autant plus utile qu'il englobe tous les niveaux de l'Organisation. L'étroite collaboration avec les utilisateurs et les responsables tout au long du processus est reflétée par le caractère très réaliste de l'adoption des recommandations. La réflexion concernant plusieurs aspects de l'examen est l'occasion de mettre à jour le Conseil directeur sur la situation actuelle de l'AMPES et les plans du Directeur en ce domaine.

Mise à jour sur le nouveau logiciel de l'AMPES. Le document mentionne tout au long la nouvelle version du logiciel de l'AMPES qui est en train d'être mise au point. Le test final du logiciel sera achevé en juin et le plan de mise en route prévoit que l'installation au Siège de l'Organisation sera achevée en juillet 2000 et que la formation du personnel sera terminée à la fin de septembre. Les bureaux de terrain et les centres sont plus décentralisés et le logiciel de ces bureaux doit être relié à plusieurs autres volets du Système d'information en gestion (OMIS et FAMIS.) Le test et la mise en place de cette version du nouveau logiciel seront achevés dans tous les bureaux de terrain en septembre 2001. Un niveau plus élevé d'utilisation pour la gestion de tous les jours devrait être possible grâce au contexte convivial de Windows et à l'inclusion de nouvelles caractéristiques, qui répondent aux besoins identifiés par les utilisateurs.

2.2 *Coût de l'AMPES*

Le Rapport indique que DAP a estimé que le processus entier de l'AMPES revient à US\$ 5 millions par an. Il s'agit là d'une estimation approximative faite par le DAP il y a deux ans en fonction essentiellement de l'estimation que 5% du temps du personnel serait consacré à la planification, à la programmation, à la surveillance et à l'évaluation de leur travail. Celui est exécuté essentiellement par le biais de la préparation et de l'examen du budget programme biennal; de deux plans de travail de six mois; d'un rapport d'activités de six mois et d'une évaluation annuelle ou biennale.

Pour 1998-1999, le coût des postes et des contrats locaux était d'environ \$80 millions par an, non compris les professionnels nationaux ou les consultants à court terme. Aussi, le coût annuel estimé du temps que consacre le personnel à l'AMPES est-il de \$4 millions. On a rajouté 25% à ce coût pour couvrir les frais de surveillance du

processus, l'entretien de systèmes informatisés qui soutiennent ce processus et la formation du personnel. Le coût total estimé par an lié à l'utilisation de l'AMPES, soit \$5 millions, ne représente que 2% du total du budget ordinaire de l'OMS et de l'OPS.

Au regard de ce coût, le Secrétariat est heureux de noter le résultat du Commissaire aux comptes concernant "le besoin accepté par tous d'avoir un système de planification d'un caractère exhaustif pour que l'OPS puisse fournir un programme efficace" de coopération technique. Et chose plus importante encore, le Secrétariat est heureux de noter que l'évaluation de l'AMPES indique qu'il s'agit d'un des meilleurs systèmes au sein des organisations des Nations Unies.

2.3 Compléter les Orientations stratégiques et programmatiques (OSP) par une petite série d'objectifs de haut niveau et de mesures de performance permettant d'évaluer les progrès réalisés

Le Secrétariat est d'accord avec cette recommandation car le besoin avait déjà été identifié lors de la formulation l'année dernière du protocole de l'évaluation intérimaire des OSP. L'on propose de formuler quelques indicateurs objectivement vérifiables par le truchement desquels l'impact de chacune des orientations pourra être mesuré. En outre, les mesures de performance seront incluses au prochain plan stratégique.

2.4 Définir un protocole clair avec d'autres grandes organisations internationales pour éviter des doubles emplois

L'OPS collabore depuis toujours avec d'autres grandes organisations internationales concernant les questions les plus importantes. S'agissant du Programme élargi de vaccinations, c'est une activité continue au niveau de laquelle plusieurs organismes coordonnent un soutien supplémentaire axé sur des plans nationaux et régionaux. Récemment, les directives pour la préparation du budget programme biennal (BPB) 2002-2003 ont été modifiées pour renforcer l'analyse d'autres intervenant participant à la coopération technique en santé au niveau des pays. Les directives encouragent également la mise au point d'une stratégie de coopération évitant la répétition d'activités dans la communauté internationale, axant les efforts vers les domaines où l'Organisation peut être la plus efficace.

Tel que le montre le rapport, l'OPS avance dans cette direction puisqu'un consensus a été obtenu avec les banques de développement international s'accordant de travailler de manière coordonnée dans des domaines choisis. Cette démarche a été définie dans le programme conjoint sur lequel se sont mis d'accord récemment la Banque interaméricaine de Développement et la Banque mondiale, et qui a été signé au mois de

juin de cette année.. Cet accord pourra élargir les domaines d'activités et augmenter les partenaires qui viendront se joindre à cette approche formelle.

2.5 Se donner une approche commune à l'identification des activités administratives hors personnel

Les directives pour le BPB demandent que tous les bureaux techniques mettent au point un projet de gestion en tant que projet 01 et incluent toutes les ressources nécessaires pour l'administration et le soutien logistique pour la coopération technique. Le Secrétariat est d'accord que les directives pour la formulation du Projet de gestion 01 doivent être revues et rendues plus spécifiques. En outre, le DAP améliorera les critères d'évaluation aux fins d'uniformisation de ce projet sur l'ensemble des bureaux et l'inclusion de volets clés de gestion et d'initiatives du développement. Il sera également nécessaire de suivre les dépenses pour garantir l'adhésion à la politique acceptée.

2.6 Arriver à une plus grande constance aux niveaux de la qualité et de la couverture des plans biennaux

Le Secrétariat accepte cette recommandation. Lors de la mise au point et de l'approbation du BPD, les analystes des programmes de pays font un examen rigoureux des programmes du bureau de pays. Les examens faits de ces derniers par les bureaux techniques régionaux ne sont pas toujours de la même qualité et le Secrétariat est en train de chercher des moyens d'identifier un mécanisme adéquat pour trouver une solution aux problèmes de déplacement fréquent de la part des conseillers techniques régionaux et du peu de temps dont on dispose pour les examens.

Les programmes des bureaux techniques, administratifs et du personnel au niveau régional sont examinés par le DAP. Le DAP est en train de mettre en œuvre une stratégie pour faciliter l'amélioration du BPB en insistant tout particulièrement sur le caractère évaluable du but visé et des résultats escomptés. En mars tous ses responsables de la planification ont suivi un recyclage portant sur l'approche logique et ils sont en train d'aider les bureaux individuels à examiner les BPB actuels pour 2000-2001. En outre, certains services choisis ont reçu une formation avant la préparation du BPB 2002-2003. A l'avenir, on demandera aux bureaux de pays de donner leur avis concernant les plans régionaux.

2.7 *Pour les projets touchant des fonds extrabudgétaires qui doivent continuer au-delà de la période biennale : donner des conseils aux services sur la manière d'utiliser l'AMPES pour faire le compte rendu des fonds extrabudgétaires*

Cette recommandation pourra être adoptée une fois que sera disponible le nouveau logiciel Windows. Ce logiciel devrait permettre aux responsables de programmer des projets au-delà de la période biennale.

En ce qui concerne l'utilisation de l'AMPES pour le compte rendu des fonds extrabudgétaires, les directives notent que seuls les fonds engagés au moment de la préparation des budgets devraient être inclus. Cet aspect a été porté au programme de formation intense pour tous les bureaux de terrain qui est donnée actuellement. L'on pense que, d'ici la fin d'octobre, tous les conseillers techniques et le personnel administratif retenu auront reçu une formation portant sur la manière d'améliorer la gestion de projet en faisant une utilisation plus efficace de l'information contenue dans les systèmes d'information en gestion aux fins de planification, finance et administration.

2.8 *Revoir la manière dont sont formulés et utilisés les plans des services administratifs et du personnel*

Cette année, le DAP a démarré un programme de travail avec les services de l'Administration et du personnel pour promouvoir l'utilisation de l'approche logique. L'on encourage notamment ces services à utiliser cette approche de planification pour articuler les normes de performance visant à améliorer l'efficacité des tâches routinières et spécifier les résultats escomptés et l'impact des initiatives proposées aux fins d'une plus grande efficacité de l'Organisation. Parallèlement, le DAP cherchera à identifier les besoins particuliers des services qui ne sont pas pris en compte par l'approche logique et verra s'il est possible d'adopter la recommandation du Commissaire concernant la formulation progressive des plans. En fonction des résultats de ce programme de travail, le DAP fera des recommandations au Directeur à la fin de l'année.

2.9 *Revoir la manière dont le Cabinet du Directeur se rencontre pour examiner les budgets programmes biennaux*

Le Directeur a déjà accepté cette recommandation portée au rapport intérimaire. A la fin de 1999, l'examen des BPB cherchait surtout à voir dans quelle mesure le But et les Résultats escomptés des programmes de 1998-1999 avaient été atteints, approuvant par ailleurs des modifications mineures des programmes 2000-2001 (approuvées par le Conseil directeur.) A cette fin, une équipe plus petite dirigée par le Directeur a effectué les examens. Les résultats des examens ont été présentés par la suite au Cabinet du

Directeur et une discussion à ce propos a permis de retenir les questions polyvalentes qui avaient été identifiées..

L'évaluation préliminaire indique que le processus est devenu plus efficace mais qu'un autre mécanisme sera probablement nécessaire aux fins d'examen collectif par le Cabinet du Directeur concernant les réalisations techniques de l'Organisation. Le processus sera encore davantage perfectionné lors des futurs examens du BPB 2002-2003 en octobre dont le but est différent de celui réalisé l'année dernière. Cet examen devra vérifier que les BPB mis au point contiennent les priorités identifiées, sont conformes au cadre des Orientations stratégiques et programmatiques et sont valides et faisables du point de vue technique.

2.10 Efficacité, indicateurs de performance et jalons ne sont pas utilisés par le processus de planification

Les recommandations faites en ce domaine sont plus ardues. Si d'une part le Secrétariat est d'accord pour que la question de l'efficacité fasse partie du processus de planification, l'adoption de cette mesure par ailleurs n'est pas aussi simple. Actuellement, l'examen des plans de développement pour le service présente la meilleure occasion à cette fin. Le Secrétariat reconnaît que cela devrait se faire au moment de l'examen et de l'approbation des BPB mais l'expérience montre que le processus prend trop longtemps et que les plans de développement ne reçoivent pas l'examen approfondi nécessaire. En outre, l'accent jusqu'à présent a été mis sur les plans de développement élaborés par les bureaux de terrain.

Le Secrétariat aura besoin d'élargir la formation afin d'inclure la formulation et l'utilisation d'indicateurs de performance et la mise en place de jalons. En outre, tous les services devraient présenter des plans de développement et une approche plus multidisciplinaire et plus systématique devrait être adoptée en matière d'examen.

Il convient de se rappeler que les questions d'efficacité des programmes de pays pris individuellement sont traitées en détail au moment du transfert des représentants de l'OPS/OMS et pendant les visites de contrôle régulier par les analystes des programmes de pays. En outre, les questions communes sont traitées collectivement lors des réunions annuelles des responsables sous-régionaux.

2.11 Relier les coûts du personnel aux coûts des programmes

C'est la recommandation qui cause le plus de problèmes au Secrétariat. Par le passé, l'on a cherché à relier les coûts du personnel et le coût des programmes. Mais l'exercice a vite pris une tournure mathématique, bien ardue en outre. La nature de la

coopération technique ne se prête pas à l'estimation du coût du personnel car celui-ci travaille dans de multiples domaines de projets et dans de nombreux pays.

Le Directeur examinera à nouveau cette approche pour déterminer si la réintroduction de cette méthodologie ajouterait de la valeur au processus de gestion.

2.12 *Le DAP devrait adopter une approche plus stratégique à l'évaluation des programmes*

Le Directeur convient pleinement de cette recommandation et il a déjà augmenté les ressources du DAP pour l'adoption d'une approche plus stratégique à l'évaluation en général. Dès mars 2000, un poste supplémentaire a été ajouté au DAP pour : 1) mettre en place un mécanisme pour consolider et analyser les résultats provenant de toute une série d'études achevées chaque année afin d'informer le Cabinet du Directeur de questions polyvalentes touchant à plusieurs domaines; 2) réaliser ou commanditer des examens de programmes choisis et 3) accroître la capacité d'évaluation sur l'ensemble de l'Organisation.

S'agissant du deuxième point, le Directeur a identifié l'évaluation des Centres panaméricains comme une priorité de la présente période biennale. En outre, le DAP est en train d'évaluer différentes approches aux évaluations de programme en général ainsi que les évaluations dans des organisations analogues à l'OPS.

Annexe