



ORGANISATION PANAMÉRICAINNE DE LA SANTÉ
ORGANISATION MONDIALE DE LA SANTÉ



130^e SESSION DU COMITÉ EXÉCUTIF

Washington, D.C., E-U A, 24-28 juin 2002

Point 4.12 de l'ordre du jour provisoire

CE130/19 (Fr.)

1^{er} mai 2002

ORIGINAL : ANGLAIS

ÉVALUATION DU CENTRE PANAMÉRICAIN DE GÉNIE SANITAIRE ET DES SCIENCES DE L'ENVIRONNEMENT (CEPIS)

Le Directeur du Bureau sanitaire panaméricain (BSP) a demandé au Bureau de l'analyse et de la planification stratégique, de l'Organisation panaméricaine de la santé, de mener, en collaboration avec le National Audit Office du Royaume-Uni et des consultants externes, une évaluation globale de la pertinence, de l'efficacité et de l'efficience du Centre panaméricain de génie sanitaire et des sciences de l'environnement (CEPIS). Lors d'une discussion sur les Centres panaméricains, au Sous-comité de planification et de programmation du Comité exécutif, au mois de mars 2002, le Directeur a proposé de présenter aux Organes directeurs les conclusions de cette évaluation.

D'après l'évaluation le CEPIS est comme un précieux instrument de coopération technique et un grand réservoir de connaissances. Son abolition serait une trop grande perte et nécessiterait trop d'efforts pour recréer un organisme international investi des mêmes fonctions. En revanche, le CEPIS doit mieux s'adapter à son rôle et ses fonctions actuels afin de devenir plus proactif et de travailler davantage avec des réseaux d'institutions, ce qui aura un effet multiplicateur sur sa coopération technique. Le CEPIS doit devenir un organisme catalyseur, comme le recommandait un Groupe consultatif spécial en 1998, convoqué par le Directeur du BSP, dans une étude orientée vers l'avenir du Centre. Cette nouvelle orientation proposée du CEPIS devrait s'accompagner d'une nouvelle répartition interne des ressources. Le CEPIS devrait arrêter une stratégie appropriée de mobilisation des ressources et se doter d'une capacité interne permanente pour déployer et coordonner les initiatives entreprises au nom du Centre. La fusion de deux cultures technologiques différentes n'est pas chose facile, même dans le secteur privé. L'équipe d'évaluation estime que l'édification du "nouveau" CEPIS n'est pas terminée, et que cet objectif mérite le soutien d'un organe consultatif externe.

Il serait souhaitable que l'exercice entrepris pour ce Centre en particulier aboutisse à un modèle d'évaluation applicable à d'autres centres de l'Organisation. Le Comité a le loisir d'examiner ce résumé et de faire des recommandations au Bureau sur des actions futures à ce sujet.

TABLE DES MATIÈRES

	<i>Page</i>
1. Mandat et objectifs de l'évaluation	3
2. Champ de l'évaluation	3
3. Sources des données et méthodes.....	4
4. Limites de l'étude	6
5. Le CEPIS est-il efficace ?.....	7
6. Le CEPIS est-il bien géré ?	10
7 La fusion avec le Centre panaméricain d'écologie humaine et de santé (ECO) a-t-elle produit la synergie escomptée ?	13
8. Conclusions	15
9. Recommandations	16
9.1 Sur l'efficacité et la pertinence	16
9.2 Sur la gestion.....	16
9.3 Sur la fusion CEPIS/ECO	17
10. Mesures à prendre par le Comité Exécutif	18

1. Mandat et objectifs de l'évaluation

Le Directeur du Bureau sanitaire panaméricain a demandé au Bureau de l'analyse et de la planification stratégique, de l'Organisation panaméricaine de la santé, de mener, en collaboration avec le National Audit Office du Royaume-Uni et des consultants externes, une évaluation globale de la pertinence, de l'efficacité et de l'efficience du Centre panaméricain de génie sanitaire et des sciences de l'environnement (CEPIS). Il serait souhaitable que l'exercice entrepris pour le Centre aboutisse à un modèle d'évaluation applicable à d'autres centres de l'Organisation. Ce document est un résumé du rapport d'évaluation. Les membres du Comité pourront se procurer le rapport intégral dans la salle de réunion. Des exemplaires seront mis à la disposition des États membres, des organismes internationaux et des organisations non gouvernementales qui en feront la demande.

Le Directeur a demandé à l'équipe d'évaluation d'examiner quatre questions :

- Le motif pour lequel l'Organisation panaméricaine de la santé (OPS) exploite ce Centre est-il toujours valide ?
- Quelle est la nature des relations de travail qui existent entre le CEPIS et les bureaux de pays de l'OPS ? Ces relations favorisent-elles vraiment une synergie ?
- Quelles sont les perspectives financières du CEPIS ? Quelle est sa viabilité à moyen et à long termes ? De quelles façons pourrait-on les améliorer ?
- L'intégration au CEPIS des ressources de l'ancien Centre panaméricain d'écologie humaine et de santé (ECO) a-t-elle été un succès ? Comment cette intégration s'est-elle faite, et quelles leçons peut-on en tirer ?

2. Champ de l'évaluation

Le CEPIS a fait l'objet de plusieurs études au cours des dernières années. En 1998, un Groupe consultatif spécial, convoqué par le Directeur du BSP, a fait des recommandations sur les stratégies et priorités futures du CEPIS. Certaines évaluations ont été effectuées dans le cadre de projets financés à l'externe, ou à l'occasion de la participation du CEPIS à des projets régionaux (hémisphériques) de l'OPS, comme la Santé des travailleurs. Cependant, la pertinence, l'efficacité et l'efficience du CEPIS en général n'ont jamais fait l'objet d'une évaluation.

Les grandes questions posées par le Directeur ont abouti à trois axes d'évaluation :

- Le CEPIS offre-t-il une coopération technique efficace, pertinente, utile et de qualité, qui contribue à améliorer l'hygiène de l'environnement dans les Amériques ?
- Le CEPIS est-il bien géré ?
- L'intégration au CEPIS d'une partie des ressources de l'ancien Centre ECO a-t-elle créé la synergie escomptée ?

3. Sources des données et méthodes

L'évaluation a été menée par une analyse détaillée des données et des documents du Centre; l'examen d'un échantillon de dossiers de projets du CEPIS; des entrevues avec du personnel du CEPIS, d'importants partenaires au Pérou, des employés du siège de l'OPS et d'autres experts régionaux; ainsi que par des sondages. Outre les services compétents de l'équipe du Bureau de l'analyse et de la planification stratégique, l'équipe d'évaluation avait reçu l'aide du Bureau du Budget de l'OPS ainsi que des conseils externes du National Audit Office du Royaume-Uni et d'un consultant sur la santé et l'environnement.¹

¹ L'équipe d'évaluation du CEPIS comprenait : Roberto Rivero (coordonnateur de l'évaluation), Bureau de l'analyse et de la planification stratégique/ Bureau du directeur adjoint, OPS ; David Goldsworthy, National Audit Office, Londres, Royaume-Uni ; Luis U. Jáuregui, JVP Consultores, Buenos Aires, Argentine ; Román Sotela, Chef du Bureau du Budget, OPS ; Cristina Puentes-Markides, Bureau de l'analyse et de la planification stratégique, OPS ; Carlos Walter, Bureau de l'analyse et de la planification stratégique, OPS ; Mónica Stenning, Silvia Molina, et Jenny Newhall, OPS, nous ont fourni des services de secrétariat très précieux. Dianne Arnold, Eric Kwak et Sergio Roschke, des services de soutien informatique, OPS, nous ont apporté une aide inestimable pour le logiciel nécessaire aux enquêtes.

Axes d'évaluation	Méthode	Sources des données
<p>Le CEPIS offre-t-il une coopération technique efficace, pertinente et de qualité ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sondages • Entrevues semi-structurées • Analyse de données programmatiques et administratives • Visite sur place 	<ul style="list-style-type: none"> • Ententes • Documents historiques • Données administratives et programmatiques du CEPIS • Documents sur les projets du CEPIS • Documents des Organes directeurs de l'OPS • Données de la Division de Santé et Développement HEP
<p>Le CEPIS est-il bien géré ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevues • Visite sur place • Analyse des données programmatiques, administratives et financières • Analyse budgétaire et financière 	<ul style="list-style-type: none"> • Dossiers administratifs • Dossiers financiers • Documents de programmes de l'OPS • Documents programmatiques et budgétaires du CEPIS • Documents de la Division de Santé et Développement HEP • Listes des employés de l'OPS et du CEPIS
<p>La fusion des ressources a-t-elle créé la synergie escomptée ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Questionnaires au CEPIS • Sondages • Entrevues 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport du Groupe consultatif spécial • Documents du CEPIS et de la Division de Santé et Développement HEP

Notes sur la collecte des données

Sondages et entrevues : Nous avons envoyé ou fait remplir 157 questionnaires à des personnes clés dans toute la Région : hauts fonctionnaires au Siège de l'OPS à Washington (100 % de réponses); représentants de l'OPS/OMS (89 % de réponses); fonctionnaires du gouvernement péruvien, d'organisations non gouvernementales et d'agences bilatérales et multilatérales (80%); et fonctionnaires gouvernementaux d'autres États membres de l'OPS, d'organisations non gouvernementales et d'agences bilatérales et multilatérales (38 % de réponses). Les sondages demandaient aux répondants de dire si, à leur avis, le CEPIS fonctionnait de façon efficace, si son travail était pertinent, s'il consultait suffisamment et si ses interventions étaient opportunes, et de donner des exemples concrets des succès du CEPIS. En plus des sondages, l'équipe d'évaluation a réalisé 31 entrevues semi-structurées, à partir du matériel de sondage, auprès de personnes clés au Pérou et à Washington, afin de vérifier les réponses et de valider les réponses données par courrier.

Visite sur place : Les quatre principaux chercheurs se sont rendus sur place pendant une semaine. Ils y ont fait des entrevues auprès d'un échantillon représentatif d'employés du CEPIS, ont examiné les systèmes de contrôle des projets pour un certain nombre d'activités, et ont vérifié l'utilisation du système de planification et d'évaluation (AMPES).

Analyse des données programmatiques et administratives : L'équipe d'évaluation a analysé les données d'AMPES pour dégager les tendances en matière de budgets et de dépenses et pour comparer les attentes aux résultats.

Examen de documents : L'équipe d'évaluation a examiné des études antérieures, des analyses de prospective et des évaluations de certaines activités du CEPIS effectuées par des organes internes ou externes afin de voir ce qu'il était advenu de recommandations antérieures.

4. Limites de l'étude

Il est possible que l'échantillon de personnes interrogées pour les sondages nuise à la validité interne de l'étude, étant donné que les répondants de la plupart des gouvernements et certains répondants des organisations non gouvernementales (ONG) appartiennent à la communauté régionale des professionnels des services d'eau et d'hygiène, dont un grand nombre ont des liens avec les professionnels de la santé et de l'environnement du CEPIS et de l'OPS, tout particulièrement au Pérou et dans d'autres pays de l'Amérique du Sud. Dans certains cas, ce sont des conseillers en santé et en environnement du bureau de pays de l'OPS qui ont répondu aux questions destinées à des représentants de l'OPS/OMS. L'échantillon aurait eu plus de poids si le taux de réponse

des représentants des gouvernements et des organisations multilatérales avait été plus élevé. Il aurait aussi été utile que l'équipe d'évaluation puisse faire une autre visite au CEPIS et qu'elle puisse se rendre dans un certain nombre d'États membres de l'OPS pour savoir ce que les représentants des gouvernements et des ONG pensent du travail du CEPIS – ce qui nous aurait permis, du même coup, d'élargir notre échantillon. Une visite au Mexique nous aurait notamment permis de vérifier comment les ressources qui appartenaient jadis au Centre ECO servent aujourd'hui à répondre aux besoins du Mexique et, éventuellement, des autres États membres de l'OPS. De plus, l'équipe d'évaluation s'est rendue au CEPIS en juillet et en septembre 2001, alors que le gouvernement était en pleine transition au Pérou, pays où le CEPIS a son siège, et elle n'a donc pas pu déterminer l'importance des engagements financiers à long terme du nouveau gouvernement à l'égard du Centre. Pour ce qui est de la validité externe de l'étude, c'est-à-dire la possibilité d'en généraliser les résultats à d'autres centres de l'OPS, on peut affirmer que certaines conclusions pourraient en effet s'appliquer à d'autres centres, par exemple celle qui porte sur les fusions de centres et la nécessité de diversifier et d'élargir les sources de financement extrabudgétaire. Mais il ne faut pas oublier que chaque centre de l'OPS est une institution unique en son genre.

5. Le CEPIS est-il efficace ?

Le CEPIS est perçu comme une force positive et efficace dans la Région, qui répond rapidement aux demandes d'aide.

Pour plus de 85% des répondants aux quatre sondages, les activités et les services de coopération technique offerts par le CEPIS sont pertinents. Le CEPIS est selon eux une agence qui joue le rôle de rassembleur auprès des autres organismes et qui sait s'attaquer à des problèmes communs et leur trouver des solutions concrètes. Ils font souvent l'éloge du Réseau panaméricain d'Information sur la Santé environnementale (REPIDISCA), le service de documentation du CEPIS, et de la rapidité d'intervention de ce dernier dans les situations d'urgence et de catastrophe; le rôle du CEPIS pendant l'épidémie de choléra étant souvent cité comme exemple. Les répondants ont aussi fait remarquer que le prestige du CEPIS était le fruit de plus de 30 ans de bons et loyaux services à l'égard du pays d'accueil et du reste de l'Amérique latine. Ils estiment que le Centre est facile accès et d'utilisation, surtout son laboratoire. Ses équipes de direction, actuelles et antérieures, sont considérées comme une source importante de ses qualités. Ses autres atouts sont ses publications et sa Bibliothèque virtuelle sur la santé et l'environnement. Au cours des dix dernières années, le CEPIS a fait l'objet de deux études orientées sur l'avenir (1996 et 1998), et plusieurs évaluations ont été faites de certains de ses projets et activités, notamment de ceux qui sont financés par des ressources extrabudgétaires. Le CEPIS a reçu de bonnes appréciations des vérificateurs internes et externes. En 2001, il s'est vu remettre le Prix du Directeur de l'OPS pour son

équipe remarquable. Le CEPIS a réussi à s'adapter aux nouveaux besoins de la Région, ce qui explique en partie les commentaires positifs qu'il suscite.

Des organisations non gouvernementales locales/internationales qui travaillent en étroite collaboration avec le CEPIS se sont montrées tout aussi enthousiastes dans leurs réponses. Elles estiment que le Centre est un bon partenaire, et que la communauté internationale des bailleurs de fonds est plus généreuse lorsque les ONG sont appuyées par le CEPIS ou associées à lui d'une quelconque façon.

Les priorités du CEPIS sont jugées adéquates, mais le Centre devrait collaborer davantage avec les décideurs régionaux en matière de santé et d'environnement.

Même s'ils approuvent généralement les priorités du CEPIS, les répondants estiment que le Centre devrait collaborer davantage avec les décideurs régionaux en matière de santé et d'environnement. Pour certains, cependant, le CEPIS a encore beaucoup de travail à faire s'il veut mieux répondre aux besoins de la Région dans les domaines de l'épidémiologie et de la toxicologie environnementales. Pour d'autres répondants des bureaux de pays de l'OPS, le CEPIS devrait accorder une plus grande attention à la coopération technique pour la planification stratégique et (la réforme) institutionnelle, ce qui renforcerait sa position et lui donnerait de plus grandes chances de s'aménager un solide créneau dans le domaine de la santé et de l'environnement.

Un certain nombre de répondants estiment par ailleurs que le CEPIS n'est pas assez présent dans chaque pays, surtout dans les pays anglophones des Caraïbes, et que c'est avant tout une institution hispanophone, qui publie peu de documents en anglais et encore moins en français. Certes, le dialogue existe avec les institutions environnementales des Caraïbes, mais à un niveau que pour certains des répondants n'est pas suffisant.

D'autres ont aussi indiqué, surtout les répondants des petits pays et des bureaux de l'OPS éloignés du CEPIS, qu'ils voudraient en savoir davantage sur le CEPIS et avoir plus de contacts avec lui, et que le site web et la Bibliothèque virtuelle sur la santé et l'environnement ne leur offrait pas le genre de dialogue qu'ils cherchaient. Ils ont même suggéré que les États des Caraïbes, les bureaux de pays de l'OPS de cette région et le CEPIS publient un bulletin mensuel ou trimestriel en anglais, axé sur les Caraïbes, qui mettrait en exergue les activités et les services offerts par le Centre dans cette partie de la Région.

Le CEPIS semble avoir du mal à trouver un juste équilibre entre un budget limité et des besoins potentiellement importants. Beaucoup sont d'avis que le Centre est trop tributaire de fonds externes – à l'intérieur et à l'extérieur de l'OPS – pour pouvoir faire le travail nécessaire. Soit parce qu'il manque de fonds, soit parce qu'il a acquis, après 33

ans, cette culture organisationnelle qui le pousse à “corriger” des problèmes très compartimentés d’eau ou d’hygiène (ou les deux), le CEPIS est perçu comme un organisme plus réactif que proactif, même si, dans des domaines tels que l’information, la mise au point de produits et le laboratoire, il a pris des initiatives très proactives. De l’avis des répondants, le CEPIS devrait s’orienter davantage vers l’évaluation technologique et devenir un “vérificateur” des technologies existantes, plutôt que de chercher à mettre au point de nouvelles technologies avec des ressources très limitées.

Tandis que certains déplorent l’absence d’un financement régulier qui empêche le CEPIS de faire des consultations régulières ou d’adopter une approche proactive, d’autres proposent, pour y remédier, de doter le Centre d’une solide capacité de mobiliser des ressources. Un groupe ou une unité spécialisée du Centre pourrait ainsi s’occuper principalement de la mobilisation des ressources, des relations publiques, du marketing et des relations internationales. Ce groupe pourrait également faire la promotion de la santé et du développement dans toute la Région des Amériques. Certains répondants ont proposé, en plus de créer un bureau responsable des levées de fonds et des relations externes, de donner à chaque haut fonctionnaire du CEPIS des responsabilités en matière de recherche de financement ainsi que la formation nécessaire pour le faire.

Une grande majorité de répondants (88%) estiment qu’il est toujours nécessaire d’avoir un centre régional d’hygiène de l’environnement, et que le CEPIS devrait assurer ce service (79%) sans entraver pour autant le développement des services de consultants locaux.

La majorité des répondants n’avaient pas de solution précise à proposer en remplacement du CEPIS, et ils estimaient que le Centre occupait un créneau essentiel, surtout lorsqu’il faisait de la coopération technique stratégique avec des gouvernements et qu’il les aidait à arrêter leurs politiques publiques et à former leurs personnels. Les pays jugent essentiel d’avoir une institution mandatée par l’OPS qui puisse servir de catalyseur entre des intervenants nationaux et internationaux multiples.

Dans l’ensemble, il existe de bonnes relations entre le CEPIS et les bureaux de pays de l’OPS.

Dans l’ensemble, les relations existant entre le CEPIS et les bureaux de pays de l’OPS sont excellentes, 90% des représentants de l’OPS/OMS les qualifiant de “bonnes” ou de “très bonnes”. Ces derniers estiment cependant que le CEPIS devrait avoir une politique de coopération spécifique pour chaque pays, ainsi que des procédures de consultation avec ces pays pour l’établissement des priorités et des plans de coopération. Un certain nombre de bureaux de pays de l’OPS aimeraient qu’il existe une procédure plus officielle pour l’établissement de programmes de partenariat avec le CEPIS, qui s’intégrerait, sans y être circonscrite, au processus de la planification du Budget

Programme Biennal de l'OPS. Des répondants reprochent au CEPIS de se contenter de répondre aux demandes, certains, même, de ne répondre quasiment qu'aux demandes ponctuelles de leurs propres bureaux.

L'équipe d'évaluation estime que le motif qui a amené l'OPS à exploiter un centre comme le CEPIS est toujours valide; mais aussi que les activités de coopération du CEPIS devraient être adaptées à de nouvelles circonstances et à des secteurs plus vastes. Les pays ont besoin de cette coopération technique, et que le CEPIS a la capacité de répondre à cette demande. Celui-ci doit par contre ajuster ses programmes et ses priorités au fur et à mesure que les secteurs d'intervention évoluent et se redéfinissent.

6. Le CEPIS est-il bien géré ?

Les structures et procédures de gestion doivent être mieux définies.

Il n'y a pas de structure hiérarchique clairement définie au niveau de la haute direction, pas plus qu'il n'y a de comptes rendus détaillés des réunions et des décisions prises à ce niveau. Le CEPIS n'a pas non plus de plan stratégique à moyen terme, énonçant ses grandes priorités ainsi que les résultats qu'il compte obtenir à partir de ses propres ressources et, si elles sont connues, des ressources de tierces parties. Ce plan doit être établi de concert avec les principales parties intéressées, et indiquer les changements qui doivent être apportés aux activités actuelles du CEPIS. Le simple fait de se livrer à cet exercice et d'avoir en main un plan stratégique aidera le CEPIS à mieux définir ses objectifs vis-à-vis des autres parties intéressées, y compris les bailleurs de fonds internationaux et les organismes partenaires en santé et en développement. Ce sera également un outil de gestion interne fort utile, qui lui permettra de déterminer si les résultats escomptés et les activités proposées dans le Budget programme biennal (BPB) s'intègrent bien dans les orientations stratégiques globales qu'il s'est données.

Les bailleurs de fonds externes sont généralement satisfaits de la façon dont le CEPIS gère les contributions. Ils disent être régulièrement informés de ce qui se passe et de la façon dont le CEPIS exécute les tâches prévues.

Le CEPIS a établi des normes pour la conception des projets, mais il doit préciser davantage les méthodes à suivre pour atteindre les objectifs, communiquer les résultats, gérer les risques et évaluer les impacts.

Le CEPIS a établi ses propres normes pour la conception des projets, et la plupart des personnes interrogées observaient de saines pratiques de gestion des projets. Ces pratiques variaient toutefois beaucoup d'un projet à l'autre. Les dossiers et documents relatifs aux projets n'étaient pas tenus de façon uniforme, et les nouveaux employés n'étaient pas systématiquement initiés aux techniques de gestion de projet. Les

documents les plus détaillés concernaient les appels de financement externes, même s'il n'était pas toujours évident que ces projets cadraient bien avec les orientations du CEPIS et, de façon générale, avec celles de l'OPS. En l'absence de la documentation appropriée, nous n'avons pas pu vérifier que les risques associés à chaque projet avaient été pris en compte. L'équipe d'évaluation n'a pas observé que le personnel du CEPIS examinait systématiquement les risques rattachés à un projet et prévoyait une façon de les gérer. À l'étape de l'élaboration du projet, il semble qu'on n'accordait que peu d'importance à l'évaluation du projet ou à la communication des résultats aux parties intéressées. L'équipe d'évaluation a également constaté une centralisation excessive de certaines procédures administratives de routine.

Le CEPIS n'a pas de système de contrôle systématique et officiel qui garantisse la qualité des produits et des services avant leur livraison. En revanche, la plupart des personnes interrogées avaient mis au point leurs propres procédures de vérification, comme la création de groupes ponctuels internes, des contrôles interdisciplinaires et le recours à des associés de consultation externes.

Le perfectionnement des employés doit occuper une place plus importante.

Les employés sont la principale ressource du CEPIS et, pendant la visite de l'équipe d'évaluation, leur enthousiasme et leur dévouement ont paru manifestes. Le CEPIS ne semble toutefois pas avoir de stratégie des ressources humaines qui lui permette de prévoir les compétences dont il aura besoin à l'avenir et d'assurer le perfectionnement optimal de ses employés actuels. Il existe certes un programme de formation selon lequel on affiche chaque année la liste des cours disponibles, à l'interne aussi bien qu'à l'externe. Mais il n'y a pas de dossiers précis sur les cours dont aurait besoin chaque employé au cours de sa carrière et qui constitueraient une sorte de plan de perfectionnement pour le Centre et pour chaque employé. Le seul secteur qui a fait de la formation une priorité, dans le cadre de son processus d'accréditation, est le laboratoire, mais malgré cela, les employés ont du mal à se libérer pour aller suivre les cours de formation imposés chaque année.

Même s'il a un budget limité, le CEPIS ne doit pas considérer la formation comme un luxe, bien au contraire, surtout à une époque où la technologie évolue rapidement. Il n'est peut-être pas toujours possible d'envoyer les employés à des cours externes, mais le CEPIS pourrait utiliser les cours dispensés sur Internet et faire donner des cours à l'interne par des employés, afin de mettre vraiment l'accent sur le perfectionnement des employés.

Les dépenses globales du CEPIS ont augmenté régulièrement pendant les années 90 mais ont diminué légèrement en 2000-2001.

L'intégration au CEPIS d'une partie des ressources de l'ancien Centre ECO a donné au CEPIS trois postes professionnels supplémentaires (un épidémiologiste, un toxicologue et un conseiller en pollution environnementale), et US\$ 727 000 crédits non affectés qui provenaient en partie de l'abolition d'un poste P4 vacant. Vu cet apport financier, nous avons voulu vérifier que la gestion du Centre était aussi efficace que possible. Nous avons notamment cherché à déterminer si le niveau de financement était adéquat, et si les fonds étaient utilisés de façon optimale, compte tenu de la restructuration du Centre après la fusion et de son évolution vers un rôle de catalyseur, comme le recommandait l'étude réalisée par le Groupe consultatif spécial du Directeur en 1998. Le BPB de 2002-2003 vise à définir les fonctions du Centre de façon plus efficace, et le nombre de projets du CEPIS, qui était de cinq dans son BPB de 2000-2001, est passé à neuf projets bien définis dans son BPB de 2002-2003. Les employés interrogés ont tous reconnu que le CEPIS devait devenir plus proactif. Nous constatons toutefois qu'avec les US\$10 000 seulement qu'il reçoit tous les deux ans, chaque conseiller n'a guère de latitude pour se montrer proactif dans la gestion de ses programmes.

Même si son financement de base devrait probablement rester assez stable, le CEPIS va devoir diversifier encore davantage ses sources de financement externes car celles-ci risquent de devenir plus aléatoires.

Le budget ordinaire du CEPIS devrait rester à peu près stable, mais, vu le caractère imprévisible des autres sources de financement, le CEPIS devra s'efforcer de les diversifier encore davantage. En 2000-2001, l'OPS fournissait 62% du budget ordinaire du CEPIS, alors que ce pourcentage était de 75% en 1994-1995. Toutefois, cela reflétait non pas une diminution du budget de base, mais une augmentation du pourcentage du budget total que représentaient les sources extrabudgétaires et les activités en recouvrement de coûts. Même si le budget ordinaire en tant que tel a augmenté au cours des dernières années, la part que représentent les deux autres sources de financement a doublé pendant cette période, augmentant en chiffres absolus de 112% et de 350% respectivement.

Le succès du laboratoire du CEPIS est prometteur. De simple service de recherche en traitement de l'eau qu'il était en 1970, il est devenu, en 2001, un important laboratoire de référence accrédité. Les activités rémunératrices ont beaucoup augmenté pendant cette période. En 1990-1991, elles totalisaient \$170 000. En 2000-2001, ce chiffre s'élevait à plus de \$750 000 en revenus réalisés principalement au Pérou et dans quelques autres pays. Cette croissance de revenus s'explique surtout par la décision du CEPIS d'améliorer la qualité et la gamme des services offerts par son laboratoire, en les axant davantage sur la coopération technique et moins sur le volet "détail" qu'est le traitement

d'échantillons environnementaux. À l'heure actuelle, ce sont les services d'accréditation et de consultation qui produisent la majeure partie des revenus du laboratoire. Celui-ci ayant été récemment accrédité par l'Association canadienne des laboratoires d'analyse environnementale (ACLAE), cette tendance devrait se maintenir.

Le CEPIS a déjà bon nombre des caractéristiques d'une organisation bien gérée, et il a montré qu'il était capable de trouver des fonds auprès de sources variées. À moyen terme, il est peu probable que l'OPS augmente le financement de base du CEPIS, mais celui-ci va continuer de faire face à une demande croissante pour ses services. Le CEPIS a déployé beaucoup d'efforts pour trouver des fonds extrabudgétaires, et il s'en est jusqu'à présent fort bien tiré. Les contributions provenant d'autres organisations gouvernementales et internationales représentaient 19% des dépenses budgétisées en 2000-2001, et le laboratoire s'est montré particulièrement efficace dans la recherche de subventions et la vente de ses services. À moyen terme, ces sources de financement devraient suffire à maintenir la viabilité du CEPIS, mais il faut que le Centre fasse appel à un plus grand nombre de bailleurs de fonds et qu'il commercialise ses services de façon plus dynamique, surtout les projets qu'il a entrepris auprès des populations indigènes pauvres des régions rurales et auprès des gens qui vivent en périphérie des centres urbains. Dans cette optique, le CEPIS doit consolider ses fonctions de commercialisation et de recherche de subventions.

7. La fusion avec le Centre panaméricain d'écologie humaine et de santé (ECO) a-t-elle produit la synergie escomptée ?

La mise en œuvre de la fusion avec ECO suscite des opinions divergentes.

Les avis des répondants sont partagés quant à la question de savoir si l'intégration au CEPIS d'une partie des ressources financières, humaines et administratives de l'ancien centre ECO du Mexique a été bien gérée. Un grand nombre de répondants n'en sont pas convaincus. À des questions non dirigées, beaucoup de répondants ont dit que quelque chose avait disparu avec la fusion et qui n'a pas encore été entièrement rétabli. Selon plusieurs gestionnaires travaillant au siège de l'OPS à Washington, le CEPIS ne maîtrise pas encore tout à fait la complexité du travail que le centre ECO effectuait dans le domaine de l'impact environnemental sur la santé humaine, et il n'a pas fait tout ce qu'il fallait pour corriger les hiatus que la fusion a causés au niveau des connaissances, des compétences et des programmes. Toutefois, à en juger par les activités du CEPIS et par les réponses de ses employés, nous constatons que la situation s'améliore et que les employés essaient de trouver de nouvelles façons de faire susceptibles d'aboutir à une plus grande synergie.

Plusieurs répondants ont dit que la fusion avait été faite de façon précipitée, que trop de questions étaient restées sans réponses et que le mandat n'était pas assez clair.

L'un d'entre eux a même déclaré que lorsque la décision de fusionner avait été prise, la Division de Santé et Environnement (HEP) n'avait pas une vision très claire de ce que le Centre allait faire à long terme, en dehors de ses activités traditionnelles relatives au traitement de l'eau, aux techniques sanitaires et à l'évaluation des déchets solides. À l'avenir, avant de décider d'abolir ou de créer un Centre, ou d'en fusionner plusieurs, les responsables devraient prévoir divers scénarios et se livrer à des exercices de prospective et de planification stratégique, avec la participation du plus grand nombre possible de parties intéressées. Pour quelques répondants, la fusion visait avant tout une réduction des dépenses : les problèmes d'adaptation allaient traîner encore plusieurs années, et l'opération se solderait par des changements des caractéristiques des deux anciennes composantes.

Le CEPIS doit intensifier sa collaboration avec les gouvernements en ce qui concerne la surveillance des risques environnementaux sur la santé et l'information adéquate des populations.

Avec un nouveau rôle de catalyseur, le CEPIS devrait être mieux en mesure de conseiller les pouvoirs publics, les milieux universitaires, les organisations non gouvernementales et les collectivités et de les encourager à adopter des procédures d'évaluation, de classement et de contrôle des risques environnementaux dans les Amériques. Le CEPIS peut notamment contribuer à resserrer l'écart qui existe entre la description scientifique des risques et la compréhension qu'en ont les populations. Dans cette optique, les employés du CEPIS ne devraient plus se limiter à la vocation scientifique et technique traditionnelle des deux centres d'hygiène de l'environnement et devraient trouver, par les mass media, de nouvelles façons de mieux faire connaître ces risques auprès des populations, tout en conservant une base solide en sciences et technologie pour étayer toutes ces activités. Certes, le CEPIS offre déjà dans toute la région une vaste gamme de programmes sur les risques environnementaux sur la santé, mais il n'a pas de plan stratégique indiquant ses intentions à ce sujet pas plus qu'il n'a de stratégie visant à communiquer des messages clairs à la population.

Le nouveau CEPIS devrait axer sa mission non seulement sur les problèmes d'hygiène environnementale de la Région mais aussi sur la surveillance des menaces qui peuvent apparaître. C'est ce que recommandait le Groupe consultatif spécial en 1998, qui insistait en particulier sur les conseils que le CEPIS devrait offrir aux États membres sur la façon de s'assurer que tous les grands projets de développement intègrent dans leur planification une évaluation en hygiène de l'environnement. Pour mettre en œuvre cette recommandation, le CEPIS a fait traduire des documents de l'Organisation mondiale de la Santé (OMS) en espagnol, a mis un didacticiel sur son site web et a mis à jour un programme de formation préparé par le centre ECO. Il pourrait toutefois faire encore davantage en surveillant les grands projets de développement de la Région, en rappelant

aux États membres de faire des évaluations en hygiène de l'environnement et en faisant mieux connaître les saines pratiques à observer dans ce domaine.

Une trop grande dépendance à l'égard de la Bibliothèque virtuelle sur la santé et l'environnement risque d'entraver l'émergence d'un nouveau CEPIS car celui-ci aura du mal à développer des activités non traditionnelles s'il dépend trop d'un seul instrument.

Ce qui ressort de l'analyse de la fusion CEPIS-ECO, c'est que le nouveau Centre fait réellement des efforts pour devenir le nouveau CEPIS que recommandait le Groupe consultatif spécial de 1998, et le BPB de 2002-2003 le montre bien. Toutefois, s'agissant de l'ensemble des procédures qui ont accompagné la fermeture d'ECO, de l'intégration à CEPIS des ressources d'ECO, et de ces quatre années de transition vers un nouveau CEPIS, beaucoup de répondants des bureaux de pays et du siège social de l'OPS ont indiqué, surtout aux questions non dirigées, que l'OPS et la Région y avaient perdu quelque chose. On peut en déduire que cette perte n'a toujours pas été compensée, que ce soit par le CEPIS ou par une autre entité à l'intérieur ou à l'extérieur de l'OPS.

8. Conclusions

Le CEPIS est perçu comme un précieux instrument de coopération technique et un grand réservoir de connaissances. Son abolition serait une trop grande perte et nécessiterait trop d'efforts pour recréer un organisme international investi des mêmes fonctions. En revanche, le CEPIS doit mieux s'adapter à son rôle actuel en étant plus productif et en travaillant davantage avec des réseaux d'institutions, ce qui aura un effet multiplicateur sur sa coopération technique.

Le CEPIS doit devenir un organisme catalyseur, comme le recommandait un Groupe consultatif spécial en 1998. Cette nouvelle orientation du CEPIS doit s'accompagner d'une nouvelle répartition des ressources internes. À cet égard, dans ses activités de planification, de programmation et de préparation de budget, le Centre doit trouver une meilleure façon de répartir les ressources prévues dans son budget ordinaire.

Le CEPIS doit arrêter une stratégie appropriée de mobilisation des ressources et se doter d'une capacité interne permanente pour déployer et coordonner les initiatives entreprises au nom du Centre, avec l'appui de la Division de Santé et Développement et du Bureau des relations extérieures de l'OPS. Cela nécessitera des fonds supplémentaires, que le CEPIS pourrait trouver à l'interne en réaménageant ses propres ressources ou qu'il pourrait obtenir auprès du Directeur de l'OPS sous forme de crédits supplémentaires.

La fusion de deux cultures technologiques différentes n'est pas chose facile, même dans le secteur privé. L'équipe d'évaluation estime que l'édification du "nouveau"

CEPIS n'est pas terminée, et que cet objectif mérite le soutien d'un organe consultatif externe.

9. Recommandations

9.1 *Sur l'efficacité et la pertinence*

- Le CEPIS devrait pratiquer la planification stratégique et envisager plusieurs scénarios dans le contexte de la Division HEP;
- Le CEPIS devrait créer une unité qui serait chargée de faire la promotion et la commercialisation du Centre, et de mobiliser des ressources financières supplémentaires;
- Le CEPIS devrait continuer à réorienter ses activités vers une collaboration accrue avec les gouvernements au sujet des politiques environnementales, et devrait s'intéresser dans une moindre mesure à la solution de problèmes techniques et à la prestation de services de conseil et de soutien au niveau local;
- Le CEPIS devrait passer progressivement d'un style réactif à un style proactif en établissant des processus de consultation et des mécanismes internes favorisant la consultation avec les bureaux de pays de l'OPS;
- Le Centre devrait informer davantage les pays des Caraïbes sur ses diverses activités et s'intéresser à leur situation particulière afin qu'ils puissent profiter de ses services, notamment la formation en laboratoire.

9.2 *Sur la gestion*

- Le CEPIS devrait avoir une gestion plus structurée, avec des réunions à intervalles réguliers, des rapports d'étape officiels et un compte rendu des décisions;
- Le CEPIS devrait arrêter un plan stratégique à moyen terme indiquant les grandes orientations qu'il désire poursuivre, avec, à l'appui, un plan d'entreprise détaillé et une stratégie de gestion des risques;
- Le CEPIS devrait produire régulièrement des rapports d'exception indiquant quels projets ont des retards ou des dépassements de budgets et quelles mesures correctives s'imposent;

- Le CEPIS a des directives sur la conception de projets, mais il doit préciser davantage les méthodes à suivre pour atteindre les objectifs, pour gérer les risques et pour communiquer les résultats;
- Le CEPIS devrait établir un mécanisme plus officiel pour garantir la qualité de ses produits et de ses activités, l'évaluation des grands projets et la prise en compte des résultats de ces examens;
- Le CEPIS devrait accorder une plus grande importance au perfectionnement des employés, lesquels devraient tous avoir des objectifs annuels de perfectionnement;
- Le CEPIS devrait chercher activement à diversifier ses sources de financement extrabudgétaire, notamment en sensibilisant davantage des bailleurs de fonds potentiels sur sa contribution à la réduction de la pauvreté parmi les populations indigènes et auprès des personnes qui vivent dans les zones rurales et les zones urbaines marginalisées, par exemple;
- Le laboratoire du CEPIS devrait intensifier la promotion de ses services d'accréditation afin de les commercialiser dans un plus grand nombre de pays;
- Une plus grande part des ressources internes devraient être mises à la disposition des employés professionnels pour leur permettre de s'engager dans des activités proactives.

9.3 *Sur la fusion CEPIS-ECO*

- Pour consolider le processus de transition vers un « nouveau » CEPIS qui aurait un rôle de catalyseur, comme le recommandait le Groupe consultatif spécial en 1998, il faudrait créer un Comité consultatif qui relèverait du directeur de la Division HEP et, par l'intermédiaire de celui-ci, du Directeur de l'OPS. Ce Comité consultatif serait chargé de conseiller la Division HEP sur les aspects techniques et politiques de la transition vers le « nouveau » CEPIS, dont le rôle devrait refléter l'évolution du secteur de la santé et de l'environnement dans les Amériques. Le Comité devrait se réunir au moins une fois par an, avec une présidence par roulement. Le Directeur de l'OPS en nommerait les membres, sur la recommandation de la Division HEP, pour des mandats décalés, d'une durée limitée mais éventuellement renouvelables. Il faudrait y maintenir en permanence un équilibre entre les membres qui représentent la communauté des professionnels du génie sanitaire et ceux qui représentent le secteur de l'épidémiologie et de la toxicologie environnementales et celui de l'évaluation des risques sur la santé humaine. Le directeur du CEPIS devrait être membre

d'office de ce comité, dont le secrétariat devrait être assumé par du personnel du CEPIS; Le CEPIS devrait s'efforcer de trouver des façons novatrices d'aider les populations de la Région à mieux comprendre les risques que l'environnement peut avoir sur leur santé. Dans cette optique, il devrait commencer par établir un plan stratégique énonçant ses intentions et nouer des relations avec des journalistes des grands organes de presse et de télévision de la Région, afin de s'assurer qu'ils parlent davantage des dossiers environnementaux;

- Le CEPIS devrait surveiller les grands projets de développement de la Région et rappeler aux États membres qu'ils doivent faire des évaluations en hygiène de l'environnement et faire la promotion des saines pratiques à observer;
- Le CEPIS devrait produire davantage de guides et de matériel didactique pour aider les pays à établir des plans de développement durable; ces publications devraient être facilement accessibles, dans les langues officielles de l'OPS;
- Le CEPIS devrait combler dès que possible les postes vacants en épidémiologie environnementale, en écotoxicologie et en évaluation des risques sur la santé humaine.

10. **Mesures à prendre par le Comité exécutif**

Le Comité est prié d'examiner ce résumé et de faire des recommandations au Bureau sur les actions futures à ce sujet.