

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

*Session virtuelle, 30 septembre 2020*

*Point 7.2 de l'ordre du jour provisoire*

CE167/INF/2  
1<sup>er</sup> septembre 2020  
Original : anglais

### **RÉFORME DE LA GOUVERNANCE DE L'OPS : ÉVALUATION INTERNE DU PROCESSUS D'APPROBATION DES PROJETS FINANCÉS PAR DES CONTRIBUTIONS VOLONTAIRES**

#### **Antécédents**

1. Le Bureau sanitaire panaméricain (BSP) a reconnu la nécessité croissante de renforcer la gestion des projets au sein de l'Organisation panaméricaine de la Santé (OPS), notamment la négociation, l'élaboration, le suivi et l'évaluation des contributions volontaires. Parmi les initiatives plus récentes sur ce sujet, on peut citer l'élaboration d'un Cadre pour la gestion des contributions volontaires, approuvé par la Directrice en 2014. Un groupe de travail a été créé en 2014 pour faciliter la mise en œuvre du cadre préliminaire, examiner les processus opérationnels actuels associés à la mise en œuvre des dons, et identifier les mesures immédiates pour améliorer la gestion des projets au sein de l'Organisation. Une recommandation clé de ce groupe de travail était la nécessité de mettre à jour la politique et le flux d'activités pour l'examen institutionnel des contributions volontaires au sein de l'OPS.

2. Le premier processus d'examen des initiatives extrabudgétaires est entré en vigueur en mai 2004. Il a défini la politique et les lignes directrices pour l'examen des contributions volontaires,<sup>1</sup> remplaçant les efforts organisationnels antérieurs visant à coordonner l'examen des propositions et des accords. En 2012, une autre version de cette politique a été officiellement incluse dans le Manuel électronique de l'OPS/OMS (chapitre IV.1.2a). Le groupe de travail sur le cycle des projets a été réuni en 2015 pour évaluer le processus d'examen du cycle des projets et d'approbation des projets financés par des contributions volontaires. Il a formulé des recommandations importantes pour le cycle des projets et pour la simplification du processus d'examen des projets.

3. Plusieurs changements institutionnels clés, qui ont une incidence sur la gestion des projets et le processus d'examen, sont intervenus depuis la création du groupe de travail en 2015 :

---

<sup>1</sup> Le terme « initiatives extrabudgétaires » a été remplacé par « contributions volontaires ».

- a) Le BSP a finalisé le cadre de gestion des projets pour les contributions volontaires et les modes opératoires normalisés de gestion des projets pour les contributions volontaires en 2018, ce qui constitue une étape importante vers une approche institutionnelle de la gestion des projets. Le cadre et les lignes directrices de procédures connexes fournissent une structure générale à l'appui de la gestion des projets financés par des contributions volontaires, de manière cohérente, en utilisant un langage et une méthodologie communs.
- b) La politique relative au processus d'examen des contributions volontaires et des accords a été mise à jour en 2020, sur la base des recommandations formulées par le groupe de travail sur le cycle des projets en 2015. Elle reflète les pratiques actuelles, y compris l'adoption de la nouvelle terminologie des contributions volontaires, et s'aligne sur le cadre de gestion des projets. Compte tenu de la nécessité d'améliorer la qualité des propositions de dons, d'aligner les propositions sur les politiques et priorités organisationnelles et de renforcer la gestion des projets en tant que facteur important de mobilisation des ressources, cette politique définit la procédure d'acceptation des contributions volontaires et d'amélioration de la performance du BSP en matière de mobilisation et de mise en œuvre des contributions volontaires et des accords de coopération technique.
- c) La politique de gestion des risques institutionnels de l'OPS est entrée en vigueur en 2016 (Manuel électronique OPS/OMS I.6.5b). Elle vise à mieux intégrer la gestion des risques dans les processus institutionnels, à favoriser une compréhension globale des risques et des opportunités de l'Organisation et à fournir des orientations sur la manière de traiter les risques indésirables. Une évolution importante dans le processus de planification opérationnelle pour la période biennale 2020-2021 a été l'inclusion d'un risque spécifique lié aux projets financés par des contributions volontaires dans le registre des risques institutionnels de l'Organisation.

### **Objectifs et méthodologie de l'évaluation**

- 4. Conformément à la résolution CE166.R9, la Directrice du BSP a chargé le Bureau de l'audit interne (OIA) de procéder à une évaluation interne des processus d'approbation et de supervision des projets financés par des contributions volontaires. Cette évaluation s'est déroulée entre juin et août 2020.
- 5. L'évaluation comprenait les objectifs suivants :
  - a) détailler les systèmes et processus actuels du BSP en matière d'approbation et de contrôle, de supervision et de gestion des risques liés aux projets financés par des contributions volontaires, y compris les examens financiers, juridiques et techniques pertinents de ces projets ;
  - b) examiner la capacité organisationnelle, les lacunes existantes et l'efficacité des divers systèmes et mécanismes comme décrit dans la *Réforme de la*

*gouvernance de l'OPS* (document CE166/6) (1) en ce qui concerne le processus d'approbation des projets proposés financés par des contributions volontaires.<sup>2</sup>

6. La méthodologie d'évaluation comprenait une étude sur pièces des projets financés par les contributions volontaires nationales et les contributions volontaires, entreprise par le BSP au cours de la période allant de janvier 2017 à juillet 2020.

7. Plus précisément, en juillet 2020, l'OIA avait examiné un total de 401 projets financés par des contributions volontaires, pour un montant total de US\$ 317 millions, ainsi que 12 propositions de projets financés par des contributions volontaires qui sont à un stade avancé de négociation.

### **Résumé des résultats de l'évaluation**

8. L'évaluation reconnaît l'importance des projets financés par des contributions volontaires et le rôle complémentaire que ces projets jouent dans la réalisation des cibles d'impact et de résultats intermédiaires définies dans les plans stratégiques de l'Organisation panaméricaine de la Santé, conformément aux principes de la gestion axée sur les résultats.

9. En général, le BSP a mis en place des structures et des méthodes de travail satisfaisantes pour l'administration des processus d'approbation et de supervision des projets financés par des contributions volontaires. Il s'agit notamment de la participation active de la direction aux examens de la mise en œuvre des projets, de l'accessibilité des orientations sur la gestion des projets, de l'application d'une méthodologie d'analyse et de suivi des risques institutionnels et d'une délimitation claire des responsabilités des fonctions d'enquête et d'éthique du BSP.

10. Compte tenu des caractéristiques spécifiques des projets financés par des contributions volontaires et l'accent mis de façon continue sur la responsabilité dans les relations de l'Organisation avec les partenaires extérieurs, une gestion rigoureuse des projets est essentielle aux pratiques de gouvernance institutionnelle. L'évaluation propose six recommandations visant à renforcer les systèmes et processus actuels d'approbation et de contrôles, de supervision et de gestion des risques liés à ces projets. L'un des domaines clés abordés est la nécessité d'un cadre stratégique actualisé pour les projets financés par des contributions volontaires, aligné sur le cadre de gestion des projets pour les contributions volontaires. En complément, une deuxième recommandation préconise d'élargir les consultations internes qui ont lieu dans le cadre du processus d'examen des propositions de projet. L'évaluation appelle également à une intégration plus

---

<sup>2</sup> Les domaines spécifiques, en rapport avec l'examen relatif aux approbations, comprennent les systèmes d'éthique et d'enquête de l'OPS, la ligne d'assistance téléphonique de l'OPS pour le personnel, la protection des lanceurs d'alerte offerte au personnel de l'OPS et aux consultants ou contractants, les mécanismes et processus d'examen de la gestion des risques institutionnels, le rôle du bureau juridique dans les approbations de projets, les processus pour assurer la responsabilité, la coordination et le suivi des projets, ainsi que les rapports sur ces derniers, et les mécanismes utilisés pour assurer le suivi des projets et de leurs profils de risque une fois les projets approuvés et en cours de mise en œuvre.

poussée des évaluations des risques dans toutes les propositions de projets financés par des contributions volontaires et à un élargissement du rôle du Bureau des enquêtes au-delà du BSP. D'autres recommandations concernent la disponibilité d'un répertoire de données numériques sur les contributions volontaires et des critères clairs concernant les évaluations indépendantes des projets financés par des contributions volontaires.

### **Commentaires du Bureau sanitaire panaméricain**

11. Dans l'ensemble, les résultats de l'évaluation sont conformes aux initiatives en cours pour renforcer la gestion des projets financés par des contributions volontaires. Le cadre de gestion des projets du BSP pour les contributions volontaires et les modes opératoires normalisés complémentaires, qui énoncent les différentes mesures successives pour faciliter une approche normalisée de la gestion des projets, soulignent l'importance de la gestion des risques tout au long du cycle de vie des projets. Les recommandations de l'évaluation – un cadre stratégique plus large pour les contributions volontaires, une intégration accrue des évaluations des risques dans les projets financés par des contributions volontaires, l'élaboration d'un répertoire accessible pour ces projets et l'évaluation proactive des projets – fournissent un élan important pour l'avancée de ces efforts.

12. Le processus d'examen préalable à l'approbation des propositions de projets applique une approche cohérente fondée sur les quatre éléments mis en exergue dans le rapport (alignement des politiques, stratégie technique et conception des projets, solidité de la gestion et autonomie financière), une compréhension approfondie de la structure et des responsabilités organisationnelles et un dialogue fluide avec les entités qui soumettent des propositions de projets devant être financés par des contributions volontaires. Au cours de la période biennale 2018-2019, un total de 379 initiatives, comprenant des propositions, des accords et des avenants liés à des contributions volontaires, ont été soumises au processus d'examen ; parmi celles-ci, 81 étaient des projets financés par des contributions volontaires (contributions volontaires nationales non comprises). Étant donné la nature des contributions volontaires, la quasi-totalité des propositions ou accords sont partagés avec un groupe central de points focaux du processus d'examen au sein des départements techniques concernés, les bureaux de représentant de l'OPS/OMS et les fonctions d'appui, y compris les départements relevant du Directeur de l'administration. Le BSP étudiera la recommandation de l'évaluation de déterminer quels départements au-delà du groupe central d'examineurs devraient être inclus dans le processus, et fournira des critères d'orientation tout en veillant à ce que le processus n'entraîne pas de retards inutiles qui entraveraient la capacité de l'Organisation à mobiliser des ressources.

13. Le BSP reconnaît que ses relations avec les partenaires chargés de la mise en œuvre et les tierces parties sont fondées sur la responsabilité mutuelle établie dans des accords de coopération technique juridiquement contraignants, des lettres d'accord et d'autres modalités. En examinant la question de savoir si une fonction d'enquête devrait s'étendre au-delà du Bureau, le BSP étudiera les implications potentielles de l'autorisation d'enquêtes sur des parties tierces, y compris des contractants et des partenaires, en tenant compte de la cohérence avec les conditions des accords et d'autres questions pertinentes.

14. Le BSP propose d'analyser les recommandations contenues dans l'évaluation interne, en conjonction avec la décision du Conseil directeur sur la réforme de la gouvernance de l'OPS et en tenant compte du rapport de l'évaluation externe, pour poursuivre les efforts visant à améliorer le processus d'examen des projets financés par des contributions volontaires.

### **Mesures à prendre par le Comité exécutif**

15. Le Comité exécutif est invité à prendre note du rapport et à fournir au Bureau tous les commentaires ou orientations supplémentaires qu'il juge pertinents.

### **Références**

1. Organisation panaméricaine de la Santé. Réforme de la gouvernance de l'OPS [Internet]. 166<sup>e</sup> session du Comité exécutif, session virtuelle ; les 22 et 23 juin 2020. Washington, DC : OPS ; 2020 (document CE166/6), 2020 [consulté le 21 septembre 2020]. Disponible sur : [https://www.paho.org/hq/index.php?option=com\\_docman&view=download&alias=52034-ce166-6-f-ops-gouvernance-reforme&category\\_slug=ce166-fr&Itemid=270&lang=fr](https://www.paho.org/hq/index.php?option=com_docman&view=download&alias=52034-ce166-6-f-ops-gouvernance-reforme&category_slug=ce166-fr&Itemid=270&lang=fr)

---