



ORGANISATION PANAMÉRICAINNE DE LA SANTÉ
ORGANISATION MONDIALE DE LA SANTÉ



43^e CONSEIL DIRECTEUR

53^e SESSION DU COMITÉ RÉGIONAL

Washington, D.C., E-U, 24-28 septembre 2001

Point 4.13 de l'ordre du jour provisoire

CD43/17 (Fr.)

17 juillet 2001

ORIGINAL : ANGLAIS

PLAN STRATÉGIQUE POUR L'ORGANISATION PANAMÉRICAINNE DE LA SANTÉ CORRESPONDANT À LA PÉRIODE 2003-2007

1. Données générales

Le Secrétariat réalise depuis toujours une planification à long terme et, depuis 1984, des plans quadriennaux sont présentés à la Conférence sanitaire panaméricaine. Au début, il s'agissait d'un plan pour l'Organisation panaméricaine de la Santé intégrant les buts et les stratégies pour les États membres et le Secrétariat mais en 1994 une nouvelle direction était prise avec l'adoption des Orientations stratégiques et programmatiques (OSP). Les deux derniers plans de 4 ans sont des cadres stratégiques conçus tout spécifiquement pour le travail du Secrétariat.

Au début de son second terme, le Dr George Alleyne, Directeur, a indiqué que l'une de ses priorités était d'améliorer le processus de planification au sein du Secrétariat et de le rendre plus stratégique. Il a proposé d'étudier les diverses manières dont les méthodes d'anticipation (parfois appelées méthodes futures ou prospectives) pouvaient améliorer les prévisions de l'Organisation. Par la suite, il a demandé au Bureau de l'analyse et de la planification stratégique (DAP) de revoir l'expérience avec divers cas de figure et autre travail de prévision de l'OPS et de déterminer s'il était avantageux et faisable de l'intégrer à notre processus de planification stratégique.

En 1999, le Directeur a commandité une étude pour déterminer la mesure dans laquelle les OSP guident le travail du Secrétariat et cette étude a montré qu'il n'existait pas assez de cohérence entre les OSP, ce qui était programmé et les plans d'amélioration de l'efficacité du Secrétariat. Face à cette situation, on a formalisé la fonction du développement organisationnel et un poste a été créé au sein du DAP pour soutenir l'institutionnalisation de cette approche dans notre processus de gestion. En outre, le

changement au niveau de la direction du DAP en 1999 a permis de faire une évaluation, interne et externe au DAP, quant à ce qu'il fallait faire pour améliorer le processus de planification.

Les vues du DAP et une enquête auprès de responsables viennent appuyer la conclusion du Commissaire externe aux comptes, à savoir que l'AMPES "...correspond et à certains égards dépasse les meilleures pratiques constatées ailleurs dans le système des Nations Unies. "¹

2. Le "nouveau processus amélioré" de planification stratégique

En formulant le processus actuel de planification stratégique, outre les résultats des évaluations, le Secrétariat a tenu compte des recommandations des exercices récents de réflexion collective sur l'avenir de la coopération technique en général et de l'OPS en particulier.^{2,3} Ces exercices ont permis de nouveaux aperçus de la situation montrant que l'OPS pourrait bénéficier d'une restructuration dans sa manière de fonctionner, renforçant ses projections, encourageant une direction sur la base de la collaboration et en utilisant au maximum la technologie et les ressources dans les domaines où elles peuvent rapporter le plus d'avantages. Afin de traduire ces connaissances en action, le Secrétariat a la ferme intention d'appliquer l'approche stratégique à la planification.

Le processus aboutira au "Plan stratégique pour le Secrétariat" pour la période 2003-2007 mais il vise également à renforcer les capacités de réflexion stratégique et de gestion sur l'ensemble du Secrétariat et d'intégrer le développement organisationnel. L'approche choisie intègre les éléments suivants :

- Clarification des valeurs du Secrétariat; partage de sa vision organisationnelle et réexamen le cas échéant de sa mission au vu des valeurs et la vision. Pris ensemble, valeurs, vision et mission vont clarifier nos aspirations, identifier notre intention et créer le mouvement nécessaire pour que le Secrétariat soit plus unifiée et ciblée.
- Analyse ciblée des tendances passées, actuelles et prévues, remettant en question de manière positive les hypothèses sur le Secrétariat, identifiant les forces et

¹ Planification stratégique, suivi et évaluation au sein de l'Organisation panaméricaine de la Santé, Rapport du Commissaire aux comptes, avril 2000.

² Rethinking International Technical Cooperation in Health, Rapport final d'un séminaire tenu du 27 au 29 novembre 1995.

³ *PAHO of the Future : an Institutional Challenge for the 21st Century*, septembre 1997 et Rapport final : *Scenarios for PAHO, 1998. PAHO Alternatives Scenarios, 1999.*

faiblesses internes, les occasions externes et les menaces à la Vision et à la Mission.

- Sélection d'un ensemble de questions stratégiques pour la période, basée sur des critères prédéfinis et la définition d'objectifs mesurables et de stratégies pour chacun. Cela permettra de cibler les énergies et les ressources du Secrétariat (techniques et administratives) sur les tâches à accomplir afin de réaliser sa Mission et de se rapprocher de sa Vision. Le fait d'avoir des questions stratégiques permet de choisir des cibles d'action. Cela ne veut pas dire que les activités non stratégiques ne seront pas réalisées.
- Conception et exécution de plans de développement organisationnel ainsi que de projets de coopération technique.

3. Mesures a prendre par le Conseil directeur

Le Secrétariat a présenté au Comité exécutif, lors de sa 128^e session, une mise à jour des réalisations et obstacles abordés. Ce point de l'ordre du jour est présenté au Conseil directeur seulement aux fins de son information.