



ORGANISATION PANAMÉRICAINNE DE LA SANTÉ
ORGANISATION MONDIALE DE LA SANTÉ



47^e CONSEIL DIRECTEUR

58^e SESSION DU COMITÉ RÉGIONAL

Washington, D.C., ÉUA, 25-29 septembre 2006

Point 8.1 de l'ordre du jour provisoire

CD47/33 (Fr.)

21 août 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^e siècle, les rapports de l'auditeur interne et du Commissaire aux Comptes et le rapport du Corps commun d'inspection.

TABLE DES MATIÈRES

	<i>Page</i>
Introduction.....	3
Transformation institutionnelle—Mise à jour des progrès réalisés	6
Enseignements tirés de l’expérience de l’année dernière	29
Perspectives d’avenir	30

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 :

cinq objectifs stratégiques pour le changement organisationnel	11 projets de transformation (initiatives de la feuille de route)
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. Plans 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. Apprentissage et développement du leadership
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. Stratégie de communication extérieure

3. Le nouveau Programme de santé pour les Amériques 2008-2017, en cours d'élaboration par les États Membres, le Plan stratégique 2008-2012 révisé et le budget-programme 2008-2009 assureront un alignement stratégique optimal de la planification, de la programmation, des opérations et de la chaîne de résultats de l'Organisation aux niveaux régional et sous-régional ainsi qu'au niveau des pays et des unités. L'intégration, la participation organisationnelle et la responsabilisation sont les thèmes clés de ces instruments de planification révisés, lesquels doivent être soumis aux Organes directeurs en 2007. Ces instruments représentent des pratiques de gestion améliorées et une meilleure réponse aux besoins des pays.

4. 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.

5. L'approbation de la politique de budget-programme régionale par le 45^e 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.

6. 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.

7. 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 en 2006.

8. 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 administratives et autres systèmes de soutien), sont à la fois bien définis et clairement alignés sur les priorités stratégiques de l'Organisation dans les limites de sa base de ressources.

9. En ce qui concerne la restructuration du Bureau de coordination du programme Caraïbes (BCPC), le projet-pilote ESAR structuré est en cours; il inclut des interventions planifiées dans le domaine des ressources réalisées par le personnel du Bureau régional, des consultants externes, y compris des firmes de consultants locales à la Barbade, une surveillance exercée par le secteur de la Gestion des ressources humaines (HRM selon son sigle anglais) et l'intervention de l'Association du personnel. L'Équipe de coordination ESAR est entrée en fonction en juillet et fait en sorte que le déroulement de l'exercice au Bureau régional se fasse de manière opportune et coordonnée à partir de septembre 2006. Les recommandations des 11 équipes de la feuille de route sont en cours d'intégration dans l'examen de l'alignement stratégique de chaque unité de gestion.

10. Comme suite au document SPP40/9, soumis au Sous-Comité de Planification et Programmation (SPP40) en mars 2006, l'OPS continue à progresser pour ce qui est de mettre en œuvre et d'améliorer la gestion axée sur les résultats en tant que principe de gestion déterminant, pour autonomiser les cadres, orienter le personnel, les processus et les services à tous les niveaux afin de réaliser des résultats clairement déclarés, ce qui assure la responsabilisation. Voici quelques exemples : (a) un alignement stratégique avec le Programme de travail, les objectifs nationaux et les cibles mondiales de l'OMS; (b) une surveillance de la mise en œuvre et de l'efficacité des programmes techniques, un suivi des conclusions de l'évaluation et une mise en évidence des leçons apprises; (c) un alignement du regroupement des secteurs de travail de même que des cycles de planification opérationnelle stratégiques et des instruments de soutien (aux niveaux régional et sous-régional ainsi qu'au niveau des pays et des unités) avec les nouveaux cycles de planification; (d) une évaluation et une surveillance renforcées grâce à la création du poste de responsable à l'évaluation; (e) un alignement des ressources entre les ressources programmatiques, administratives et humaines afin de parvenir à des résultats stratégiques grâce à l'exercice ESAR, y compris des fonds destinés à soutenir le développement du personnel, fonds alloués à partir du Fonds global d'apprentissage de l'OMS. L'équipe de l'Unité de développement institutionnel, nouvellement nommée, a poursuivi l'élaboration de la feuille de route de gestion axée sur les résultats et du cadre

conceptuel de l'OPS à l'aide d'outils destinés à réaliser une représentation collective du statut, des besoins, des indicateurs, du calendrier et des ressources de l'institution. Un groupe de travail consultatif en matière de gestion axée sur les résultats appuie ce travail.

11. Le Comité exécutif, lors de sa 138^e session (CE138), a approuvé l'élaboration d'un Programme de santé pour les Amériques (CE138.R19). Le Programme de santé est en train d'être élaboré par les États Membres avec l'appui du Secrétariat, et le Comité exécutif considérera une version préliminaire du document lors de sa 139^e session (laquelle suivra immédiatement le 47^e Conseil directeur). Le document CD47/8 contient davantage de renseignements sur le Programme de santé.

12. Une fois que la version préliminaire initiale du Programme de santé aura été examinée, le Secrétariat commencera l'élaboration du Plan stratégique du BSP pour la période 2008 à 2012. Le Plan stratégique rendra compte de la réponse du Secrétariat à l'appel à l'action lancé par les États Membres et inclus dans le Programme de santé, de même que du programme mondial de santé présenté dans le onzième Programme général de travail de l'OMS. L'élaboration du Plan stratégique inclura également une analyse des changements institutionnels, des initiatives de la feuille de route, ainsi que des initiatives, des rapports et des programmes internes et externes connexes. Le document CD47/9 présente la méthodologie de ce processus d'élaboration.

Transformation institutionnelle : mise à jour des progrès réalisés

13. Les équipes de l'initiative de la feuille de route sont sur le point de terminer des jalons majeurs dans la réalisation de la transformation institutionnelle de l'OPS. Vingt-trois résultats ont été atteints sur un total de 48 escomptés. Des activités sont en cours pour réaliser des résultats définitifs. Ces résultats incluront les recommandations portant sur les changements aux responsabilisations en matière de travail et aux responsabilités des unités fonctionnelles; les décisions concernant ces changements seront prises principalement par l'intermédiaire des exercices ESAR de chaque unité. Les équipes de la feuille de route ont également élaboré des produits pour que l'Organisation s'en serve de manière stratégique et opérationnelle.

14. 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 afin de réaliser des progrès pour ce qui est de formuler des plans d'actions communs. Ces derniers permettront au Bureau sanitaire panaméricain de répondre plus efficacement aux besoins des États Membres, incluant la fourniture de modalités novatrices de coopération technique.

15. Le développement du Forum régional de santé publique des Amériques a fait des progrès et son cadre a été présenté au CE138.

16. 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 avec l'OMS ont été couronnées de succès pour ce qui est de mobiliser des ressources à l'appui des programmes de formation en alphabétisation numérique, planification et programmation stratégique, et leadership et compétences de gestion (l'Initiative d'apprentissage et de développement du leadership).

17. 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 les détails dans la matrice ci-dessous, dans la partie portant sur les questions et les actions liées à la note n° 2.) Un grand nombre de ces produits livrables seront incorporés par l'intermédiaire du Bureau de l'éthique, conjointement avec le secteur de la Gestion des ressources humaines, le secteur des Affaires juridiques et d'autres secteurs pertinents de gestion hiérarchique.

18. La Stratégie des ressources humaines (initiative de la feuille de route) incombera au secteur de la Gestion des ressources humaines (gestion hiérarchique). Les domaines à aborder seront inclus dans le plan de travail du secteur de la Gestion des ressources humaines pour mise en œuvre au cours des prochains mois.

19. Un cadre de Stratégie de mobilisation des ressources a été présenté au SPP40 (document SPP40/4). Le travail de l'équipe de la feuille de route pour la mobilisation des ressources est en cours, et l'on prévoit la production d'un rapport final d'ici la fin de septembre 2006.

20. Le document SPP40/8 a présenté une proposition préliminaire ayant trait au cadre conceptuel des plans régionaux de santé publique. Les apports reçus des États Membres ont été inclus dans les documents de travail, et des normes et des lignes directrices sont en cours d'élaboration.

21. La Stratégie de communication interne a été approuvée par la Direction exécutive. Elle comporte plusieurs projets intégrés à d'autres initiatives de la feuille de route et elle porte sur tous les objectifs organisationnels stratégiques. L'initiative améliorera les pratiques de gestion et motivera le personnel de l'OPS dans l'amélioration du partage, de la clarté et de la transparence des communications.

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

23. Toutes les initiatives de la feuille de route proposent des recommandations pour exécution et incorporation par les cadres hiérarchiques d'ici la fin de 2006. L'Unité de développement institutionnel est en train de consolider les résultats au sein d'un instrument sur le Web afin de permettre aux cadres de réaliser des examens continus quant à l'effet des initiatives de renforcement institutionnel sur les processus, les responsabilisations, les méthodes de travail et les résultats stratégiques de l'Organisation.

24. 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^e 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 TRANSFORMATION INSTITUTIONNELLE AU SEIN 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. ^{1,5}	<p>Le document de politique opérationnelle collectif sur la coopération axée sur les pays et proposé en vertu de l'Initiative de la Feuille de route a été élaboré 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.</p> <p>À travers les processus de Stratégies de coopération axée sur les pays (SCP), les programmes de coopération technique sont de plus en plus focalisés sur les pays et axés sur les résultats, et impliquent tous les échelons et secteurs 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.</p> <p>Entre septembre 2005 et septembre 2006, 11 SCP, dont l'un couvrant de multiples pays (Stratégie de coopération dans la Caraïbe orientale) ont été réalisées. Deux processus de révision ont été menés en 2006. Pour le second semestre de 2006, trois autres SCP sont programmés et sept autres seront menés en 2007. Des secteurs techniques ont participé à l'ajustement de programmes de travail au Honduras, au Guatemala et en République dominicaine.</p>
	Renforcer les bureaux dans les pays en les dotant de l'autorité financière et programmatique appropriée pour répondre aux besoins des pays, accroissant ainsi l'efficacité opérationnelle. ^{1,5}	<p>L'OPS effectue des exercices de reprofilage pour aligner les compétences du personnel et accroître le rendement opérationnel des bureaux dans les pays en relation avec les résultats de la SCP.</p> <p>L'OPS redéfinit son cadre de gestion et décrit une délégation de pouvoirs à la lumière d'une gestion axée sur les résultats.</p>
	Assurer que les centres régionaux et les bureaux dans les pays adoptent une approche intégrée et un agenda partagé en accord avec le programme national pour assurer l'uniformité de la programmation. ^{1,5}	<p>La Stratégie pour l'avenir des Centres panaméricains, approuvée par la résolution CD46.R6, est actuellement en cours d'exécution.</p> <p>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.</p>
	Évaluer et renforcer le rôle des Centres de collaboration de l'OMS. ¹	Le rôle des Centres de collaboration 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 : ¹du Groupe de travail sur l'OPS au 21^e siècle, ²du Commissaire aux Comptes, ³des Services de contrôle interne, ⁴du Corps commun d'inspection, ⁵de 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
Renforcer la participation du BSP à la coopération technique avec et entre les États Membres.	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. ¹	<p>Les agendas stratégiques définis dans la SCP incluent la promotion d'une approche multisectorielle du développement de la santé nationale.</p> <p>Des réunions interministérielles (santé et agriculture, santé et environnement, et des réunions tripartites sur la santé, l'environnement et le travail) ont été organisées.</p>
	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. ¹	<p>Des réunions de travail ont été tenues avec différents secteurs techniques pour définir les modalités d'évaluation des 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).</p> <p>Un partenariat stratégique a été établi avec l'Organisation des États Américains pour inclure les Ministres de l'éducation et du travail, ainsi qu'avec l'IICA pour inclure les Ministres de l'agriculture, de manière à faire avancer les MDG aux échelons régional, national et municipal.</p> <p>Des progrès ont été recensés pour identifier et faire avancer l'analyse des municipalités les plus vulnérables, selon les indicateurs liés au MDG (e.g. Chili).</p>
	Renforcer la planification des systèmes de santé. ¹	<p>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.</p> <p>L'OPS appuie les États Membres dans le développement des MED-DEVICES (information pour le réseau des autorités de régulation des appareils médicaux).</p> <p>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 lors du 46^e Conseil directeur.</p>

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

TRANSFORMATION INSTITUTIONNELLE PLAN STRATÉGIQUE 2003-2007 OBJECTIFS	OBJECTIF STRATÉGIQUE 1. RÉPONDRE MIEUX AUX BESOINS DES PAYS.	
	QUESTIONS/ACTIONS	SITUATION
<p>Renforcer la participation du BSP à la coopération technique avec et entre les États Membres (suite)</p>	<p>Assurer l'accès aux médicaments et aux fournitures essentiels.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Examiner le Fonds renouvelable pour le programme élargi de vaccination pour l'acquisition des vaccins.³ - Faire connaître le Fonds renouvelable régional pour les fournitures stratégiques en santé publique, établir un mécanisme efficace du fonds renouvelable, et mieux lier le Fonds aux apports techniques.³ - 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.¹ - Aider les États Membres à observer les accords et politiques internationaux pour assurer l'accès aux médicaments et aux fournitures essentiels de santé.¹ - Appuyer le développement des capacités nationales pour la génération de technologie et la production et l'acquisition des fournitures afin (a) de garantir l'accessibilité et (b) incorporer et utiliser la technologie appropriée dans les services de santé.¹ 	<p>L'OPS se trouve à la phase 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 a analysé l'état actuel de la législation relative aux vaccins, en identifiant les leçons apprises pour assurer la durabilité des programmes nationaux d'immunisation, notamment dans le contexte de nouveaux vaccins comme l'influenza, le rotavirus, HPV et le pneumococcus.</p> <p>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 à la lumière du 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 conclure des contrats annuels d'achat de produits pharmaceutiques habituellement commandés.</p> <p>L'OPS a appuyé les États Membres dans la mise en œuvre d'accords liés aux droits de propriété intellectuelle liés au commerce (TRIPS) en vue d'assurer l'accès aux médicaments.</p> <p>L'OPS a prêté un appui appuyé aux fabricants de vaccins (Colombie, Venezuela) pour les aider 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 régissant les pratiques cliniques; ainsi que 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 : ¹du Groupe de travail sur l'OPS au 21^e siècle, ²du Commissaire aux Comptes, ³des Services de contrôle interne, ⁴du Corps commun d'inspection, ⁵de 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
Renforcer la participation du BSP à la coopération technique avec et entre les États Membres (suite)	<p>Fournir une assistance aux États Membres en soutenant le renforcement de la capacité pour la santé.</p> <p>- Œuvrer avec les États Membres au renforcement des ressources nationales en santé, construire une base solide de professionnels de la santé à l'échelle nationale; former continuellement ces professionnels à la gestion des questions de santé publique nouvelles et réémergentes. Aider à renforcer la capacité institutionnelle dans les ministères de la santé des pays.¹</p>	<p>La SCP identifie des institutions au niveau des pays qui peuvent devenir des centres d'excellence, et le programme de coopération technique sous-régionale prend en considération ces institutions pour la coopération technique entre pays. (CTP)</p> <p>La célébration réussie de la Journée mondiale 2006 de l'Organisation mondiale de la santé a été consacrée aux ressources humaines pour la santé. La Huitième Réunion annuelle de l'Observatoire des ressources humaines pour la santé (Lima, Pérou, novembre 21006) se focalisera sur l'élaboration de plans nationaux de développement de ces ressources dans le cadre de la décennie des ressources humaines pour la santé.</p>
	<p>- Développer des programmes internationaux de formation à la santé au niveau de la préparation de la licence pour construire une capacité future en santé internationale.¹</p> <p>- Travailler avec les États Membres à la gestion des 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.¹</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 à Johns Hopkins un Programme de certificat basé sur le web de renom mondial en épidémiologie à l'intention des cadres de la santé publique. Le Gouvernement du Brésil a fourni les fonds pour maintenir ce programme.</p> <p>Le Réseau régional d'observatoires des ressources humaines pour la santé et le Toronto Call to Action ont souligné l'importance croissante de la migration et appuyé la production de données et d'information requises.</p>

Se rapporte aux recommandations ou actions proposées : ¹du Groupe de travail sur l'OPS au 21^e siècle, ²du Commissaire aux Comptes, ³des Services de contrôle interne, ⁴du Corps commun d'inspection, ⁵de 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 à des priorités choisies 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. ^{1,5}	L'OPS a présenté au SPP le cadre conceptuel pour les Plans régionaux de santé publique (Initiative Feuille de route) (SPP40/8). Les commentaires et les suggestions des États Membres ont été incorporés. Trente projets de SCP ont été approuvés en 2005-2006. La page web CTP pour l'échange d'information des usagers contribue à améliorer les processus de suivi et d'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. ^{1,5}	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. Un groupe de travail pour soutenir Haïti a été formé dans la perspective de la Conférence de donateurs. En 2005 et 2006, un groupe de travail a été mis sur pied pour appuyer le Bureau en Haïti s'occupant du VIH-SIDA.
	Coopérer à la définition des besoins régionaux et sous-régionaux en santé, en encourageant le recours à des interventions rentables et à des biens publics régionaux, et en coordination avec d'autres secteurs. ¹	Le Programme régional de 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 modalités plus solides au niveau régional, sous-régional et autre, de collaboration interpays. Avec l'appui de la Fondation Gates, l'OPS adopte une approche multisectorielle du renforcement de la capacité nationale à prendre des décisions en fonction de preuves pour l'introduction de nouveaux vaccins sous-utilisés dans le contexte de programmes nationaux durables d'immunisation et de leurs priorités nationales en santé. Un plan quinquennal d'appui aux pays est en cours d'élaboration.
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. ^{1,5}	Des réunions ministérielles sous-régionales ont été appuyées (RESSCAD, MERCOSUR, CARICOM, Organisation du Traité de coopération amazonienne (OTCA), Convenio Hipólito Unánue et COMISCA). Des bureaux sous-régionaux du BSP pour la Région andine, l'Amérique centrale, la Caraïbe et le MERCOSUR ont été approuvés lors de la réunion du Conseil directeur en 2005. Des réunions sous-régionales ont été tenues en vue de mieux définir la coopération technique sous-régionale.

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

<p>TRANSFORMATION INSTITUTIONNELLE PLAN STRATÉGIQUE 2003-2007</p>	<p>OBJECTIF STRATÉGIQUE 2. FAVORISER DES MODALITÉS NOVATRICES DE COOPÉRATION TECHNIQUE.</p>	
<p>Renforcer la coordination et développer des associations et des partenariats stratégiques.</p>	<p>Améliorer la coordination des activités de l'OPS avec d'autres agences du système des Nations Unies et les institutions de financement international (IFI).¹</p>	<p>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 de la mise en œuvre des initiatives émanées des Sommets (GRIC), et Groupe des Directeurs régionaux des agences des NU, entre autres. Les plus notables récemment sont les efforts de coordination concernant la grippe aviaire.</p>
	<p>Améliorer, renforcer et clarifier sa relation avec le système interaméricain.^{1,5}</p>	<p>L'OPS a cherché avec dynamisme à établir des rapports (e.g., fourniture de renseignements au Conseil permanent de l'OEA sur la pandémie potentielle, mise en route de multiples activités avec les entités sanitaires sous-régionales, appui aux États membres dans la Déclaration et les Plans d'action du Sommet des Amériques, etc.). Trois séances du Conseil permanent de l'OEA ont été tenues en avril, juin et septembre 2006. En avril, la Directrice a présenté son rapport pour 2005 ; en juin et septembre, elle a tenu une séance d'information à l'intention du Comité exécutif et du Conseil directeur. Lors du Quatrième Sommet des Amériques, l'OPS a appuyé l'inclusion de la question de la santé sur les lieux de travail, ainsi que 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 sont des questions qui ont été incorporées dans la Déclaration de Mar del Plata et son Plan d'action.</p> <p>Trois réunions de suivi du Groupe d'examen de la mise en œuvre des initiatives émanées du Sommet des Amériques (SIRG) ont eu lieu et l'OPS y a participé, soumettant des rapports sur le suivi et la mise en œuvre des mandats afférents à la santé. Lors de la Réunion des ministres affaires étrangères tenue en République dominicaine, l'OPS a présenté un rapport interagences consolidé sur la mise en œuvre de ces mandats.</p> <p>L'OPS continue de mener l'effort pour les plans de préparation nationaux à la grippe aviaire. USAID et le Canada ont engagé plus de EU\$ 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 : ¹du Groupe de travail sur l'OPS au 21^e siècle, ²du Commissaire aux Comptes, ³des Services de contrôle interne, ⁴du Corps commun d'inspection, ⁵de la feuille de route pour le changement.

TRANSFORMATION INSTITUTIONNELLE PLAN STRATÉGIQUE 2005-2007	OBJECTIF STRATÉGIQUE 2. FAVORISER DES MODALITÉS NOVATRICES DE COOPÉRATION TECHNIQUE.	
OBJECTIFS	QUESTIONS/ACTIONS	SITUATION
	Travailler avec ses agences sœurs pour simplifier et harmoniser les processus obligatoires d'établissement de rapports qui sont exigés des États Membres. ¹	<p>Quatre réseaux de santé ibéro américains ont été créés (Grenade 2005). Ils sont les suivants : transplantations d'organes, éducation et recherche en santé, lutte contre le tabagisme, médicaments essentiels et politiques connexes, coordonnés par l'Espagne, le Costa Rica, le Brésil et l'Argentina, respectivement). L'OPS appuie l'élaboration de rapports d'activité à l'intention de la prochaine Réunion ibéro américaine des ministres de la santé les 5 et 6 octobre 2006.</p> <p>En 2005, l'OPS était le point focal du soutien et de l'assurance de la qualité (QSA) pour l'Évaluation commune des pays/Cadre d'assistance au développement des NU (CCA/UNDAF) pour la République dominicaine et El Salvador ; elle 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. ¹	L'OPS suit régulièrement les données de l'Organisation pour la coopération et le développement économiques à tous les échelons ainsi que les tendances au sein de l'AOD. Elle diffuse ces données au moyen de séances d'information au sein du Secrétariat et vulgarisera cette information dans les pays à travers un bulletin/site web d'ici le dernier trimestre de 2006.

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

	<p>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.^{1, 5}</p>	<p>L'OPS passe en revue ses fonctions de relations extérieures/mobilisation des ressources. L'OPS soutient de manière dynamique les occasions 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. 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> <p>Le Groupe de travail du Comité exécutif sur la rationalisation des mécanismes de gouvernance de l'OPS a confié la relation avec les organisations de la société civile au Comité exécutif pour examen. Suite à une recommandation du Groupe de travail susmentionné, le Comité exécutif a décidé de confier au Sous-Comité du programme, budget et administration la tâche de renforcer les relations avec les ONG, de procéder à une évaluation des demandes et des contributions des ONG et de lier les relations avec les ONG au processus des programmes de l'Organisation.</p> <p>L'OPS a procédé avec succès à la mobilisation de ressources financières volontaires pour le SIDA, soit EU\$ 6 millions sur trois ans; USAID, EU\$ 13,2 millions sur trois ans, plus \$1,3 million engagés pour la pandémie de grippe pour un an; l'Espagne, EU\$ 6 millions sur trois ans; et le Canada, Can\$ 18 million sur quatre ans, à l'appui des secteurs de travail régionaux, y compris l'amélioration de la capacité d'organisation pour le RBM.</p> <p>De nouveaux accords de coopération ont été souscrits avec le Conseil de la santé de Madrid, l'Institut ibéro américain de sécurité sociale et l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail.</p> <p>.</p>
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

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

TRANSFORMATION INSTITUTIONNELLE PLAN STRATÉGIQUE 2003-2007	OBJECTIF STRATÉGIQUE 2. FAVORISER DES MODALITÉS NOVATRICES DE COOPÉRATION TECHNIQUE.	
Renforcer la coordination et développer des associations et des partenariats stratégiques (suite)	Établir des politiques et des directives appropriées couvrant la gestion des relations avec des organisations tierces, ^{1,5} incluant, par exemple, des normes éthiques et l'usage du logo de l'OPS. ^{2,5}	<p>Des directives ont été élaborées pour évaluer l'utilité de la collaboration potentielle de l'Organisation avec des tierces parties.</p> <p>Le Code des principes d'éthique et de conduite de l'OPS récemment adopté couvre les relations avec des entités partenaires.</p> <p>Les contrats et les accords de l'OPS font l'objet d'un examen institutionnel pour assurer le respect des règlements, y compris l'usage et le contrôle appropriés du logo de l'OPS par ses partenaires.</p>
	Établir des normes d'accord de base appelées à définir les relations, rôles et responsabilités des parties dans les cas individuels. ^{2,5}	La collaboration potentielle avec des tiers sera appuyée par des accords pour assurer que les fonds reçus par l'OPS sont correctement administrés.
Améliorer l'acquisition et l'utilisation des ressources et des investissements financiers.	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. ^{4,5}	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 des renseignements sur les nouvelles modalités de coopération financière, les occasions financières en santé et des interventions qui répondent aux besoins régionaux et sous-régionaux. ¹	<p>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.</p> <p>L'OPS augmentera la diffusion de cette information dans les pays à l'aide d'un bulletin/site web d'ici le dernier trimestre de 2006.</p>

<p>TRANSFORMATION INSTITUTIONNELLE PLAN STRATÉGIQUE 2003-2007</p>	<p>OBJECTIF STRATÉGIQUE 3. DEVENIR UN FORUM RÉGIONAL POUR LA SANTÉ DANS LES AMÉRIQUES.</p>	
<p>Faciliter le dialogue menant à l'établissement de politiques et de plans actifs de la santé aux échelons national, régional et mondial.</p>	<p>Faciliter les sites virtuels de collaboration à titre de chef de file régional ou mondial pour les activités avec les partenaires extérieurs.^{1,5}</p>	<p>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 du 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 d'administration de l'OMS, etc.</p>
<p>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 au sein de l'OPS.</p>	<p>Stimuler et faciliter les discussions à l'appui d'innovations dans les domaines de la science, de la technologie, de la recherche, des apports stratégiques et de l'information en vue de permettre le développement de politiques nationales.^{1,5}</p>	<p>Le Forum régional pour la santé publique développe des plateformes de collaborations scientifiques organisées en réseaux 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 établir des liens avec le Forum régional de l'OPS pour la santé publique.</p> <p>La formation à la gestion des connaissances (GC) et le maintien de pratiques transfonctionnelles communautaires dans l'ensemble de l'OPS et avec ses partenaires améliorera grandement le partage et l'apprentissage entre homologues de différentes professions.</p>

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

OBJECTIF STRATÉGIQUE 3. DEVENIR UN FORUM RÉGIONAL POUR LA SANTÉ DANS LES AMÉRIQUES.

OBJECTIFS	QUESTIONS/ACTIONS	SITUATION
<p>Créer une plateforme pour le dégagement d'un consensus pour faire pendant à la gouvernance et à la prise de décisions traditionnelles au sein de l'OPS. (suite)</p>	<p>Établir des relations avec les universités de la Région pour développer et maintenir l'expertise nécessaire permettant de relever les défis à venir dans le domaine de la santé publique.^{1,5}</p>	<p>Le besoin d'un mécanisme renforcé de diffusion des connaissances en santé publique a débouché sur la proposition d'un Réseau ibéro américain en matière de recherche et d'éducation en santé publique, dans un effort concerté avec des écoles européennes et panaméricaine, en vue d'améliorer la qualité et la pertinence de la recherche dans ce domaine. Ce réseau est proposé en août 2006 à titre d'ajout aux efforts déployés par la présente Association d'écoles latino-américaines de santé publique (ALAES) et il mettra à contribution les réseaux actuels de recherche dans les pays.</p>
<p>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.</p>	<p>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.^{1,5}</p>	<p>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 système de 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>

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

<p>TRANSFORMATION INSTITUTIONNELLE PLAN STRATÉGIQUE 2003-2007</p>	<p>OBJECTIF STRATÉGIQUE 4. DEVENIR UNE ORGANISATION D'APPRENTISSAGE AXÉE SUR LES CONNAISSANCES.</p>	
<p>Établir des réseaux et partager les connaissances au sein de l'Organisation et entre l'Organisation et ses constituants.</p>	<p>Réduire l'écart existant entre la génération des connaissances et son application par les décideurs.^{1,5}</p> <p>Appuyer la production, le traitement et la diffusion 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 destinées à gérer les initiatives de santé.^{1,5}</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 diffusion de l'information par 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 a été lancée et elle se traduira d'ici la fin d'octobre 2006 par une meilleure intégration du site web de l'OPS avec d'autres sites et outils en ligne de santé publique.</p>
	<p>Développer des mécanismes connus comme « pratiques optimales » qui aident les États Membres à identifier, renforcer, mettre à profit et exporter leurs expériences, capacités et forces.^{1,5}</p>	<p>À travers les exercices de SCP, l'OPS identifie des recommandations pour les pratiques optimales et les enseignements tirés, tant dans des sujets techniques spécifiques que des 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 communautaires transfonctionnelles dans l'ensemble de l'OPS et avec ses partenaires améliorera grandement le partage et l'apprentissage entre homologues de différentes professions.</p>
	<p>Créer des espaces virtuels de travail en collaboration. 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, y compris les partenaires extérieurs.^{1, 5}</p>	<p>Quarante-et-un espaces/sites de partage en collaboration, chacun doté de 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), de gestion des connaissances et de l'information (GCI) 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.</p> <p>La GCI 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 : ¹du Groupe de travail sur l'OPS au 21^e siècle, ²du Commissaire aux Comptes, ³des Services de contrôle interne, ⁴du Corps commun d'inspection, ⁵de 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
<p>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.</p>	<p>Axer la gestion des programmes par 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.¹</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 par pays dans des pays choisis ont également fourni l'occasion de suivre l'exécution des programmes techniques et leur capacité 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.⁴</p>	<p>En fonction du nouvel Agenda de la santé pour les Amériques pour 2008-2017 en cours d'élaboration par les États membres, le Plan stratégique révisé pour 2008-2012 et le budget-programme 2008-2009 incorporera des changements majeurs dans le processus de planification. L'intégration, la participation et la responsabilisation sont les thèmes clés retenus pour ces instruments de planification révisés devant être soumis aux organes directeurs en 2007. Les plans de travaux par unité-pays (BPB) font aussi partie intégrante de ce nouveau processus.</p>
	<p>Définir des critères clairs pour grouper les secteurs de travail en catégories d'affectations et unités organisationnelles responsables de l'exécution.⁴</p>	<p>Achevé. À noter que les secteurs de travail ne seront plus en usage après la période biennale 2006-2007.</p>

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

	<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.⁴</p>	<p>L'Unité des services de contrôle interne (USC) a été élargie pour inclure des fonctions d'audit, d'investigation et d'évaluation. L'OPS a ouvert au concours le poste de fonctionnaire préposé à l'évaluation. La définition de lignes hiérarchiques de supervision avec l'OMS est en cours.</p> <p>L'Unité de soutien de 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 dans les pays, examen du BPB (incluant des autoévaluations des programmes par pays par les équipes de pays), et communication, appui et réaction des bureaux dans les pays.</p> <p>Les développements ci-dessus illustrent l'engagement pris par l'OPS de mettre en œuvre des principes de gestion axée sur les résultats et d'adopter des approches en faveur de l'efficacité, de l'apprentissage et de la responsabilisation.</p>
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Se rapporte aux recommandations ou actions proposées : ¹du Groupe de travail sur l'OPS au 21^e siècle, ²du Commissaire aux Comptes, ³des Services de contrôle interne, ⁴du Corps commun d'inspection, ⁵de 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
	<p>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 la rentabilité, ainsi que pour établir des critères permettant de mesurer l'impact, les résultats et la réussite des programmes en plus de l'examen des dépenses.¹</p> <p>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.¹</p> <p>Fournir préalablement aux réunions des organes directeurs tous les documents liés aux points de l'ordre du jour à travers la page Web pour un accès rapide et facile par les usagers à l'intérieur et en dehors de l'Organisation, conformément aux procédures.¹</p> <p>Revoir le mandat du Commissaire aux Comptes conformément à la pratique en place dans les autres institutions du système des Nations Unies.⁴</p> <p>Développer un cadre conceptuel collectif de GAR. Élaborer un système de délégation de pouvoirs proposant une séparation claire des responsabilités des acteurs impliqués dans l'exécution de la GAR (États Membres, Secrétariat de l'OPS et organes de contrôle interne et externe).⁴</p>	<p>Suite aux recommandations du Groupe de travail sur la rationalisation des mécanismes de gouvernance de l'OPS, prenant en compte le besoin pour le Sous-Comité de planification et programmation (SPP) de devenir un mécanisme d'examen et de réaction sur la planification et le budget-programme, la formulation de politique, l'évaluation de la performance, les évaluations et les activités de contrôle, le Comité exécutif a décidé de supprimer le SPP et de créer le Sous-Comité du programme, du budget et de l'administration.</p> <p>Reconnaissant que le Sous-Comité sur les femmes, la santé et le développement en existence depuis 1981, a rempli un rôle décisif dans l'impulsion de changements clés de politique en vue de parvenir à l'égalité des sexes en matière d'accès à la santé, le Comité exécutif a décidé de dissoudre le Sous-Comité.</p> <p>Des descriptions de documents se rapportant aux points de l'ordre du jour proposés par les États membres à l'intention du Comité exécutif ont été distribuées et discutés par les États qui proposent, par exemple les points relatifs aux populations autochtones, à la santé orale et à l'incapacité.</p> <p>Cette question sera soumise à l'approbation du Conseil directeur en septembre 2006 La, et il y aura appel à nominations pour le bureau du Commissaire aux Comptes.</p> <p>L'Organisation développe son propre cadre de gestion GAR et sa feuille de route, y compris la délégation de pouvoirs, en identifiant les rôles et les responsabilités de tous les acteurs du programme de GAR de l'OPS. Cet effort est lié à l'Unité de développement institutionnel nouvellement créée. Les fonds sont en train d'être mobilisés du CIDA en vue de renforcer le processus.</p>

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

	<p>Au sein des bureaux dans les pays, améliorer le respect des contrôles des activités de recrutement sous contrat, les transactions comptables, le contrôle d'inventaires, la séparation appropriée des fonctions pour les systèmes informatiques majeurs, et le stockage hors site des données de sauvegarde.³</p>	<p>Le respect de ces principes fait l'objet d'un examen périodique ou immédiat dans le cas d'un problème d'importance, pour assurer que ces règles sont respectées. Les échelons de pouvoirs et la soumission des appels d'offres ainsi que les recommandations adressés aux comités de passation des marchés et d'acquisition sont strictement contrôlés. Le stockage hors site est maintenant la politique pour tous les sites de l'OPS.</p>
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

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

<p>TRANSFORMATION INSTITUTIONNELLE PLAN STRATÉGIQUE 2003-2007</p>	<p>OBJECTIF STRATÉGIQUE 5. RENFORCER NOS PRATIQUES DE GESTION.</p>	
	<p>Renforcer la responsabilisation individuelle et collective.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Développer un cadre de principes d'éthique pour la conduite des affaires de l'Organisation et l'orientation des membres du personnel.^{2,5} - Établir des procédures claires et transparentes pour l'investigation des infractions présumées au Code ou de la non-déclaration des conflits d'intérêt.^{2,5} - Soumettre des rapports d'audit interne périodiques au Comité exécutif. - Renforcer la communication interne pour appuyer la collaboration d'équipe ainsi que le flux libre d'information au sein du personnel.⁵ 	<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, y compris une déclaration d'intérêt, selon le cas. De plus, le poste de médiateur a été comblé en octobre 2005 ; le poste de responsable de l'éthique a été établi et pourvu et un Système de gestion des conflits est en cours de développement pour traiter des procédures connexes. Un cours interactif obligatoire en ligne basé sur le Code de conduite de l'OPS sera disponible pour l'Organisation toute entière en automne 2006</p> <p>Par la résolution CD46.R2, le Bureau des services de contrôle interne de l'OMS a été requis de soumettre chaque année un rapport au Comité exécutif.</p> <p>En fonction de la réaction reçue 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 assurera le processus de mise en œuvre par le biais d'une équipe de collaboration durant le dernier trimestre de 2006.</p>
<p>Prendre des mesures pour améliorer l'efficacité.</p>	<p>Développer une planification stratégique efficace de TI.</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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.⁴ - 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.^{4,5} - Inclure des objectifs et des incitations/récompenses connexes pour le partage des connaissances dans le système de planification et d'évaluation du comportement professionnel individuel.^{4,5} <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.¹</p>	<p>La Stratégie de TI a été achevée en 2005. Le Conseil de d'administration mixte 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 aider à la mobilisation des ressources pour ces activités.</p> <p>Le Groupe TI-KM entreprendra conjointement leur évaluation stratégique et alignement de ressources (SARA) pour obtenir de plus grandes précisions sur leur rôle et leurs responsabilités.</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 : ¹du Groupe de travail sur l'OPS au 21^e siècle, ²du Commissaire aux Comptes, ³des Services de contrôle interne, ⁴du Corps commun d'inspection, ⁵de la feuille de route pour le changement.

<p>TRANSFORMATION INSTITUTIONNELLE PLAN STRATÉGIQUE 2003-2007</p>	<p>OBJECTIF STRATÉGIQUE 5. RENFORCER NOS PRATIQUES DE GESTION.</p>	
<p>Gérer efficacement les ressources humaines dans l'ensemble de l'Organisation.</p>	<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 travail en réseau et l'établissement de partenariats, la conduite d'équipes, l'évaluation de la performance et la gestion des projets.^{1,5}</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.¹</p> <p>Renforcer les bureaux des pays avec des experts en négociation et en mobilisation de ressources, en fournissant un appui direct à leur assistance technique aux pays.¹</p>	<p>Un plan d'apprentissage de l'OPS a été mis en place pour développer les besoins de connaissances qui ont identifiés. Chaque bureau est requis de préparer et de mettre en œuvre 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 émis des directives pour la formulation de plans de développement des bureaux dans les 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), à l'intention de plus de 400 membres du personnel dans la Région.</p> <p>En 2006, l'Organisation mène des exercices de reprofilage au sein des bureaux dans les pays pour assurer que les compétences du personnel et les capacités organisationnelles sont conformes avec les engagements stratégiques pris par l'OPS de satisfaire les demandes techniques et les 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. Le bureau du programme régional à la Barbade mène un projet pilote concernant la nouvelle méthodologie axée sur la compétence en vue d'adapter les compétences du personnel aux besoins programmatiques. Le même modèle et la même méthodologie de compétence seront utilisés à travers l'OPS à la lumière du système SARA.</p> <p>Les bureaux hors sièges qui se trouvent 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 la mobilisation des ressources, ainsi que de la coordination des donateurs.</p>

Se rapporte aux recommandations ou actions proposées : ¹du Groupe de travail sur l'OPS au 21^e siècle, ²du Commissaire aux Comptes, ³des Services de contrôle interne, ⁴du Corps commun d'inspection, ⁵de 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
Gérer efficacement les ressources humaines dans l'ensemble de l'Organisation (suite)	Améliorer le système de gestion du rendement. ^{1,4,5}	<p>L'initiative de Stratégie des ressources humaines (RH) effectue un examen approfondi du système de gestion du rendement des RH pour déterminer les améliorations à y introduire. 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 rendement a été informatisé et tout le personnel basé à Washington a reçu une formation à son utilisation. Le logiciel sera mis en service dans les bureaux hors siège vers la fin de 2006. Ce système permettra aux cadres supérieurs de veiller au respect de la politique d'examen semestriel et annuel du rendement.</p>
	Renforcer le processus de recrutement et d'embauche. <ul style="list-style-type: none"> - Revoir le processus de recrutement et de développement du personnel.^{4,5} - Appliquer les mêmes normes et considérations aux nominations internes que celles appliquées au recrutement et placement de personnes extérieures.² - Recruter tous les consultants court terme (STC)/personnel temporaire court terme (STP) sur la base de la concurrence ouverte dans toutes les circonstances sauf les plus exceptionnelles.⁴ Maintenir une liste actualisée des consultants court terme et autre personnel temporaire accrédités en fonction d'une politique claire pour évaluer leur expertise, leurs compétences et leur aptitude à l'emploi.^{2,5} 	<p>Plusieurs examens interorganisationnels sont prévus pour 2006, tels que le classement et la répartition équitable du personnel de la catégorie G. Le secteur de Gestion des ressources humaines (GRH) prépare des descriptions, des entrevues, des évaluations de rendement et des plans de développement. GRH envisage aussi la mise en place de descriptions « génériques » de postes pour des positions similaires. L'initiative de Stratégie des RH étudie également la mise en œuvre de descriptions de postes « génériques » pour des positions similaires.</p> <p>Les mêmes normes s'appliquent aux candidats internes et externes. Tout changement futur aux présentes procédures 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 informatisée de données.</p> <p>Un nouveau document de politique a été préparé pour requérir des processus de recrutement concurrentiel pour les STP et STC, à l'exception des affectations de courte durée et des situations d'urgence.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> - Développer un processus formel plus transparent pour la sélection des cadres supérieurs de l'Organisation.¹ 	<p>Le Groupe de travail sur la rationalisation de la gouvernance s'est focalisé sur le manque de descriptions explicites des postes, et de conditions minimums requises pour les cadres supérieurs (DD, AD, AM). Le Groupe travaille avec le Secrétariat afin d'obtenir des informations supplémentaires sur cette question.</p>

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

	<p>Accroître la rotation, la décentralisation et les mouvements interagences du personnel.</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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.^{1,5} - Développer une approche stratégique cohérente du processus actuel de décentralisation, dans l'esprit des réformes proposées par le Secrétaire général des NU.⁴ <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.^{1,5}</p>	<p>Dix-neuf positions ont été décentralisées de Washington D.C. à destination de pays dotés de responsabilités régionales (2003-2006). Dix-neuf autres postes régionaux, sous-régionaux ou entre pays ont été créés à l'échelle nationale. 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>
<p>Gérer efficacement les ressources humaines dans l'ensemble de l'Organisation. (suite)</p>	<p>Établir et diffuser une politique et des procédures claires pour gérer les réclamations et les allégations.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Développer et communiquer des procédures claires pour gérer les réclamations et les allégations.^{2,5} - 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.^{2,5} - Assurer l'accès à une ligne directe confidentielle pour soulever des inquiétudes au cas où les préoccupations du personnel ne peuvent pas être résolues avec le cadre ou le superviseur.^{2,5} 	<p>L'Équipe des normes régissant la responsabilisation et la transparence (Initiative feuille de route) a contribué à apporter des améliorations à la gouvernance (Voir le statut sous la rubrique: Actions, concernant la note no. 2 en bas de page.). Le Système de gestion de l'intégrité et du règlement des conflits, qui est en cours de développement, comportera une voie à suivre et une description claires des options multiples à la disposition du personnel, y compris les responsabilités, les calendriers, les procédures spécifiques à suivre, les directives d'investigation et les rapports sur les résultats. Le système comportera des ressources formelles et informelles, notamment l'accès aux cadres et aux superviseurs, à un fonctionnaire d'éthique, à une ligne directe, à un médiateur, à l'Association du personnel, à des mécanismes de doléances et d'appels et à 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 voie d'élaboration au sein du Système de gestion de l'intégrité et du règlement des conflits</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 du règlement des conflits.</p> <p>Le Code des principes d'éthique et de conduite garantit le traitement confidentiel de l'information fournie par des membres du personnel. De plus, la ligne directe confidentielle (qui devrait être opérationnelle en août) ainsi que l'indépendance du fonctionnaire d'éthique contribueront à protéger la confidentialité et les mettront à l'abri de représailles.</p>

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

Enseignements tirés de l'expérience de l'année dernière

25. 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.

26. 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.

27. 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.

28. 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), de même que 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.

29. 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, ses solides connaissances, sa présence physique dans les pays, sa relation étroite avec les autorités nationales de la santé et son personnel dévoué.

30. 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 a également fourni 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.
- Le meilleur moyen de réaliser une communication concernant le processus, les résultats, l'impact et les prochaines étapes est de coupler la technologie de l'information avec des interactions en face à face.

31. 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. On est en train de planifier la réunion annuelle des cadres de 2006 afin de faire en sorte que la participation des cadres se poursuive.

32. 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.

Perspectives d'avenir

33. 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.

34. L'année prochaine mettra 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.

- - -