



ORGANISATION PANAMÉRICAINNE DE LA SANTÉ
ORGANISATION MONDIALE DE LA SANTÉ



50^e CONSEIL DIRECTEUR 62^e SESSION DU COMITÉ RÉGIONAL

Washington, D.C., É-U, du 27 septembre au 1^{er} octobre 2010

Point 8.2 de l'ordre du jour provisoire

CD50/INF/2 (Fr.)

13 août 2010

ORIGINAL : ANGLAIS

CADRE DE GESTION FONDÉE SUR LES RÉSULTATS DE L'OPS

Introduction

1. L'Organisation panaméricaine de la Santé (OPS), y compris le Bureau sanitaire panaméricain (BSP), a adopté la gestion fondée sur les résultats (GFR). Le présent document offre un rapport de situation sur la mise en œuvre de la GFR à l'OPS. Les différents éléments de la GFR sont brièvement décrits. Les documents et instruments nécessaires pour l'adoption de la GFR qui ont déjà été approuvés ou qui sont en cours d'approbation par la direction du BSP sont décrits pour l'information des États Membres.

Éléments de base de la GFR

2. L'OPS définit la GFR comme un processus de gestion dans lequel :
 - La formulation des programmes s'articule autour d'une série d'objectifs prédéfinis et de résultats escomptés .
 - Les résultats escomptés justifient les besoins en ressources, qui sont dérivés des extrants nécessaires pour obtenir ces résultats et liés à ces extrants .
 - La performance effective sur le plan de la réalisation des résultats est mesurée objectivement au moyen d'indicateurs de performance .
 - Les gérants et le personnel du PASB sont responsables de l'obtention des résultats ; ils sont aussi dotés des outils et des ressources dont ils ont besoin pour les obtenir.

3. Une GFR efficace requiert que l'OPS établisse les résultats devant être obtenus, avec des cibles d'indicateurs pour les mesurer. Ces efforts contribueront à l'amélioration de la santé aux Amériques. Une fois ces résultats approuvés par les États Membres, le travail de l'Organisation se concentrera sur l'obtention des cibles établies. Du fait que ces résultats sont des résultats au niveau de la gestion institutionnelle, tous les secteurs de

l'Organisation (entités du BSP)¹ fonctionnant aux niveaux régional, infrarégional et national, doivent s'appliquer à les réaliser.

4. L'adoption de la GFR change considérablement la façon de travailler de l'OPS. Plutôt que de se concentrer sur la gestion des intrants pour obtenir les produits (résultats à court terme s'inscrivant au nombre des intérêts accessibles des gérants), comme cela se faisait dans le passé, les résultats dans le cadre de la GFR se trouvent principalement au niveau des produits (résultats à moyen terme bénéficiant directement la santé de la population). Selon la GFR de l'OPS, tant les États Membres que le BSP sont responsables de la réalisation des effets directs ou des résultats escomptés au niveau Régional (RER).

Cadre de la GFR

5. Le cadre de la GFR de l'OPS est composé de quatre éléments liés entre eux : a) planification, b) exécution et suivi et évaluation de la performance, c) évaluation indépendante et apprentissage et d) responsabilisation. L'élément de planification a fait le plus de progrès : il a été incorporé au Plan stratégique pour la période 2008-2012 et dans le budget programme pour les périodes biennales 2008-2009 et 2010-2011, tels qu'approuvés par les Organes directeurs de l'OPS. Des progrès ont également été accomplis dans la mise en œuvre d'un processus de suivi et d'évaluation de la performance. Pour l'introduction de l'élément d'évaluation indépendante à l'OPS, le Bureau de Contrôle interne et des Services d'évaluation a été établi et doté de ressources. La fonction d'évaluation continue d'évoluer. L'élément de responsabilisation sera consolidé au cours de la période biennale 2010-2011.

6. Le projet de document sur le cadre de gestion fondée sur les résultats de l'OPS, expliquant la GFR dans le contexte de l'OPS, figure à l'annexe A.

Planification

7. Les instruments suivants sont actuellement en cours d'exécution :

Plan stratégique de l'OPS pour la période 2008-2012

8. Le Plan stratégique de l'OPS pour la période 2008-2012, conformément au Programme d'action sanitaire pour les Amériques, est le cadre principal définissant les programmes et les stratégies de l'Organisation pour répondre aux défis de santé publique dans la Région des Amériques. Le Plan témoigne également des efforts de l'Organisation

¹ Une entité est un terme générique qui désigne une unité de gestion, de programme et d'exécution du BSP chargée de la formulation et de l'exécution d'un plan de travail biennal et de son budget apparenté.

pour accroître son efficacité et sa responsabilité par l'application de la GFR dans l'exécution, le suivi et l'évaluation. À cette fin, le Plan stratégique pour la période 2008-2012 établit les différents niveaux de responsabilité et de responsabilisation au BSP et dans les États Membres. Par exemple, le BSP est responsable de la réalisation des cibles des indicateurs des RER et les États Membres de l'OPS sont responsables de la réalisation des cibles des indicateurs des Objectifs stratégiques (OS).

9. Le 49^e Conseil directeur a approuvé une version modifiée du Plan stratégique pour la période 2008-2012 en septembre 2009 (résolution CD49.R3). Cette version comprenait l'incorporation de changements à certains des RER et des indicateurs des RER afin de faciliter leur suivi et leur évaluation.

Budget programme de l'OPS

10. Le Plan stratégique est divisé en périodes programmatiques et budgétaires biennales. Le budget programme couvrant la période biennale 2008-2009 était le premier du genre à incorporer la GFR. Il comprend des indicateurs et des cibles mesurables pour la période biennale et est cohérent avec le Plan stratégique pour la période 2008-2012. Une méthodologie similaire a été utilisée pour élaborer le budget programme pour la période biennale 2010-2011.

Exécution et suivi et évaluation de la performance

Exécution

11. Le budget programme de l'OPS est exécuté par les 69 entités du BSP qui fonctionnent aux niveaux régional, infrarégional et national. Chaque entité exécute un plan de travail biennal qui contribue à l'obtention des résultats de gestion institutionnelle du budget programme et du Plan stratégique. Le plan de travail biennal est exécuté au moyen de plans de travail semestriels, où les interventions (tâches et sous-tâches) sont détaillées et programmées. Toutes les entités ont utilisé le cadre de la GFR dans l'exécution de leur plan de travail biennal 2008-2009.

12. Afin de faciliter l'exécution du budget programme de l'OPS et de ses plans de travail biennaux, le BSP a créé plusieurs instruments et politiques de GFR, dont les textes complets (intégraux) se trouvent dans le manuel des opérations du BSP. Deux politiques (contributions volontaires et coordination des ressources) et un instrument (lettres d'accord) sont décrits brièvement ci-dessous.

- *Contributions volontaires*

13. Les contributions volontaires sont des ressources que l'Organisation reçoit en plus du budget ordinaire de l'OPS (contributions des États Membres et revenu divers) et du budget ordinaire de l'OMS pour la Région des Amériques. Les contributions volontaires relèvent de deux catégories majeures : a) non affectées, c'est-à-dire des fonds plus flexibles et b) affectées, qui sont des fonds moins flexibles. Les deux peuvent être utilisées au niveau Régional, infrarégional ou national de l'Organisation.

14. Les contributions volontaires ne doivent être utilisées que pour l'exécution du Plan stratégique de l'OPS, y compris son programme et ses plans de travail biennaux respectifs. Elles doivent également contribuer à la réalisation des Objectifs stratégiques (OS), des résultats escomptés au niveau Régional et des résultats escomptés spécifiques par bureau (OSER). Le BSP a préparé une politique destinée à assurer que ces ressources sont reçues et utilisées à cette fin. Cette politique établira également un processus d'examen et d'approbation pour les contributions volontaires prévues principalement pour :

- assurer l'alignement des contributions volontaires sur le Plan stratégique de l'OPS ;
- améliorer la qualité des projets proposés pour obtenir les contributions volontaires ;
- suivre et évaluer l'usage des contributions volontaires ;
- améliorer l'exécution des contributions volontaires ;
- réduire la restitution de fonds aux partenaires coopérants ;
- réduire le nombre de rapports d'audit comportant des réserves ;
- rassembler et systématiser l'information sur les bonnes pratiques et les enseignements tirés ;
- simplifier les processus administratifs pour assurer l'exécution efficace et fructueuse des contributions volontaires ;
- promouvoir un processus participatif au sein de l'OPS pour faciliter l'identification et la solution de problèmes impliquant toutes les parties responsables ;
- maintenir et améliorer la bonne réputation de l'Organisation auprès des partenaires extérieurs.

- *Coordination des ressources*

15. L'exécution intégrale du Plan stratégique requiert une flexibilité permettant de transférer les ressources d'une entité à une autre ou d'un OS à un autre. De cette façon, les ressources d'une entité ou d'un OS qui a déjà satisfait ses besoins et dont il est peu probable qu'elle ou il utilise ses ressources, peuvent être transférées à des entités ou des

OS ayant une plus grande probabilité d'en avoir besoin et de les utiliser. La GFR rompt avec l'approche traditionnelle selon laquelle les ressources étaient affectées à une entité et ne pouvaient être utilisées que par cette entité. Conformément à la planification de la GFR, toutes les entités, par le biais de l'exécution de leurs tâches et l'usage des ressources nécessaires, contribuent à l'obtention des résultats Régionaux de gestion institutionnelle établis dans le Plan stratégique de l'OPS. Par conséquent, indépendamment de leur source, toutes les ressources contribuent aux mêmes RER. Cette nouvelle façon de travailler nécessitera que des mécanismes soient établis pour suivre l'utilisation des ressources, réaliser les objectifs et fournir une orientation quant aux possibles transferts entre entités et OS, tout en garantissant le respect des accords fiduciaires avec les partenaires.

16. À cette fin, une fonction de coordination des ressources a été établie à l'OPS, qui est liée à la fonction de mobilisation des ressources. La coordination des ressources signale les entités ou les OS où la mobilisation des ressources devrait se concentrer ; la mobilisation des ressources offre une information sur les intérêts des partenaires qui pourraient être source de ressources pour des entités particulières ou des OS. Des rapports périodiques seront préparés pour considération de la Direction afin de souligner le besoin d'améliorer l'usage des ressources entre entités ou OS ou de les réaffecter. L'exécution de la coordination des ressources a commencé pendant la période biennale 2008-2009 et a permis d'utiliser la presque totalité des ressources à la fin de la période biennale.

- *Lettres d'accord*

17. L'OPS dispose d'une série d'instruments administratifs pour utiliser les ressources dans l'exécution de sa coopération technique, tels des accords de service contractuels, des ordres d'achat et des formulaires pour l'organisation de cours et de séminaires. De plus, le Bureau a créé il y a quelques années un instrument de coopération technique appelé « Lettres d'accord ». Cet instrument permet à l'Organisation de transférer des ressources sous la forme d'une allocation à une institution bénéficiaire qui travaille, ou qui commence à travailler, dans un domaine de santé publique aligné sur le programme de l'OPS. En fonction de l'expérience acquise avec les Lettres d'accord, et afin de répondre aux recommandations des auditeurs afin de disposer d'un meilleur contrôle de ces ressources, une nouvelle directive pour l'usage des Lettres d'accord a été établie. Cette directive est entrée en vigueur en décembre 2009 et est disponible sur internet.² Les Lettres d'accord émises avant cette date continueront à être exécutées conformément à la réglementation dans le cadre de laquelle elles ont été émises à l'origine.

² Ce document existe seulement en anglais ou espagnol. Ci-joint le lien vers la version en anglais des Lettres d'accord :

http://new.paho.org/hq/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=5969&Itemid=

Suivi et évaluation de la performance

18. Dans le passé, l'OPS a toujours rigoureusement évalué son programme de coopération technique mais cette évaluation n'a pas été pleinement intégrée et normalisée à tous les niveaux de l'Organisation.

19. La gestion fondée sur les résultats requiert que les progrès sur la voie des cibles établies pour une période biennale et un Plan stratégique particulier soient suivis de manière permanente. À cette fin, un processus de suivi et d'évaluation de la performance a été établi dans l'ensemble de l'Organisation. Il comprend le suivi et l'évaluation minutieux de l'exécution programmatique et budgétaire des plans de travail biennaux au niveau de l'entité et de l'OS et du RER au niveau institutionnel tout au long de la période biennale. La coordination et la mobilisation des ressources sont également suivies et évaluées.

20. Des exercices de suivi et évaluation de la performance sont menés chaque semestre (quatre par période biennale). Le dernier exercice de suivi et évaluation de la performance dans la période biennale constitue l'évaluation de fin de période biennale du budget programme ; il sert également de rapport de situation provisoire sur l'exécution du Plan stratégique pour la période 2008-2012, qui est présenté aux Organes directeurs. Les détails de la méthodologie de suivi et d'évaluation de la performance et du premier rapport de fin de période biennale pour la période 2008-2009 sont inclus dans le document CD50/5 (2010).

Évaluation indépendante et apprentissage

21. L'OPS définit l'évaluation comme une analyse systématique et impartiale des éléments suivants : activité, projet, programme, stratégie, politique, thème, secteur, entité opérationnelle ou performance institutionnelle. L'évaluation doit porter sur les réalisations escomptées et obtenues sur le long terme et examiner les processus, les facteurs contextuels et la causalité, afin de comprendre ces obtentions ou leur absence. L'évaluation est formulée pour déterminer la pertinence, l'efficacité, la capacité de rendement et la viabilité des interventions et des contributions de l'Organisation. Elle doit fournir une information fondée sur des données probantes qui soit crédible, fiable et utile et permettre l'incorporation en temps opportun des conclusions, recommandations et enseignements tirés dans les décisions de l'OPS.

22. Créée en 2008, la fonction d'évaluation de l'OPS se situe dans le nouveau Bureau de Contrôle interne et des Services d'évaluation afin d'assurer son indépendance totale vis-à-vis des fonctions de direction.

23. Le Bureau de Contrôle interne et des Services d'évaluation mène des évaluations indépendantes. Il peut également mener des évaluations thématiques et fondées sur les pays ainsi que des examens des processus de gestion interne. De cette façon, le Bureau de Contrôle et des Services d'évaluation favorise une plus grande compréhension du travail de l'OPS ; il fournit l'information pour la prise de décisions sur les interventions à venir ; il renforce la culture d'apprentissage de l'Organisation ; il dissémine les enseignements tirés et il formule et encourage les meilleures pratiques pour les programmes à venir ou le développement stratégique.

24. Le Bureau de Contrôle interne et des Services d'évaluation fonctionne au niveau de l'ensemble de l'Organisation. Ses évaluations périodiques complètent le besoin de suivi et d'évaluation journaliers et constants des activités par les programmes eux-mêmes, mais ne le remplacent pas. La Directrice a demandé au Bureau de Contrôle interne et des Services d'évaluation d'inclure la coordination d'un examen des enseignements tirés du processus de GFR à ce jour parmi les évaluations de son plan de travail biennal pour 2010.

25. Le Bureau de Contrôle interne et des Services d'évaluation de l'OPS est membre du Groupe d'Évaluation des Nations Unies (UNEG) et est conforme aux normes du système des Nations Unies.

Responsabilisation

26. L'OPS définit la responsabilisation comme une obligation de démontrer et d'endosser la responsabilité pour la performance en conformité aux attentes convenues. Il s'agit d'une relation formelle qui survient quand une responsabilité est conférée et acceptée. La responsabilisation porte en elle l'obligation d'informer sur l'accomplissement des responsabilités assignées.

27. La responsabilisation est une composante du cadre de GFR de l'OPS. L'OPS donne aux gérants les moyens pour prendre les mesures nécessaires afin de réaliser leurs résultats escomptés dans le temps et les ressources approuvés par les Organes directeurs. La Délégation de pouvoirs est une condition préalable à l'exécution réussie de la GFR. Pour être responsabilisés en ce qui concerne les résultats, les gérants doivent être habilités à travers une Délégation de pouvoirs claire dans tous les domaines, y compris, et ce qui est le plus important, la gestion des ressources humaines. La politique de l'OPS consiste à encourager un usage efficace des ressources en habilitant le personnel à participer aux décisions affectant l'Organisation. Une bonne gouvernance est permise par la Délégation de pouvoirs appropriée, tant financière qu'humaine, pour assurer la réalisation des résultats escomptés de l'OPS dans le Plan stratégique et le budget programme approuvés, ainsi que pour améliorer la performance globale de l'Organisation.

28. La Directrice a approuvé une politique en matière de Délégation de pouvoirs qui délimite les lignes claires de pouvoir. Elle est la base sur laquelle est exercé le pouvoir délégué et elle comprend la responsabilité et la responsabilisation du personnel de l'ensemble de l'Organisation. Cette politique figure également dans le Manuel des opérations du BSP.

29. Les procédures essentielles de la politique seront publiées sous peu. Des Délégations de pouvoirs spécifiques seront publiées par la suite dans le cadre de la nouvelle structure établie par cette politique.

Mesures à prendre par le Conseil directeur

30. Le Conseil directeur est invité à prendre note de l'exécution de la gestion fondée sur les résultats à l'OPS.

Annexe

**CADRE DE GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS DE
L'ORGANISATION PANAMÉRICAINNE DE LA SANTÉ
(Projet de texte)**

TABLE DES MATIÈRES

	<i>Page</i>
1. INTRODUCTION	1
2. CADRE DE GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS DE L'OPS	4
3. PLANIFICATION.....	9
3.1 Chaîne de résultats de l'OPS comparée à la chaîne de résultats GAR	10
3.2 Chaîne de résultats OPS/OMS	13
3.3 Appliquer une approche logique.....	15
3.4 Hypothèses et risques.....	16
3.5 Indicateurs	17
3.6 Instruments de planification OPS/OMS et alignement.....	18
3.6.1 Instruments de planification stratégique de l'OMS.....	19
3.6.2 Instruments de planification stratégique de l'OPS	20
3.6.3 Instruments de planification opérationnelle de l'OPS	25
3.7 Système intégré pour la planification et la coordination des ressources	26
3.7.1 Planification des ressources	26
3.7.2 Coordination des ressources	26
4. MISE EN ŒUVRE ET SUIVI ET ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE	27
4.1 Mise en œuvre	27
4.2 Suivi et évaluation de la performance (PMA)	27
4.2.1 Suivi et évaluation de la performance du plan de travail biennal	27
4.2.2 Plan stratégique et suivi et évaluation de la performance du programme et budget.....	29
4.3 Évaluation de la performance de gestion	30
4.4 Rapports et apprentissage institutionnel	31
5. ÉVALUATION INDÉPENDANTE ET APPRENTISSAGE	32
5.1 Suivi et évaluation de la performance par rapport à une évaluation indépendante.....	33
5.2 Principes de l'évaluation indépendante	33
5.3 Portée des évaluations	34
5.4 Évaluations d'impact	34
5.5 Évaluation participative	34
5.6 Apprentissage issu des études d'évaluation.....	35
6. RESPONSABILISATION.....	35
6.1 Principes de responsabilisation.....	35
6.2 Responsabilisation pour les résultats de l'OPS	36
Appendices:	
Sigles et abréviations.....	41
Glossaire	42

1. INTRODUCTION

Depuis les années 90, les exigences importantes en termes de renforcement de la gestion des programmes assortie de résultats démontrés ont débouché sur de vastes réformes du secteur public à la fois au niveau national et international. Les États membres et les partenaires financiers exigent des résultats présentant des bénéfices directs pour la santé des populations. La transformation du secteur de la santé exige une plus grande efficacité et efficience pour obtenir des résultats au niveau national et international.

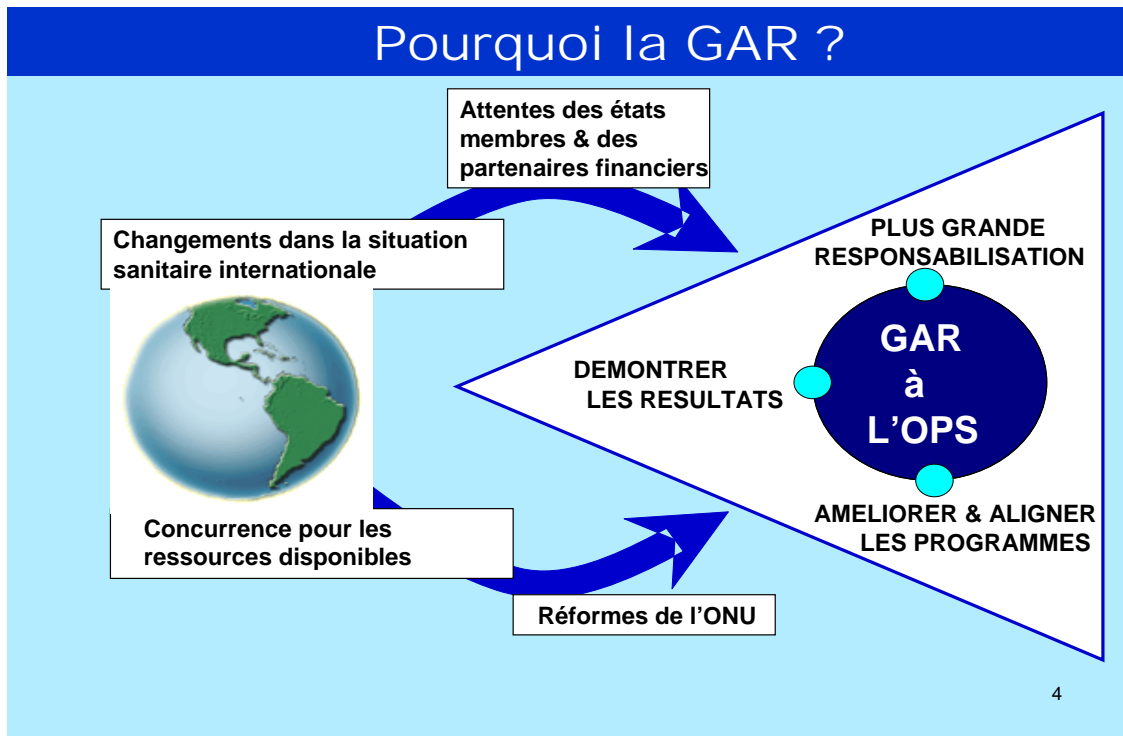
Une meilleure compréhension du domaine de la santé s'est traduite par une prise de conscience de son caractère multisectoriel, avec de ce fait un plus grand nombre de parties prenantes impliquées dans la santé. Par conséquent, il existe une plus grande concurrence en termes de ressources disponibles pour la santé au niveau national et international (voir la figure 1).

Les tendances et pressions susmentionnées ont débouché sur l'utilisation du cadre de gestion axée sur les résultats (GAR) au plan national et international, y compris par les gouvernements, le système des Nations Unies (ONU), et les organisations non gouvernementales (ONG). Par exemple, les Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) ont été élaborés dans le contexte de la GAR.

Pendant de nombreuses années, l'Organisation panaméricaine de la santé (OPS) a eu recours à des plans stratégiques et à une approche de cadre logique correspondante pour ses activités de planification, de suivi et d'évaluation. Toutefois, l'exigence de résultats démontrables à des niveaux qui bénéficient directement à la santé des populations, et que tous les éléments de l'Organisation travaillent en vue d'obtenir des résultats collectifs, a exigé un changement du système de planification. L'application du cadre GAR, avec les ajustements correspondant sur le plan de la planification, de la budgétisation, du suivi et de l'évaluation de la performance, et de l'évaluation indépendante, a été introduite dans le Plan stratégique de l'Organisation 2008-2012.

La mise en œuvre de la GAR permet à l'Organisation de mieux démontrer les résultats et de se concentrer sur l'allocation des ressources, tout en accroissant la transparence et la responsabilisation. La mise en œuvre du cadre GAR vise à modifier en profondeur la façon dont l'Organisation fonctionne, faisant des résultats et de la performance l'orientation centrale de ses activités. Le système de gestion institutionnel (CMS) du Bureau sanitaire panaméricain générera et utilisera les informations sur la performance à des fins de responsabilisation, rapport aux parties prenantes externes et communication d'informations à la direction en interne pour le suivi, l'apprentissage et la prise de décisions.

Figure 1. Principales pressions exercées sur l'OPS pour qu'elle adopte une gestion axée sur les résultats (GAR)



Ce document présente les grandes informations sur la portée de la GAR au sein de l'Organisation. Il a pour objet de servir de plan directeur pour les responsables du Bureau sanitaire panaméricain, travaillant en collaboration avec les États membres, pour les aider à définir les résultats attendus, à concentrer leur attention sur l'obtention des résultats, à opérer un suivi régulier de la performance, et à utiliser les informations du suivi pour ajuster la gestion des programmes en vue d'une plus grande efficacité et efficacité dans les opérations.

La GAR permet à l'OPS de mieux s'assurer que ses processus et activités contribuent à la réalisation des objectifs des domaines d'action du Programme de santé pour les Amériques, et des Objectifs stratégiques (OS) ainsi que des Résultats attendus pour l'ensemble de la Région (RER) du Plan stratégique de l'OPS. Elle fournit un moyen d'établir un lien entre les RER de l'OPS et le travail des entités du Bureau sanitaire panaméricain (PASB), y compris les liens avec les départements de gestion, programmatiques, et exécutifs du Bureau. On attend de ces entités qu'elles obtiennent les Résultats attendus spécifiques du Bureau (OSER) qui devraient permettre la réalisation des RER et contribuer à la réalisation des OS

de l'OPS. De même, ces RER contribuent à la réalisation des Résultats attendus pour l'ensemble de l'Organisation (OWER) de l'OMS, ce qui contribue également à la réalisation des Objectifs stratégiques globaux.

Le cadre de GAR de l'OPS, élaboré en tenant compte du cadre correspondant de l'OMS, comprend les composantes fondamentales suivantes : planification ; mise en œuvre, suivi et évaluation de la performance ; évaluation indépendante et apprentissage ; et responsabilisation.

2. CADRE DE GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS DE L'OPS

L'OPS définit la GAR comme un processus de gestion où :

- La formulation des programmes s'articule autour d'une série d'objectifs prédéfinis et de résultats attendus ;
- Les résultats attendus justifient les besoins en ressources, qui sont tirés des extrants nécessaires pour obtenir ces résultats et liés à ces extrants ;
- La performance effective sur le plan de la réalisation des résultats est mesurée objectivement au moyen d'indicateurs de performance ; et
- Les responsables et le personnel du PASB sont responsables de l'obtention des résultats ; ils sont aussi dotés des outils et des ressources dont ils ont besoin pour les obtenir.

La GAR est un vaste processus de gestion qui vise à parvenir à des changements importants dans la façon dont l'organisation fonctionne. Au cœur de ce processus on trouve l'amélioration de la performance et la réalisation de meilleurs résultats. Le processus de gestion identifie des résultats à court terme (extrants), à moyen terme (réalisations), et à long terme (impacts). Un résultat est défini comme un changement tangible, mesurable, ou calculable qui découle d'une relation de cause à effet. Les résultats sont les conséquences d'actions prises pour atteindre certains objectifs.

Les résultats peuvent également refléter la transformation des attitudes, des pratiques et des comportements d'un groupe donné. Ce concept recouvre deux questions centrales :

- la notion de *changement*, qui suppose une transformation visible dans un groupe, une organisation, une société, ou un pays, et
- la notion de *causalité*, qui est une relation de cause à effet entre une action et les résultats obtenus.

La GAR de l'OPS est centrée sur les résultats au niveau des réalisations qui bénéficient directement à la santé de la population, plutôt que sur le suivi et le contrôle des extrants ou activités. Des exemples de niveaux de réalisations comprennent les éléments suivants :

- une réduction de l'incidence des IST/HIV/SIDAI dans une région cible ;
- un plan de santé national mis en œuvre ;
- une réduction du taux de mortalité chez les enfants de moins de 5 ans dans le pays X ; et
- la mise en place d'un nouveau mécanisme réglementaire dans le domaine de la santé.

Composantes du cadre GAR de l'OPS

Le cadre GAR de l'OPS compte quatre composantes :

- la planification ;
- la mise en œuvre, ainsi que le suivi et l'évaluation de la performance ;
- une évaluation indépendante et l'apprentissage ; et
- la responsabilisation.

Les principaux éléments de chaque composante sont énoncés ci-dessous (voir la figure 2).

• Planification

- identifier des résultats clairs et mesurables, à l'aide d'une approche de cadre logique ;¹
- sélectionner des indicateurs qui seront utilisés pour mesurer les progrès accomplis vers la réalisation de chaque résultat ;
- la définition de cibles explicites pour chaque indicateur, utilisées pour évaluer la performance.

• Mise en œuvre et suivi et évaluation de la performance

- mettre en œuvre des tâches et des sous-tâches pour obtenir les produits et services (extrants) qui font partie de l'intérêt gérable de l'entité ;
- utiliser un système de mesure de la performance afin de collecter régulièrement des données sur les progrès accomplis vers l'obtention des résultats, et procéder à une reprogrammation lorsque cela est nécessaire ;
- examiner, analyser et communiquer les résultats obtenus par rapport aux indicateurs cibles.

• Évaluation indépendante et apprentissage

- intégrer des évaluations indépendantes pour fournir des informations complémentaires sur la performance au-delà de ce qui est disponible grâce au suivi de la performance et au système d'évaluation ;
- utiliser les informations sur la performance pour la responsabilisation dans la gestion interne, l'apprentissage et les processus décisionnels,

¹ La cadre logique est un outil de gestion utilisé pour améliorer la conception, la gestion et l'évaluation des interventions. Il identifie les éléments clés dans la chaîne de résultats (intrants, extrants, produits, impacts) ainsi que leurs rapports de causalité, les indicateurs, et les hypothèses ou risques qui peuvent avoir une influence en termes de réussite ou d'échec.

ainsi que pour faire rapport de la performance externe aux parties prenantes et aux partenaires.

- **Responsabilisation**

Un principe directeur clé de la GAR est la responsabilisation. Le caractère décentralisé de la GAR exige que des lignes claires de responsabilités soient définies et qu'elles fassent l'objet d'un suivi à tous les niveaux.

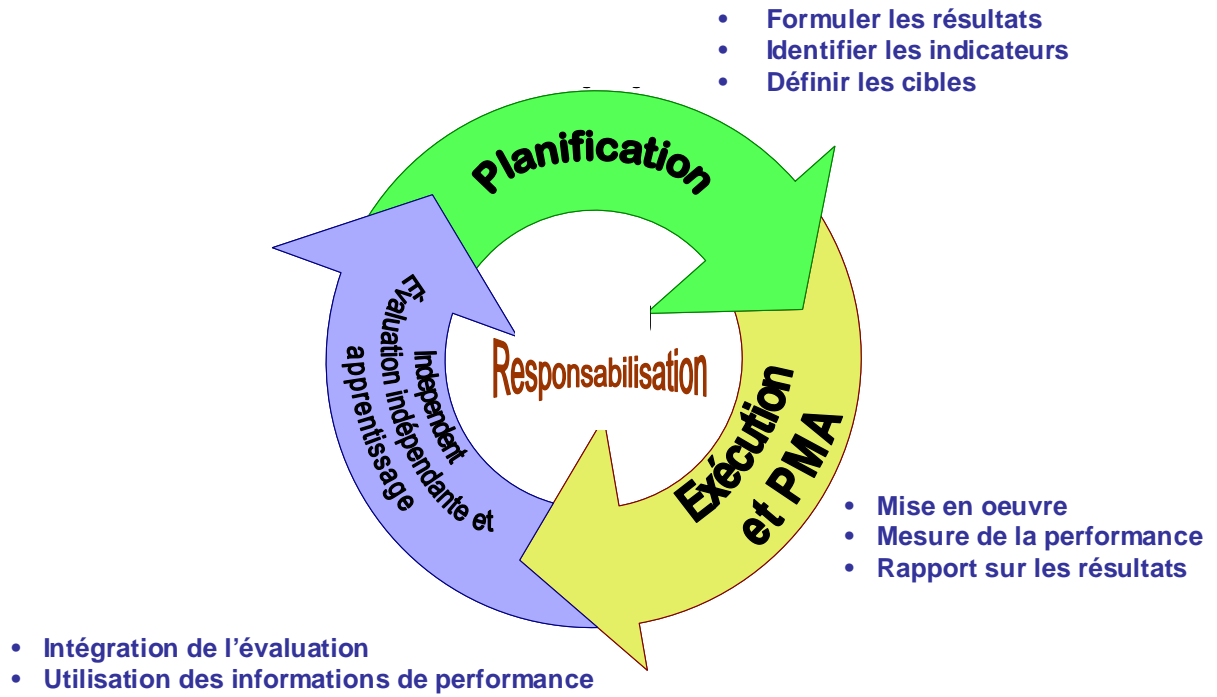
Les réformes importantes associées aux processus de GAR au sein du PASB comprennent les points suivants :

- ***Autonomiser les chefs de services.*** L'autorité est déléguée au niveau de direction qui est tenu pour responsable des résultats, ce qui lui permet de réorienter les ressources et de procéder à d'autres ajustements afin de s'assurer que les résultats sont effectivement obtenus.
- ***Tenir les chefs de service pour responsables.*** La GAR institue de nouveaux mécanismes pour faire en sorte que les chefs de services assument la responsabilité de l'obtention des résultats qui sont du ressort de leur *intérêt gérable*.²
- ***Se centrer sur les bénéficiaires.*** La GAR consulte les bénéficiaires et leur répond en ce qui concerne les préférences et leur niveau de satisfaction par rapport aux réalisations (OWER, RER et OSER) et aux extrants (produits et services) fournis.

² « Le concept d'intérêt gérable reconnaît que l'obtention des résultats exige une action conjointe de la part d'un grand nombre d'autres acteurs tels que les gouvernements des pays hôtes, les institutions, les autres bailleurs de fonds, la société civile, et le secteur privé. Lorsqu'un objectif entre dans notre intérêt gérable, cela signifie que nous avons des raisons de croire que notre capacité à influencer, organiser, et appuyer les autres autour d'objectifs généralement partagés peut aboutir à la réalisation des résultats souhaités, et que la probabilité de réussite est suffisamment élevée pour justifier les dépenses pour un programme et les ressources en personnel. Un résultat entre dans l'intérêt gérable d'une entité lorsqu'il existe des raisons suffisantes de croire que sa réalisation peut être influencée de façon significative et critique par les interventions de cette entité. » – Glossaire USAID, <http://www.usaid.gov/pubs/sourcebook/usgov/glos.html>.

- ***Participation et partenariat.*** La GAR est inclusive vis à vis des partenaires qui partagent un intérêt pour ce qui est d'obtenir des résultats au moyen de la planification, de la mise en œuvre et de la mesure de la performance.
- ***Procéder à une réforme de la politique et des procédures.*** La GAR institue des changements officiels dans la façon dont l'Organisation mène ses opérations en émettant de nouvelles politiques et lignes directrices sur les procédures qui apportent des éclaircissements sur les nouveaux rôles, procédures opérationnelles et responsabilités.
- ***Élaborer des mécanismes de soutien.*** La GAR aide les chefs de service pour la mise en place effective de processus de mesure de la performance et de gestion en apportant une formation et de l'assistance technique, en établissant de nouvelles bases de données d'informations sur la performance, en élaborant des lignes directrices et en diffusant les pratiques optimales.
- ***Changer la culture de l'organisation.*** La GAR facilite les changements culturels au sein du PASB qui sont nécessaires pour une mise en œuvre effective de cette nouvelle méthode de gestion. Ces changements comprennent une modification des valeurs, des attitudes, et des comportements du personnel du PASB. Il s'agit notamment d'instiller un engagement en termes de présentation de rapports honnêtes et ouverts sur la performance, de s'écarter des intrants et processus pour s'orienter vers l'obtention de réalisations, et d'encourager une culture d'apprentissage ancrée sur l'évaluation.

Figure 2. Cadre de gestion axée sur les résultats de l'OPS



Chaque composante est décrite en détail dans les sections suivantes.

3. PLANIFICATION

L'OPS est une organisation complexe, composée de ses États membres et d'un secrétariat appelé le Bureau sanitaire panaméricain (PASB ou « le Bureau »). Le Bureau est composé d'entités³ qui travaillent au niveau national, sous-régional et régional. L'adoption de la gestion axée sur les résultats implique que toutes les entités devraient travailler en coordination et contribuer à la réalisation des résultats collectifs définis dans le Plan stratégique de l'OPS, approuvé par les organes directeurs de l'Organisation. Le cadre de planification doit faciliter la conciliation des priorités régionales définies dans le Plan stratégique avec les priorités nationales. Le Plan stratégique de l'OPS est également aligné sur le Plan stratégique de l'OMS, dans la mesure où le PASB est le Bureau régional pour les Amériques de l'OMS.

Le cadre de planification présente deux aspects : la planification stratégique et opérationnelle. La planification stratégique au sein de l'OPS répond au Programme de santé pour les Amériques 2008-2017, le document sur la santé de plus haut niveau dans la Région préparé par les pays eux-mêmes. Le Plan stratégique répond aussi au Programme de santé mondial, qui fait partie du Programme de travail général de l'OMS.

Les Objectifs stratégiques (OS) et les Résultats attendus pour l'ensemble de la région (RER) du Plan stratégique constituent le point de départ de la planification opérationnelle. Il est donc impératif que ces résultats soient convenus par toutes les parties prenantes, qui comprennent les États membres et le personnel du PASB à tous les niveaux. Afin d'assurer la réalisation des objectifs, une appropriation par toutes les parties prenantes est essentielle.

Afin de répondre à cette modalité organisationnelle complexe, et pour s'assurer que les autres composantes de la GAR peuvent être pleinement exécutées, le processus de planification au sein de l'OPS doit être plus rigoureux et détaillé que par le passé.

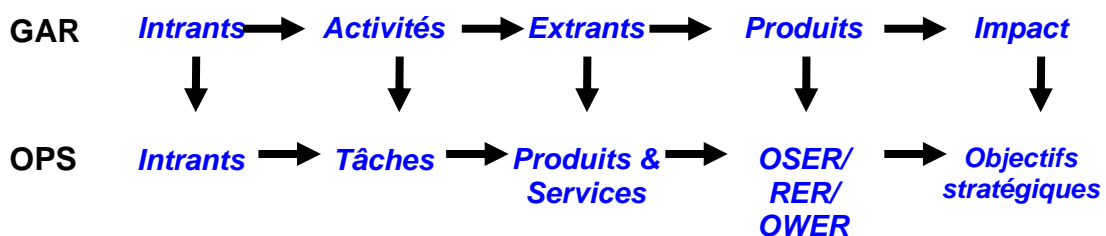
³ Entité est un terme générique qui désigne une unité de gestion, programmatique et d'exécution responsable d'élaborer et de mettre en œuvre un plan de travail biennal par l'entremise de la gestion de ses ressources associées (humaines, financières, en nature). En tant que telle, le système d'information AMPES du PASB reconnaît cette entité comme étant le noyau de la gestion du programme et du budget, d'où son nom.

3.1. Chaîne de résultats de l'OPS comparée à la chaîne de résultats GAR

Dans la GAR, la chaîne de résultats est définie en termes d'intrants, d'activités, d'extrants, de réalisations et d'impact. La terminologie de l'OPS est alignée sur la terminologie GAR.

Les entités du PASB (entités AMPES) mettent en œuvre des *tâches* faisant appel à des intrants (ressources humaines, financières et en nature) pour obtenir des *produits/services*. Si le travail d'une entité est bien planifié, un groupe de produits et services obtient un meilleur résultat ou réalisation à moyen terme, un *Résultat attendu spécifique du Bureau (OSER)*. Par l'entremise de leurs OSER, une entité ou plusieurs agissant de concert, contribuent à atteindre un résultat agrégé à moyen terme (*Résultat attendu pour l'ensemble de la Région - RER*). Ainsi, les intrants et tâches créent des produits et des services (extrants), qui devraient atteindre les OSER. Les OSER liés contribuent à la réalisation d'un RER spécifique, et ces RER, à leur tour, contribuent à la réalisation des Objectifs stratégiques du Plan stratégiques. Qui plus est, ces objectifs stratégiques contribuent aux domaines d'action du Programme de santé des Amériques. La figure 3 montre la GAR et la terminologie de l'OPS.

Figure 3. Comparaison de la GAR et terminologie de l'OPS



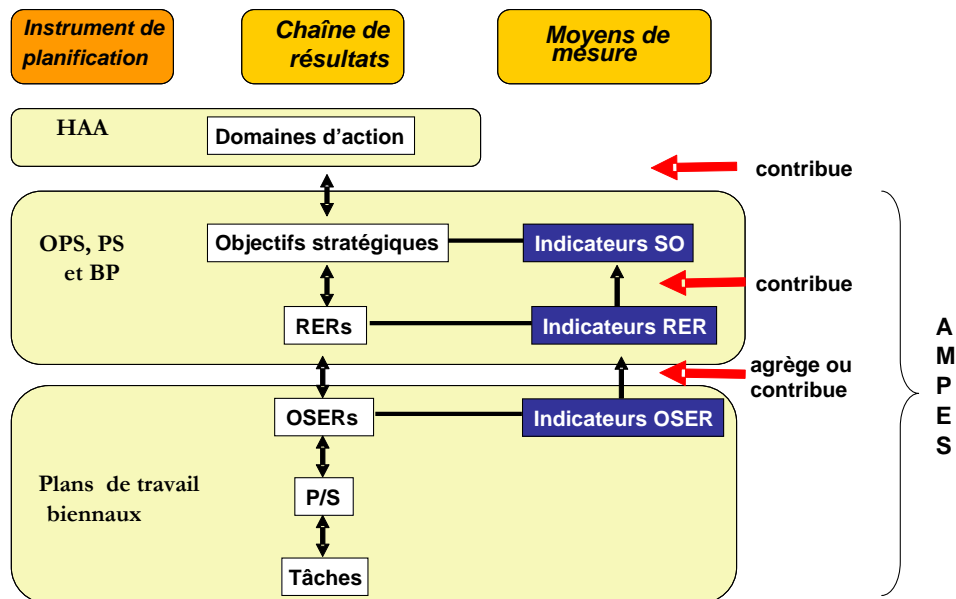
- **Intrants** fait référence aux ressources financières, humaines et matérielles utilisées pour une intervention de développement.
- **Activités** fait référence à une série d'actions interconnectées prises ou d'activités réalisées dans le cadre desquelles des intrants, comme les fonds, la coopération technique et d'autres ressources sont transformées pour produire des produits et services spécifiques (extrants). La mise en œuvre des activités et l'utilisation des ressources nécessaires sont laissées à la discrétion des responsables d'entités. Dans la terminologie OPS/OMS, les activités sont appelées **tâches** ou **sous-tâches**.
- **Extrants** fait référence aux résultats à court terme qui sont observables une fois les tâches et sous-tâches réalisées ; ils entrent complètement dans

l'intérêt gérable des chefs de services. Dans la terminologie OPS/OMS, les extrants sont appelés **produits et services**.

- **Réalisations** fait référence aux résultats à moyen terme obtenus d'un groupe de produits et de services. Ils décrivent les changements recherchés dans des conditions résultant des programmes de coopération. Obtenir une réalisation exige généralement des efforts collectifs de plusieurs partenaires, dont chacun produit des produits. Dans la terminologie OPS/OMS, les réalisations peuvent être les **OSER** (au niveau de l'entité – régionaux, sous-régionaux et nationaux), les **RER** (au niveau régional), ou les **OWER** (au niveau mondial).
- **Impacts** fait référence aux résultats à long terme produits par une intervention de développement. Ils peuvent être positifs ou négatifs et représentent des changements voulus ou non voulus. Parfois, les impacts peuvent s'appliquer à une situation de développement à long terme au niveau national, sous-régional, régional, ou mondial. Dans la terminologie OPS/OMS, les impacts sont appelés **objectifs stratégiques (OS)**.

La figure 4 présente les grands points du cadre de planification de l'OPS, y compris ses instruments, la chaîne de résultats et les indicateurs pour opérer un suivi des progrès.

Figure 4 : Chaîne de résultats et indicateurs de l'OPS



HAA : Programme de santé pour les Amériques

OPS – SP : Plan stratégique ; PB : Programme et budget

OS : Objectif stratégique ; RER : Résultat attendu pour l'ensemble de la Région ; OSER : Résultat attendu spécifique du Bureau ; P/S : Produits et services

Les Objectifs stratégiques (OS) sont les résultats à long terme (impact) dans le Plan stratégique de l'OPS. Ils sont exprimés en termes d'état de santé, de déterminants de la santé ou de systèmes de santé. Une diminution de l'incidence des maladies est un exemple d'impact lié à un OS. Les OS de l'OPS sont établis uniquement pour la Région des Amériques et ils contribuent aux Objectifs stratégiques de l'OMS. Les États membres de l'OPS se sont engagés à réaliser les OS. Le PASB aide les États membres à les réaliser grâce à la mise en œuvre des RER. Le PASB s'est aussi engagé à suivre et évaluer les Objectifs stratégiques. La réalisation des OS est une responsabilité partagée de l'OPS (les États membres et le PASB), pourtant les États membres sont responsable de la réalisation des indicateurs cibles des OS.

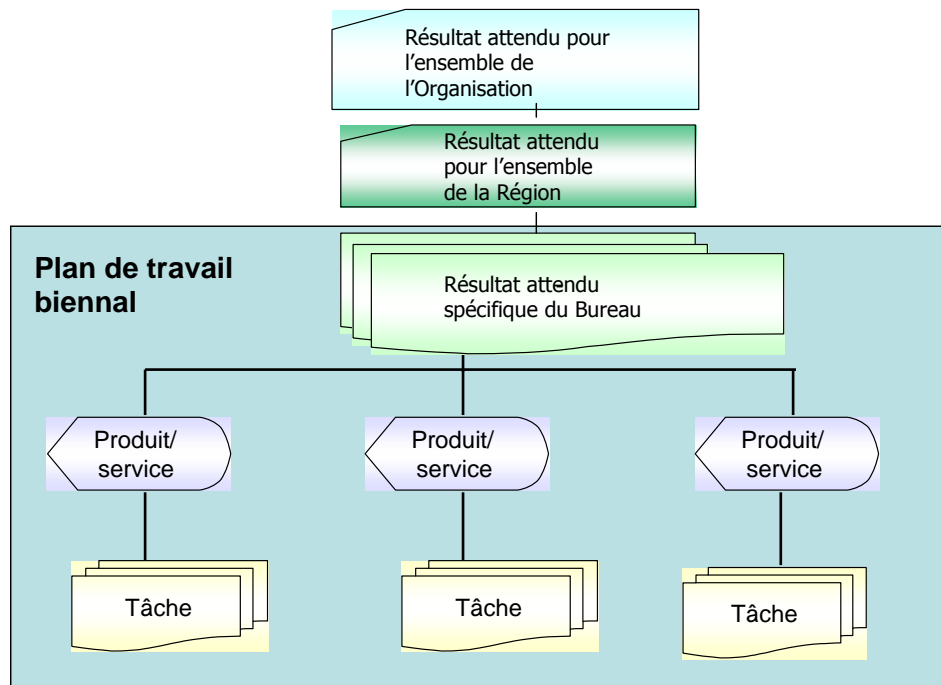
Les RER sont les résultats institutionnels à moyen terme nécessaires pour réaliser les OS de l'OPS. Les RER sont les réalisations sur lesquelles l'OPS dans son ensemble va être tenue pour responsable pendant toute la durée du plan stratégique de l'OPS. En dépit de ce niveau de responsabilisation, il est important de garder à l'esprit le fait que la réalisation d'un RER est le fruit de la collaboration et de l'action conjointe du PASB et des États membres de l'OPS.

Les RER sont sélectionnés et adaptés en OSER, un OSER par RER. Les OSER sont les résultats attendus du travail des entités au cours d'une période de planification de deux ans et constituent la base du plan de travail biennal (PTB). Les OSER et leurs indicateurs sont élaborés dans la cadre du système de planification, de programmation, de suivi et d'évaluation des Amériques (AMPES) au cours du processus de planification. Les intrants mobilisés (ressources humaines, financières, et/ou en nature), les tâches entreprises et les extrants produits entraînent des changements. C'est au responsable de l'entité qu'il incombe de déterminer quels extrants (produits/services) sont nécessaires pour obtenir un OSER.

Un OSER est un RER reproduit au niveau d'une entité. Au moment d'élaborer un OSER, une entité n'a que deux options —soit elle adopte intégralement le contenu du RER, soit elle l'adopte partiellement, en fonction de ses besoins. Dans les deux cas, l'entité a le droit de modifier l'énoncé du RER afin de l'adapter au contexte du travail de l'entité. À supposer que les risques et hypothèses soient traités de façon adéquate, une entité devrait réaliser son OSER correspondant au moyen d'un ou plusieurs produits et services. Les produits et services sont obtenus en accomplissant des tâches.

La figure 5 présente les grandes lignes du contenu et de la structure logique d'un plan de travail biennal (PTB) dans la chaîne de résultats. Dans le PTB, le planificateur élabore des produits et des services pour atteindre chaque OSER. Le planificateur programme plusieurs tâches pour chaque produit/service.

Figure 5. Contenu et structure logique d'un plan de travail biennal dans la chaîne de résultats



3.2. Chaîne de résultats OPS/OMS

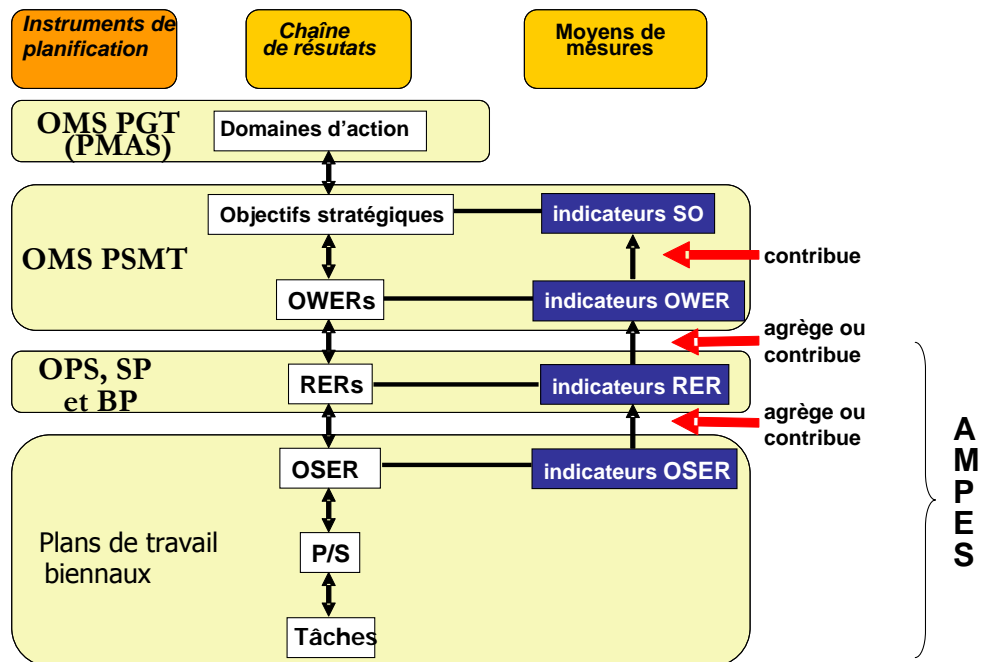
L'agrégation des RER contribue à la réalisation des OWER. Les OWER sont les réalisations à moyen terme pour lesquelles l'ensemble du Secrétariat de l'Organisation mondiale de la santé (OMS) doit être tenu responsable pendant la période couverte par un Plan stratégique à moyen terme de l'OMS. Les RER des différentes régions de l'OMS contribuent conjointement à la réalisation des OWER de l'OMS au niveau mondial. De même, les OWER contribuent à la réalisation des Objectifs stratégiques de l'OMS.

Les Objectifs stratégiques de l'OMS (OS) sont définis au niveau mondial. Les Objectifs stratégiques de l'OPS, en revanche, sont définis au niveau régional et ne s'appliquent qu'aux Amériques.⁴ Les OS de l'OMS contribuent à la réalisation des

⁴ Les OS de l'OPS et de l'OMS sont alignés, toutefois, du fait que l'OPS a adopté et maintenu les Objectifs stratégiques originaux de l'OMS et que l'OMS a par la suite fusionné certains d'entre eux, l'OPS a 16 OS et l'OMS en a 13.

domaines d'action du Programme mondial d'action sanitaire (PMAS), qui fait partie du Programme de travail général de l'OMS. Ainsi, le PASB contribue à la réalisation des OWER et des OS de l'OMS, remplissant ainsi son rôle de Bureau régional de l'OMS pour les Amériques. La figure 6 illustre cette chaîne de résultats et les indicateurs connexes.

Figure 6. Chaîne de résultats et indicateurs de l'OPS/OMS



OMS – PGT : Programme de travail général ;
 PMAS : Programme mondial d'action sanitaire ;
 PSMT : Plan stratégique à moyen terme
 SP : Plan stratégique ; PB : Programme et budget
 OS : Objectif stratégique ;
 OWER : Résultats attendus pour l'ensemble de l'Organisation ;
 RER : Résultat attendu pour l'ensemble de la Région ;
 OSER : Résultat attendu spécifique du Bureau

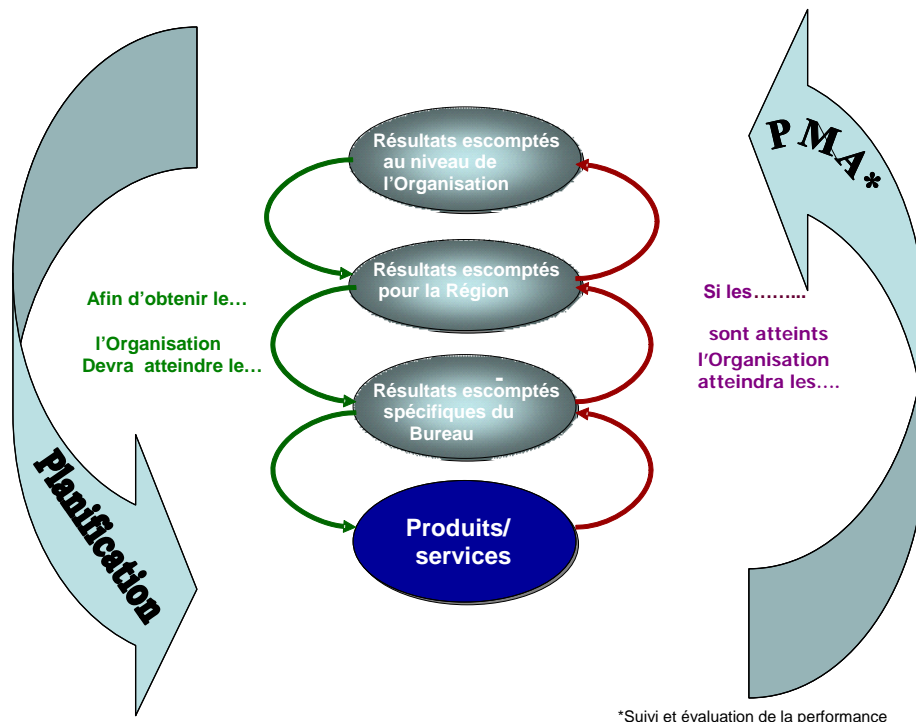
3.3. Appliquer une approche logique

Selon le cadre GAR, la relation logique entre les produits et services proposés (extrants) et les OSER (réalisations) doit être vérifiée selon les deux méthodes suivantes :

- La logique de planification est vérifiée en démontrant que l'entité doit fournir les produits ou services identifiés pour obtenir le résultat attendu, et
- La logique des résultats est vérifiée en démontrant que le résultat attendu sera obtenu une fois que tous les produits et services connexes auront été fournis, éventuellement par l'entremise de multiples projets AMPES de l'entité.

Une approche similaire, habituellement par agrégation, est appliquée entre des réalisations à différents niveaux de la chaîne de résultats : OWER, RER et OSER. Voir la figure n° 7.

Figure 7. Chaîne de résultats et logique de planification



3.4. Hypothèses et risques

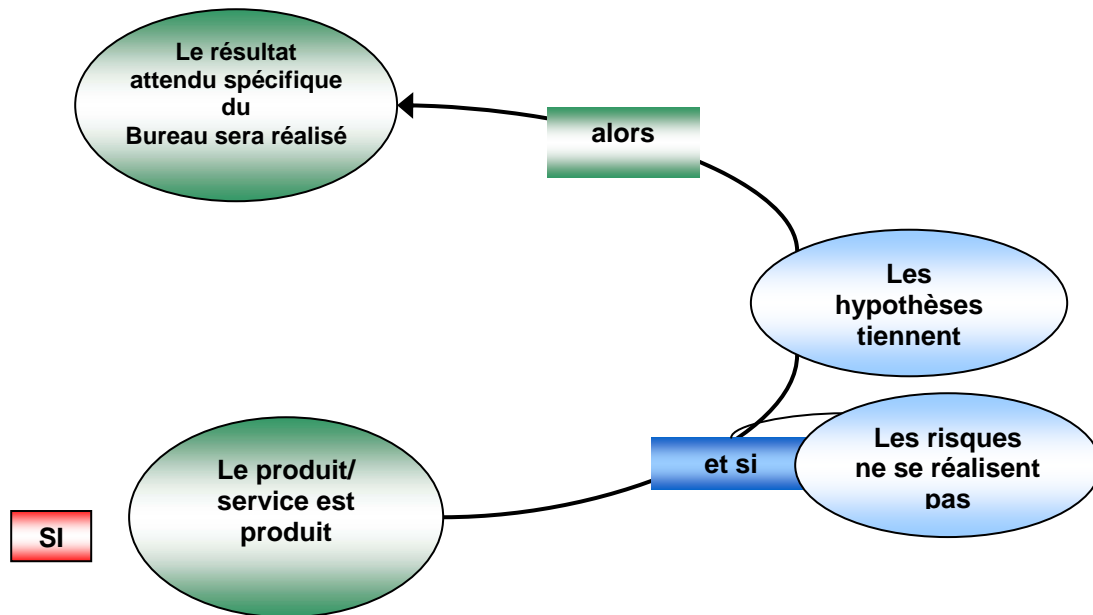
Un risque serait que les interventions n'aient pas lieu dans un environnement complètement contrôlé. L'obtention d'un résultat est souvent influencée par des événements ou conditions externes, incontrôlables qui peuvent ne pas faire partie de l'intérêt gérable du responsable de l'entité. De ce fait, il est important d'énoncer explicitement les hypothèses qui sont nécessaires à la réussite ainsi que les risques qui pourraient nuire à l'obtention des résultats. Il se peut que des produits et services bien planifiés ne puissent pas obtenir un OSER⁵. Il est donc important d'exprimer clairement les risques et hypothèses afin d'énoncer un argumentaire clair, à l'avance, des obstacles potentiels sur la voie de la réalisation des OSER. La figure 8 illustre le flux logique des hypothèses et risques.

Les hypothèses sont des événements futurs qui peuvent avoir un effet positif ou neutre sur une intervention. Les hypothèses sont certes considérées comme étant externes et en dehors du contrôle immédiat d'une entité, elles peuvent être soit internes soit externes à l'Organisation. Des exemples d'hypothèses pourraient être que : « les priorités du Ministère de la Santé ne changeront pas au cours de la période de planification », « la politique publique du gouvernement sera adoptée comme prévu » ou « 15 entités de pays du PASB mettront en œuvre des produits/services correspondants à l'appui d'une réalisation prévue ». Des actions peuvent être prises par l'entité afin d'accroître au maximum la probabilité qu'une hypothèse se produise.

Les risques sont des événements potentiels qui échappent au contrôle de l'entité AMPES. Les risques sont des menaces pour la réalisation des résultats et ne sont pas simplement le négatif d'une hypothèse. Dans la mesure où les risques sont externes à l'entité, ils échappent au contrôle direct du responsable de l'entité. Comme pour les hypothèses, ils peuvent être soit internes soit externes à l'Organisation. Des actions peuvent souvent être prises en vue d'atténuer les effets négatifs des risques ou empêcher qu'ils se concrétisent.

⁵ Il se peut qu'un OSER ne puisse pas être réalisé car (a) les produits et services ont mal été mis en œuvre, il s'agit alors d'une question de gestion ; (b) les produits et services sélectionnés pour être mis en œuvre n'étaient pas les bons pour réaliser l'OSER, c'est alors une question de conception ; ou (c) les risques se sont concrétisés ou les hypothèses ne se sont pas avérées, ce qui est une question d'évaluation.

Figure 8. Flux logique des hypothèses et risques pour la réalisation des OSER



3.5. Indicateurs

Des indicateurs sont nécessaires afin de déterminer si un résultat à moyen terme (OWER, RER et OSER) a été obtenu. Les indicateurs mesurent les progrès accomplis sur le plan de la réalisation des objectifs en évaluant, directement ou indirectement les véritables changements de situation par rapport à ce qui avait été planifié en termes de quantité, de qualité, et de délais. Un indicateur est une variable quantitative ou qualitative observable qui fournit les bases pour évaluer la réalisation, le changement, ou la performance. Un indicateur est le « marqueur » qui contribue à mesurer les progrès vers la réalisation des résultats attendus. (Voir le tableau 1 pour une description des divers indicateurs.)

Les indicateurs quantitatifs sont des mesures objectives telles que le décompte (existence d'un ou plus), le temps (fréquence, retards), coût (planifié, effectif, variation), proportion (pourcentage, ratio). Les indicateurs qualitatifs sont des mesures subjectives telles que des jugements, des perceptions, ou des comparaisons avec les normes établies.

Les indicateurs sont sélectionnés au cours de la phase de planification, et comprennent les points de référence et les cibles ; des lectures de ces indicateurs sont prises à intervalles clés. Une mesure de référence est d'abord prise ; elle évalue ou décrit la situation avant l'intervention de développement ; c'est la mesure par rapport à laquelle les progrès seront évalués ou les comparaisons seront faites.

La cible fait référence au progrès qu'on estime pouvoir observer à la fin de l'intervention. La comparaison du point de référence avec les valeurs actuelles et cibles déterminera l'ampleur des progrès qui ont été réalisés, afin que des actions correctrices puissent être prises si nécessaire.

Afin de s'assurer que les indicateurs opèrent effectivement les tâches prévues, un indicateur utile doit être **SMART** ; en d'autres termes, il doit être :

- S** Spécifique (pour ce qui est de la nature du changement, des groupes cibles, ou des régions cibles),
- M** Mesurable (en utilisant les indicateurs sélectionnés),
- A** Accessible (réaliste),
- R** Rattaché à un projet (traitant du [des] besoin[s] identifié[s]), et
- T** Temporellement défini (réalisable dans les délais de l'intervention)

Tableau 1. Types d'indicateurs

Type	Résultat attendu (Réalisation) Bonne utilisation des compétences dans l'environnement de travail
Indicateur quantitatif	Nombre de produits élaborés avec la nouvelle compétence Référence : 0 Cible : 5
Indicateur qualitatif	Qualité du produit élaboré avec la nouvelle compétence Référence : passable Cible : excellent
Type	Résultat attendu (Réalisation) Nouveaux guides de la politique de santé gestion / opérations
Indicateur quantitatif	Nombre ou pourcentage de personnes qui reconnaissent la nouvelle politique de santé comme guidant leur travail Référence : Sans objet (S/O) Cible : 20 personnes/50 %
Indicateur qualitatif	Dans quelle mesure la politique a été intégrée aux guides de gestion / opérations Référence : Sans objet (S/O) Cible : Politique visiblement intégrée et perçue comme guidant la gestion /opérations (exemples donnés sur ce point)

3.6. Instruments de planification OPS/OMS et alignement

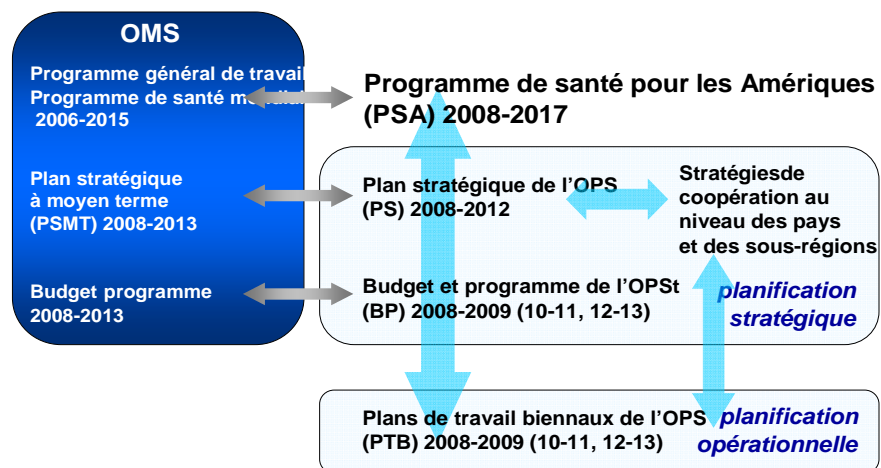
Étant donné que le PASB est le bureau régional de l'OMS pour les Amériques, le plan stratégique de l'OPS est aligné sur le Programme de travail général de l'OMS (PTG) et sur le plan stratégique à moyen terme (PSMT). Cet alignement a été

opéré progressivement au cours de plusieurs cycles de planification, et l'intégration programmatique s'est achevée avec le plan stratégique 2008–2012.

L'OPS est également l'agence du système interaméricain qui se spécialise dans la santé. À ce titre, l'OPS répond à des besoins de santé spécifiques dans les pays des Amériques comme énoncé dans le Programme de santé pour les Amériques 2008–2017.

Par l'entremise de son plan stratégique, l'OPS répond et s'engage à travailler dans les domaines d'action définis par les États membres dans le cadre du PTG de l'OPS et dans le Programme de santé pour les Amériques. Les instruments de planification de l'OPS/OMS sont présentés à la figure 9 et décrits ci-après.

Figure 9. Instruments de planification OPS/OMS



3.6.1 Instruments de planification stratégique de l'OMS

Programme de travail général

Le Programme de travail général (PTG) est l'instrument de planification de plus haut niveau de l'OMS. Il reflète une vision à long terme ainsi qu'un cadre de politique globale, et il couvre une période de 10 ans (actuellement 2006–2015). Le PTG définit le vaste programme de santé au niveau mondial, en examinant les questions de santé, les défis qu'elles représentent, et les façons dont la communauté internationale doit y répondre au cours de ces dix ans. Le

document décrit les responsabilités de l'OMS en tant qu'agence mondiale de la santé et définit les grandes orientations de ses activités.

Le Programme de santé mondial (PSM), qui fait partie du PTG, comporte sept domaines prioritaires :

1. Investir dans la santé pour réduire la pauvreté ;
2. Construire la sécurité sanitaire au niveau individuel et mondial ;
3. Promouvoir une couverture universelle, l'égalité des genres, et les droits de l'homme liés à la santé ;
4. S'attaquer aux déterminants de la santé ;
5. Renforcer les systèmes de santé et l'accès équitable ;
6. Tirer parti des connaissances, de la science et de la technologie ; et
7. Renforcer la gouvernance, le leadership et la responsabilisation

Dans le Onzième Programme de travail de l'OMS, les fonctions essentielles de l'organisation sont décrites, sur la base de la Constitution de l'OMS. Les fonctions essentielles identifient ce sur quoi l'OMS va se concentrer dans l'exercice de ses actions. L'OPS a adopté les mêmes fonctions essentielles avec quelques modifications et c'est l'axe qu'elle suit dans la planification de ses activités.

Plan stratégique à moyen terme de l'OMS

Le plan stratégique à moyen terme (PSMT) est un plan sur six ans qui définit l'orientation organisationnelle de l'OMS sur la base des domaines prioritaires spécifiés dans le PSM du PTG, et qui reflète les résolutions des instances dirigeantes de l'OMS ainsi que les stratégies de coopération avec les pays. Il définit les objectifs stratégiques (OS) pour l'OMS dans son ensemble —les États membres et le Secrétariat— avec les indicateurs et les cibles correspondants. Le plan établit également les OWER à réaliser afin de respecter l'OS. Les RER de l'OPS (et les OSER) sont alignés sur ces OWER. Le PSMT est donc essentiel pour définir la planification et déterminer les résultats attendus de l'OPS.

3.6.2 Instruments de la planification stratégique de l'OPS

Programme de santé pour les Amériques

Le Programme de santé pour les Amériques (PSA) est un instrument politique de haut niveau pour la santé qui guidera la préparation des futurs plans nationaux de santé et des plans stratégiques pour tous les organismes souhaitant coopérer pour la santé dans les pays des Amériques au cours de la période 2008-2017. Ce Programme définit des priorités et à ce titre il vise à

guider l'action collective des parties prenantes nationales et internationales qui cherchent à améliorer la santé des populations de cette Région.

Les pays et les territoires de la région, avec l'appui technique du PASB, ont élaboré le PSA. Tous les États membres ont approuvé et ont signé ce PSA. Ceci atteste de l'engagement politique quant à son contenu et son exécution.

Le PSA définit huit domaines d'action qui représentent les secteurs prioritaires établis par les États membres de l'OPS :

- A. renforcement de l'autorité sanitaire nationale ;
- B. s'attaquer aux déterminants de la santé ;
- C. accroître la protection sociale et l'accès à des services de santé de qualité ;
- D. réduire les inégalités sur le plan de la santé entre les pays et au sein des pays ;
- E. réduire le risque et le fardeau de la maladie ;
- F. renforcer la gestion et le développement du personnel de santé ;
- G. tirer parti des connaissances, de la science et de la technologie ; et
- H. renforcer la sécurité sanitaire.

Le Programme apporte également des aspects des PTG au niveau régional, établissant des domaines d'action spécifiques en fonction des besoins et des priorités au niveau régional. Ainsi, le Programme complète et élargit le PTG, comme défini par les États membres. L'OPS s'efforce de maintenir un équilibre entre l'alignement programmatique avec l'OMS et la spécificité régionale des pays et des territoires, comme indiqué dans le Programme de santé pour les Amériques.

Plan stratégique de l'OPS

Le plan stratégique (PS) est l'instrument de plus haut niveau de planification de l'OPS. Il répond à la fois au Programme de santé pour les Amériques et au PTG de l'OMS par l'entremise du PSMT. Le plan stratégique couvre une période de cinq ans (actuellement 2008-2012⁶) et définit les RER de l'OPS ainsi que leurs indicateurs et cibles. Le PS compte 16 objectifs stratégiques (OS). La

⁶ OPS travaille sur la base d'une budgétisation bisannuelle, mais la Conférence sanitaire panaméricaine (la plus haute instance dirigeante de l'OPS) se réunit tous les cinq ans. Le plan stratégique couvre également une période de cinq ans, mais il existe un conflit inhérent en termes de calendrier entre les instruments de planification et de budgétisation. Afin de résoudre cette anomalie, le plan stratégique 2008-2012 couvrira trois exercices biennaux (une période de six ans) du point de vue programmatique, et le plan suivant couvrira deux exercices biennaux. Ce cycle sera répété par la suite. Cette solution permettra également à l'OPS d'informer comme il se doit l'OMS, qui a une période de planification de six ans.

réalisation est mesurée au moyen d'indicateurs cibles. Le PASB est responsable d'opérer un suivi et de rendre compte des progrès accomplis sur le plan de la réalisation des OS. Les États membres, travaillant avec le PASB, sont responsables de réaliser les OS. Le PASB est également responsable de la réalisation des RER. Si le PASB reçoit les ressources demandées dans son programme et budget applicable aux trois exercices biennaux couverts dans le cadre du plan stratégique émanant de sources telles que les quotes-parts des membres et les contributions volontaires, et que les risques et les hypothèses sont traités comme il se doit, alors les États membres devraient s'attendre à ce que les RER soit réalisés. En outre, tous changements proposés aux RER et à leurs indicateurs et cibles pendant l'exécution du plan stratégique seront présentés aux organes directeurs pour examen.

En élaborant ce plan, l'Organisation considère également toute une série de questions d'autres parties prenantes, ainsi que les stratégies et programmes correspondants.

Dans le Plan stratégique, les six fonctions essentielles de l'OPS/OMS pour 2008-2012 sont les suivantes :

1. fournir le leadership sur des sujets critiques pour la santé et prendre part à des partenariats où une action conjointe est nécessaire ;
2. définir le programme de recherche et promouvoir la génération, la diffusion, et l'application des connaissances utiles ;
3. fixer des normes, et favoriser et suivre leur mise en œuvre ;
4. articuler des options de politiques éthiques et fondées sur des preuves ;
5. mettre en place la coopération technique, catalyser le changement, et établir une capacité institutionnelle durable ; et
6. suivre la situation dans le domaine de la santé et évaluer les tendances de la santé.

L'OPS opère une classification de ses produits/services par fonction essentielle. Les fonctions essentielles font l'objet d'un suivi pour déterminer leur utilisation aux différents niveaux de l'Organisation et par entité, y compris les dépenses correspondantes. Le PASB fera rapport à ses organes directeurs à intervalles réguliers.

Programme et budget de l'OPS

Le programme et budget (PB) de l'OPS comprend le programme de l'Organisation tel que défini par une série de RER, leurs indicateurs, et leurs cibles, ainsi que le budget associé sur une période de deux ans. Le plan stratégique est mis en œuvre par une série de PB, et ils emploient les mêmes

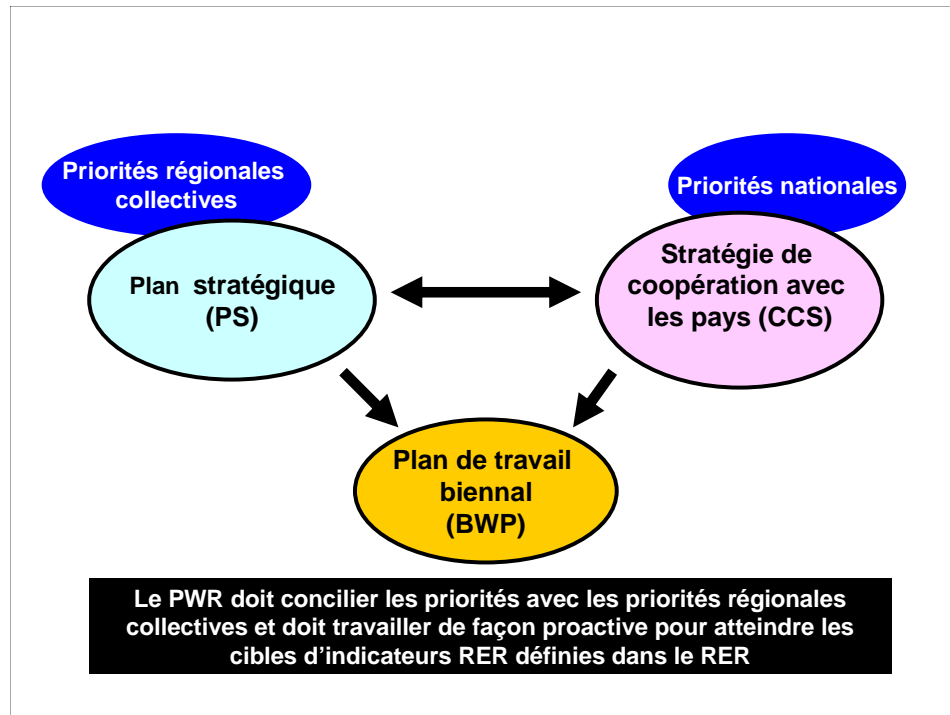
RER définis dans le plan. Le PB guide la planification opérationnelle, qui est présentée en détail dans les plans de travail bisannuels (PTB). Les évaluations de fin d'exercice biennal de chaque PB font office de rapports de situation sur l'exécution du PS à l'intention des organes directeurs de l'OPS.

Stratégies de coopération avec les pays

La stratégie de coopération avec les pays de l'OPS/WHO (CCS) correspond à une vision à moyen terme (habituellement de quatre à six ans) pour la coopération technique de l'OPS/OMS avec un pays donné. L'élaboration et l'exécution d'une CCS fait partie intégrante du procédé de planification stratégique au niveau du pays. Les CCS sont élaborées conjointement par les États membres et le PASB et sont alignées sur le plan stratégique de l'OPS. Les CCS sont également prises en compte pour et contribuent à l'élaboration des futurs plans stratégiques (voir la figure 9).

La CCS oriente la préparation du plan de travail bisannuel (PTB) au niveau des pays. Le PTB représente un équilibre entre les orientations et les priorités stratégiques régionales et mondiales, comme défini dans le plan stratégique de l'OPS, et le PSMT de l'OMS, ainsi que les priorités des pays, conformément aux objectifs nationaux de développement de la santé tels que définis dans la CCS (voir la figure 10).

Figure 10. Rapports entre la stratégie de coopération avec les pays (CCS), le plan stratégique, et le plan de travail bisannuel



Stratégie de coopération sous-régionale

Une stratégie de coopération sous-régionale de l'OPS/OMS (SCS) correspond à la vision à moyen terme pour la coopération technique de l'OPS/OMS avec une sous-région donnée des Amériques. Elle définit un programme stratégique pour travailler dans cette sous-région. Ce programme énonce les priorités définies conjointement pour la coopération de l'OPS/OMS dans et avec la sous-région et clarifie le rôle de l'OPS/OMS pour traiter des questions identifiées. Une SCS doit être souple. Elle est généralement élaborée avec des projections allant de quatre à six ans, mais elle peut porter sur une période plus courte. La SCS est l'instrument clef de l'OPS/WHO pour s'aligner sur les processus d'intégration sous-régionale dans les Amériques, y compris les plans et les stratégies, et pour harmoniser les activités avec les partenaires au niveau sous-régional. La SCS sert de base pour le dialogue, le plaidoyer, la mobilisation de ressources et la planification.

3.6.3 Instruments de planification opérationnelle de l'OPS

La planification opérationnelle est le processus consistant à énoncer comment les engagements pris par le PASB dans le plan stratégique et les documents connexes du programme et budget seront réalisés. Elle implique d'élaborer un plan de travail bisannuel (PTB) dans chacune des entités du Bureau afin qu'il soit en mesure de réaliser ses OSER.

Plans de travail biennaux

Le plan stratégique et le programme et budget correspondants sont exécutés au moyen de plans de travail biennaux détaillés (PTB). Ces PTB sont les plans opérationnels détaillés de l'OPS et comprennent trois composantes principales : une section analytique ; une section OSER ; et une section sur les projets AMPES qui comprend les produits, les services, les tâches et les sous-tâches. Tout le travail des entités est couvert par ces PTB. Le succès d'un PTB est mesuré par les cibles d'indicateurs OSER, et les progrès sur le plan de leur réalisation fait l'objet d'un suivi au moyen des échéances applicables.⁷ Les PTB reflètent les responsabilités de chaque Entité ainsi que l'engagement et la responsabilité de son personnel et de ses équipes pour la réalisation des OSER. Les PTB reflètent la contribution des entités à la réalisation des RER du plan stratégique. Les PTB sont élaborés pour une période de deux ans. Ils sont approuvés par la haute direction du PASB, y compris l'allocation budgétaire. Ils font l'objet d'un suivi régulier et sont reprogrammés en fonction des besoins.

Au cours du processus de planification des activités d'une période biennale, un chef de service détermine quelles sont les ressources nécessaires pour mener à bien ces activités. Certaines de ces ressources sont disponibles au début de la période de planification et d'autres doivent être mobilisées. L'écart de financement entre les ressources existantes et le total nécessaire pour réaliser tous les OSER constitue l'information critique pour l'Organisation, de sorte qu'une mobilisation efficace des ressources puisse être entreprise de façon proactive. Cet écart de financement est un critère important dans l'attribution de ressources additionnelles à l'entité.

⁷ Une échéance est un événement observable qui permet de progresser sur la voie de la réalisation d'un indicateur OSER qui doit faire l'objet d'un suivi dans le temps.

3.7 Système intégré pour la planification et la coordination des ressources

3.7.1 Planification des ressources

La planification et l'affectation des ressources stratégiques et opérationnelles font partie intégrante du cadre de gestion axée sur les résultats de l'OPS. Une analyse stratégique des ressources fournit une estimation des ressources nécessaires pour réaliser les OS au cours de la période couverte par le plan stratégique.

L'organisation mène des exercices de priorisation au cours de l'élaboration du plan stratégique, afin de définir un classement des OS pour l'attribution des ressources. Ce classement est utilisé à titre d'information pour les priorités budgétaires de la période biennale et sera également employé pour les périodes biennales suivantes, avec d'éventuels changements en fonction de l'évolution du contexte interne ou externe.

La planification des ressources de l'OPS est également guidée par la politique régionale de budget et programme.⁸ Cette politique est conçue pour répondre à l'évolution des besoins régionaux et pour faciliter la distribution équitable des ressources entre les entités au niveau régional, sous-régional, et des États membres.

3.7.2 Coordination des ressources

La coordination des ressources vise à s'assurer que toutes les ressources disponibles (budget régulier et autres sources, y compris les contributions volontaires) seront allouées de façon adéquate et dans des montants suffisants pour parvenir aux résultats attendus aux divers niveaux de l'Organisation qui ont été définis pendant le processus de planification. Cette coordination implique d'opérer un suivi des écarts de financement des activités de l'Organisation, en canalisant les ressources vers les besoins prioritaires comme convenu dans le programme et budget et les PTB approuvés, et en réallouant les ressources entre les entités, en tenant compte des responsabilités fiduciaires, en fonction des besoins. La coordination des ressources contribue à orienter la mobilisation nécessaire pour combler les écarts entre les ressources nécessaires et les ressources disponibles, assurer la conformité avec les accords de partenaires, et réduire au minimum la nécessité de renvoyer les ressources financières.

⁸ Politique régionale du budget et programme, septembre 2004 (CD45/7).

4. MISE EN ŒUVRE ET SUIVI ET ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE

La mise en œuvre et le suivi et l'évaluation de la performance constituent la deuxième composante du cadre de GAR de l'OPS.

4.1. *Mise en œuvre*

La mise en œuvre correspond à l'exécution du programme et des opérations de l'OPS, comme planifié. Le programme et budget de l'OPS est mis en œuvre par les 69 entités du PASB qui fonctionnent au niveau régional, sous-régional, et national. Chaque entité exécute un plan de travail bisannuel (PTB), qui contribue à la réalisation des résultats institutionnels du programme et budget et du plan stratégique. Le PTB est exécuté au moyen des plans de travail semestriels, où les interventions (tâches et sous-tâches) sont détaillées et programmées. Le PTB est l'instrument principal pour la mise en œuvre du programme et budget de l'Organisation.

Dans la composante de mise en œuvre, les chefs de services supervisent la transformation des intrants en produits et services. Pour faciliter ce processus, différents instruments sont nécessaires, y compris les différentes modalités de dépenses, telles que les contrats, les cours et séminaires, les lettres d'accord, et la passation de marchés.

4.2. *Suivi et évaluation de la performance (PMA)*

Le suivi de la performance correspond au suivi continu des activités (tâches) et de la mise en place des programmes pour s'assurer qu'ils se poursuivent comme prévu et qu'il est probable que les résultats attendus soient réalisés. Le suivi de la performance montre l'état d'avancement des différents PTB au niveau de l'entité (sous-tâches et tâches, produits et services, et OSER) et du plan stratégique de l'OPS au niveau institutionnel (RER et OS). Le suivi compare la performance ou la situation effective par rapport à ce qui avait été projeté ou était prévu sur la base de normes prédéterminées. À cet effet, le suivi collecte des données sur les processus d'exécution, l'utilisation des ressources, et les progrès sur le plan de la réalisation des résultats. Le suivi commence en recueillant des informations des PTB des entités. Ces informations sont agrégées pour le suivi au niveau institutionnel, comme indiqué dans le plan stratégique de l'OPS. La fonction de suivi s'assure que tout est mis en œuvre comme prévu et que le plan avance comme prévu tout au long de la période couverte.

L'évaluation de la performance correspond à l'examen et l'analyse systématiques d'un programme ou d'une intervention afin de juger de ses

réalisations et de sa performance. L'évaluation de la performance compare ce qui était prévu par rapport à ce qui a été réalisé à intervalles réguliers, en déterminant pourquoi il existe une différence puis en prenant les mesures correctrices nécessaires pour rester conforme au plan. Les évaluations de l'OPS sont menées sur une base semestrielle au niveau de l'entité (évaluation du PTB) et au niveau institutionnel (évaluation du plan stratégique). Les chefs de services au niveau de l'entité peuvent cependant mener des évaluations plus fréquentes.

Le suivi et l'évaluation de la performance (PMA) correspondent au processus de l'OPS pour suivre et évaluer le Plan stratégique, y compris son Programme et budget et les plans de travail biennaux respectifs. Ce processus permet aux chefs de services et aux parties prenantes de disposer d'un suivi et d'indications des progrès dans la réalisation des résultats attendus et des résultats finaux à l'issue de la période de planification, tant au niveau de l'entité qu'au niveau institutionnel.

Les progrès sur le plan de la réalisation des **cibles d'indicateurs** sont surveillés et évalués périodiquement au niveau de l'entité et au niveau institutionnel. Les indicateurs sont des marqueurs sélectionnés, et la réalisation de la cible définie permet simplement d'indiquer les progrès sur la voie des résultats attendus souhaités. Pendant la planification, deux valeurs sont définies pour chaque indicateur : une pour marquer le point de départ (référence) et une autre valeur pour marquer la cible souhaitée. Quand les progrès sur le plan de la réalisation d'une cible d'indicateur ne peuvent pas être démontrés, « une alerte rouge » prévient la direction.

Afin de déterminer si une entité est sur la bonne voie pour atteindre ses cibles, chaque indicateur OSER doit inclure des **échéances**. Les échéances sont des événements nécessaires, observables et sensibles à la dimension temporelle. Les progrès vers la réalisation de la cible d'indicateur font l'objet d'un suivi en tenant des échéances, qui sont normalement évaluées tous les six mois.

Les chefs de service emploieront les données recueillies sur les indicateurs OSER pour suivre et évaluer les plans opérationnels (PTB) et sur des indicateurs RER pour suivre et évaluer l'exécution du plan stratégique.

Le système de gestion institutionnelle de l'Organisation (CMS) couvre les RER du plan stratégique et leur association avec les OSER pour chaque PTB. Il couvre également le budget pour produire chaque OSER, y compris les coûts planifiés liés à chaque produit/service. Les produits/services constituent le niveau le plus désagrégé des données de suivi institutionnel et des modules du plan stratégique.

Le suivi et l'évaluation de la performance institutionnelle sont réalisés en partant du bas de la chaîne de résultats et en progressant vers le haut. Des produits ou services aux OSER, des OSER aux RER, et des RER aux OS (voir la figure 7).

4.2.1. Suivi et évaluation de la performance du plan de travail biennal

Au niveau de l'entité, la PMA du PTB passe en revue régulièrement l'exécution des tâches, la fourniture des produits et des services, et l'accomplissement des OSER ; elle prend des mesures correctrices en fonction des besoins. Les responsables d'entités d'AMPES et les coordinateurs de projets sont responsables de la PMA du PTB.

La PMA se fonde sur les informations des rapports d'avancement semestriels. Ces rapports fournissent des informations sur divers éléments du PTB et sur la façon de procéder à des ajustements, comme la révision du PTB, la réallocation des ressources, et la simplification ou la ventilation des produits et des services. L'évaluation de la performance permet un apprentissage analytique sur la base des défis qui doivent être relevés pendant la fourniture des produits et des services et documente les enseignements tirés pour la période de suivi suivante.

Chaque entité enregistre la réalisation des échéances, reflétant les progrès de cette entité vers la cible des indicateurs OSER. Les échéances sont évaluées tous les six mois par la haute direction du PASB. Le responsable d'un indicateur OSER opère un suivi et fournit des informations sur cet indicateur OSER.

On s'attend habituellement à ce que la fourniture de produits et de services débouche sur la réalisation d'un OSER. Cependant, cela n'est pas toujours nécessairement le cas. Hormis l'impact possible des risques et hypothèses, il se peut que les OSER ne soient pas réalisés parce que des produits et services insuffisants ont été programmés, les produits et services ont mal été mis en œuvre, ou ce ne sont pas les bons produits et services qui ont été planifiés. Si cette situation se produit, une évaluation indépendante devrait être effectuée.

4.2.2. Plan stratégique et suivi et évaluation de la performance du programme et budget

Les OS et les facilitateurs d'indicateurs RER permettent un suivi continu du programme et budget (PB). Le PB est évalué au moins tous les six mois, de même que les PTB des entités. À la fin de la période biennale, l'évaluation comprend un rapport qui est présenté aux organes directeurs : le « Rapport d'évaluation du programme et budget en fin de période biennale ». Étant donné que les OS et les RER dans le PB sont exactement les mêmes que ceux qui figurent dans le plan stratégique, les rapports de PB en fin de période biennale servent de rapports d'activité intérimaire pour le plan stratégique. Un rapport final sur le plan stratégique sera présenté aux organes directeurs en fin de période de planification.

Les informations tirées des évaluations de programme et budget de fin de période biennale sont utilisées pour déterminer les progrès réalisés par rapport aux OS et

aux résultats attendus du plan stratégique. La réalisation des résultats attendus peut parfois être agrégée directement (et dans la plupart des cas automatiquement dans la CMS) du niveau de l'entité jusqu'aux niveaux régionaux et mondiaux sur une base bisannuelle.

La performance du plan stratégique sera évaluée à partir des grands critères de performance suivants :

- **Efficacité** —dans quelle mesure les cibles d'indicateurs, OSER et RER sont réalisés comme prévu (ciblé). Les données de planification et opérationnelles pertinentes et connexes devraient être saisies dans les systèmes opérationnels et administratifs et communiquées au niveau des OSER.
- **Efficience** —le rapport entre les coûts et les OSER, RER et OWER. Les données de planification et opérationnelles pertinentes et connexes devraient être saisies dans les systèmes opérationnels et administratifs et communiquées au niveau des OSER.
- **Satisfaction des parties prenantes** —dans quelle mesure les OSER et les RER correspondent bien aux préférences des parties prenantes.
- **Attribution** — dans quelle mesure les RER et les OWER peuvent être attribués aux activités menées par l'OPS.
- **Pertinence** — dans quelle mesure les RER et les OWER répondent aux besoins des États membres et de la Région.

Les rapports devraient fournir les valeurs de ces mesures afin que les planificateurs puissent poursuivre leur évaluation. C'est par une analyse de l'efficacité et de la satisfaction des parties prenantes qu'il est possible de tirer des leçons qui pourront être utilisées dans les exercices de planification suivants.

4.3. Évaluation de la performance de gestion

Des évaluations de la performance de gestion sont également effectuées afin de déterminer dans quelle mesure les entités gèrent bien leur travail. L'évaluation de la gestion de la performance passe en revue les points suivants :

- L'efficacité et l'efficience des efforts des entités pour mettre en œuvre une coopération technique ;
- Les macro-processus ainsi que les structures organisationnelles et fonctionnelles (à savoir, les processus GAR, la mise en œuvre du cadre de responsabilisation, et les structures de gestion) ;
- La gestion des ressources humaines et la performance technique et de gestion ;
- Les processus commerciaux pour la mise en œuvre des systèmes d'information pour la gestion, environnement de travail, systèmes d'information pour la gestion, et autres outils de gestion ;

- Le portefeuille d'interventions ainsi que l'évaluation de l'allocation et de l'utilisation des ressources en ce qui concerne les stratégies de coopération avec les pays, les plans de travail biennaux, l'AMPES, les fonctions essentielles et de soutien, et les projets ;
- Les enquêtes de satisfaction des principales parties prenantes internes et externes ;
- L'évaluation en termes de réalisations de la pertinence et de la durabilité des interventions de coopération technique (positionnement de la CCS de l'OPS par rapport aux programmes de santé des pays) ; et
- L'évaluation de la stratégie de partenariat et l'analyse de la « part de marché ».

4.4. Rapports et apprentissage institutionnel

Par l'entremise de leur chef, les entités du PASB présentent leurs rapports au niveau hiérarchique supérieur. En outre, en consolidant les différents rapports RER, les facilitateurs OS font rapport sur les réalisations à la haute direction du PASB. Le Directeur, à son tour, fait rapport aux organes directeurs. Les rapports de suivi et d'évaluation de la performance reposent sur des examens périodiques des PTB, qui comprennent la mise en œuvre programmatique et financière. Le tableau 2 présente le cadre de communication des rapports aux différents niveaux du PASB.

Tableau 2. Cadre de présentation de rapports de l'OPS

Éléments à présenter	Fréquence des rapports et destinataires des rapports	Niveau de direction responsable
Produits et services	Au moins sur une base mensuelle au responsable de l'entité d'AMPES	Coordinateur de projet
OSER	Tous les six mois à la haute direction	Responsable de l'entité
RER	Tous les six mois à la haute direction et tous les deux ans aux organes directeurs. Aux organes directeurs à la fin du plan stratégique.	Coordinateur RER
OWER	Chaque année à l'OMS	Coordinateur OS
OS	Tous les six mois à la haute direction et tous les deux ans aux organes directeurs. Aux organes directeurs à la fin du plan stratégique.	Coordinateur OS

On s'attend à ce que tous les niveaux de la direction utilisent les rapports PMA pour étayer leurs décisions. Quand des faiblesses sont détectées dans la performance, les raisons de ces faiblesses devraient être identifiées et des mesures correctives devraient être prises comme nécessaire.

5. ÉVALUATION INDÉPENDANTE ET APPRENTISSAGE

L'évaluation indépendante et l'apprentissage constituent la troisième composante du cadre GAR de l'OPS.

L'OPS définit l'évaluation comme une évaluation systématique et impartiale d'une activité, d'un projet, d'un programme, d'une stratégie, d'une politique, d'un thème, d'un secteur, d'une entité opérationnelle, ou de la performance institutionnelle. L'Organisation se concentre sur les réalisations attendues et obtenues à long terme, en examinant la chaîne des résultats, les processus, les facteurs contextuels, et les liens de causalité, afin de comprendre les réalisations ou l'absence de réalisations. Elle vise à déterminer la pertinence, l'efficacité, l'efficience, et la durabilité de ses interventions et contributions.

Les questions essentielles posées dans le cadre d'une évaluation sont les suivantes :

- L'activité, le projet, ou le programme étaient-ils pertinents compte tenu des priorités de l'institution ?
- Les indicateurs, les échéances, ou d'autres critères et points de référence et cibles prédéterminés étaient-ils bien préparés ?
- L'activité a-t-elle été efficace pour répondre à ses objectifs (au moyen d'une série de produits et de services, résultats attendus, et impacts) ; est-elle restée dans le budget et n'a-t-elle pas occasionné des résultats non désirés significatifs ?
- L'activité était-elle la manière la plus appropriée, la plus efficace, et la plus rentable d'atteindre les objectifs souhaités ?
- L'intervention a-t-elle été bien mise en œuvre ?

Assurer l'intégrité du processus d'évaluation dépendra en grande partie de l'indépendance de la fonction d'évaluation. L'OPS suit les lignes de la bonne pratique internationale qui incluent : a) la séparation de la responsabilité d'évaluation des fonctions hiérarchiques pour le programme et les projets ; b) la limitation de l'influence de la direction sur le mandat, la portée de l'évaluation, et le choix des experts chargés de l'évaluation ; c) la transparence et la clarté pour ce qui est du processus d'évaluation.

5.1. Suivi et évaluation de la performance par rapport à une évaluation indépendante

Le suivi et l'évaluation de la performance (PMA) et l'évaluation sont deux fonctions séparées. Le tableau 3 présente les différences entre le suivi et l'évaluation de la performance et une évaluation indépendante.

Les deux fonctions sont complémentaires. La PMA identifiera souvent les domaines problématiques qui devraient être étudiés plus en détail dans le cadre de l'évaluation indépendante. Qui plus est, la PMA peut fournir une grande partie des informations que les experts chargés de l'évaluation utilisent pour tirer des conclusions. Ces deux fonctions ont un rôle essentiel à jouer pour soutenir les systèmes de gestion axée sur les résultats d'aujourd'hui au sein des organisations publiques.

Tableau 3. Différences entre le suivi et l'évaluation de la performance et l'évaluation indépendante

<i>Suivi et évaluation de la performance</i>	<i>Évaluation indépendante</i>
Auto-évaluations effectuées en interne	Analyses indépendantes externes
Couverture complète	Analyse détaillée dans les secteurs prioritaires
Continu	Périodique
Habituellement approche quantitative	Approche qualitative et quantitative
Rapports sur les résultats à moyen terme (réalisations)	Rapports sur les résultats à long terme (impacts), et pourquoi et comment ils ont été obtenus. L'accent est mis sur l'attribution
Alerte les chefs de services sur les problèmes - typiquement au niveau de l'exécution	Recommande des solutions/actions aux chefs de services, habituellement après l'intervention

5.2. Principes de l'évaluation indépendante

L'OPS a défini les principes suivants pour effectuer des évaluations indépendantes :

- indépendance et objectivité,
- opportunité et crédibilité ; respect des normes généralement acceptées,
- respect des concepts du pays et priorités basées sur des thèmes,
- respect des concepts de transparence et consultation,
- accent mis sur l'efficacité et les résultats,

- respect du travail en partenariat avec d'autres parties prenantes ; respect du concept de participation dans toute la mesure du possible,
- aide au développement de la capacité d'évaluation dans les États membres.

Le respect de ces principes assurera que l'évaluation fournira effectivement les meilleures informations possibles sur les résultats afin d'améliorer continuellement la programmation et de contribuer à la responsabilisation. Les informations doivent être mises à la disposition de tous les niveaux de la direction et des parties prenantes.

5.3. Portée des évaluations

- Les évaluations sur l'ensemble de l'OPS examinent les grandes lignes d'activités. Ce sont des évaluations programmatiques ou thématiques effectuées dans quatre ou cinq pays différents choisis en fonction de critères définis pour permettre une comparaison. Ces évaluations ont une base thématique, prêtent une attention particulière aux parties prenantes dans le pays, et mettent en exergue les réalisations passées ainsi que le potentiel futur.
- Les évaluations dans les pays se concentrent sur les réalisations ainsi que sur les problèmes et les atouts de la coopération dans un ou des secteurs particuliers d'un pays donné.
- Les évaluations de la gestion se concentrent sur le processus et donnent une analyse des outils de gestion.
- Les évaluations identifiées dans le cadre du cycle de GAR suite à des écarts continus par rapport aux indicateurs/réalisations se concentrent sur les raisons pour lesquelles les indicateurs ne sont pas tenus et sur la (les) action(s) correctrice(s) qui peu(ven)t être nécessaires.

5.4. Évaluations d'impact

Dans des cas spéciaux, l'OPS peut entreprendre des études d'impact ayant une portée définie qui se concentrent sur la durabilité d'une initiative du programme. Ces études visent à montrer comment le programme a réussi à faire partie intégrante de l'effort national du pays. Des évaluations d'impact sont habituellement effectuées cinq années ou plus après la fin du cycle d'un programme car elles visent essentiellement à déterminer l'effet à long terme de l'intervention sur la qualité de vie des personnes et/ou sur la capacité accrue du pays bénéficiaire.

5.5. Évaluation participative

Des évaluations participatives sont entreprises par l'OPS afin de contribuer à l'appropriation et à la responsabilisation des parties prenantes au sein de leur pays, et d'aider l'OPS à comprendre la perception des bénéficiaires et des parties

prenantes. Dans cette approche, les bénéficiaires ou les parties prenantes sont essentiels au processus de conception et de réalisation de l'évaluation.

5.6. Apprentissage issu des études d'évaluation

Une condition préalable fondamentale pour promouvoir l'apprentissage GAR tiré des évaluations consiste à diffuser les évaluations dans toute une gamme de formats auprès du plus large public possible. Une importance particulière sera aussi accordée aux moyens de transférer les résultats de l'évaluation dans d'autres processus de gestion, tels que la planification et la budgétisation. Avec l'engagement de la haute direction du PASB d'intégrer l'évaluation institutionnelle à la culture de gestion institutionnelle, les chefs de services seront activement encouragés à se fonder sur les résultats des évaluations pour améliorer la programmation et la performance futures dans le cadre GAR.

6. RESPONSABILISATION

6.1. Principes de responsabilisation

La responsabilisation est un concept clé qui sous-tend la GAR. L'OPS définit la responsabilisation comme une obligation de démontrer et d'assumer la responsabilité de la performance à la lumière des attentes convenues. C'est un rapport formel qui émerge quand la responsabilité est conférée et acceptée. La responsabilisation comporte l'obligation de rendre compte de l'exercice de ses responsabilités.⁹

La responsabilisation exige que l'OPS assigne un ensemble spécifique de responsabilités à chaque poste avec un minimum de chevauchements avec d'autres postes. Ceci définit le contexte pour tenir par la suite les personnes chargées de l'utilisation des ressources pour responsables des résultats, avec les conséquences qui en découlent.

Outre le fait d'assigner un ensemble de responsabilités qui sont uniques à un poste spécifique, une autorité suffisante doit être déléguée à chaque poste de sorte que la personne en poste puisse obtenir les ressources nécessaires en temps opportun et les utiliser de façon adéquate pour s'acquitter de ses responsabilités. Dans la GAR, les résultats désirés sont définis, la responsabilité de leur obtention est assignée à une ou plusieurs entités organisationnelles. Pour que les chefs de services puissent être tenus pour responsables des résultats, ils doivent avoir reçu les pouvoirs nécessaires au moyen d'une délégation claire d'autorité dans tous les domaines, y compris celui de la gestion de ressources humaines.

« L'objectif premier de la délégation d'autorité est de promouvoir une utilisation

⁹ Modernizing accountability practices in the public sector, TBS and OAG, janvier 1998.

plus efficace des ressources et de faciliter l'apparition d'organisations plus agiles et plus réactives, augmentant ainsi la performance globale. Ce qui est préconisé, ce n'est plus la délégation d'autorité aux chefs de services afin d'accélérer les choses comme cela a toujours existé pour un certain nombre de procédures administratives, mais plutôt un changement complet des systèmes de gestion. »¹⁰

La responsabilisation exige qu'une personne sache clairement quelles sont ses responsabilités et les attentes. Elle exige qu'une personne agisse et prenne des décisions visant à obtenir une bonne performance. Être responsable ne signifie pas que la performance sera toujours à la hauteur des attentes, mais cela exige de faire preuve de la diligence voulue dans les actions et les décisions. Ainsi, que la performance soit celle qui était attendue ou non, si le fondement des actions et des décisions est solide, la performance peut être considérée comme raisonnable par ceux envers qui on est responsable. Être responsable signifie aussi être prêt à faire face à des situations inattendues, accepter les éventuelles conséquences si la performance ne répond pas aux attentes, remédier aux impacts négatifs fortuits, et prendre des mesures pour remédier à une performance médiocre.

La littérature moderne sur la gouvernance et l'administration publique considère la responsabilisation comme une mesure d'incitation positive et comme une occasion de faire la preuve des réalisations et de l'intendance. De ce fait, la responsabilisation fait partie intégrante et est un élément indispensable de la mise en place de relations efficace pour que les choses soient faites et en assumer la responsabilité, y compris l'attribution de l'autorité et des ressources. Elle vise à créer une culture de gestion reposant sur des faits, axée sur les résultats et transparente.

6.2. Responsabilisation pour les résultats de l'OPS

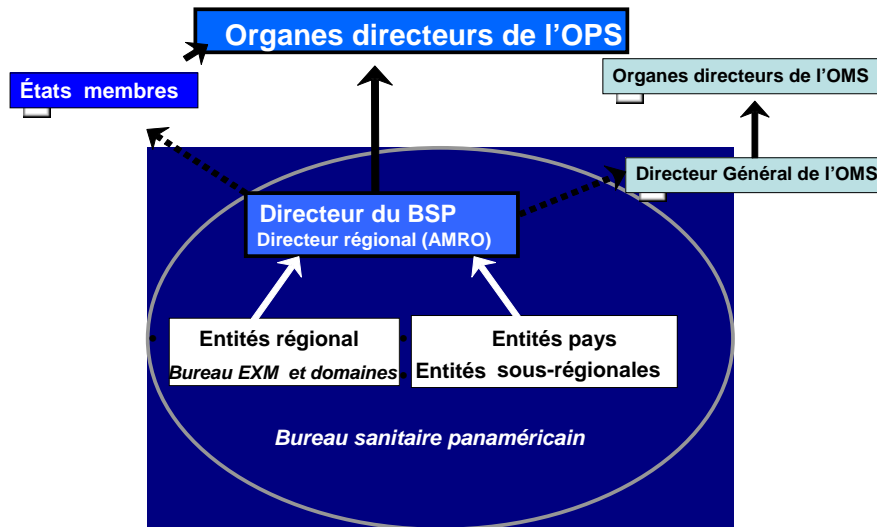
La présente section a pour objet de résumer certains autres concepts clés analysés ailleurs dans ce document et inscrit ces concepts dans le cadre de la recherche de résultats de l'OPS.

Les buts fondamentaux de l'OPS tels qu'énoncés dans sa Constitution sont d'encourager et coordonner les efforts des pays de l'Hémisphère occidental pour combattre la maladie, améliorer la longévité et favoriser la bonne santé physique et mentale de leur population. Comme énoncé dans sa Constitution, l'Organisation est dirigée par les organes directeurs de l'OPS, et la Conférence sanitaire panaméricaine (PASC) est l'instance dirigeante suprême. L'Organisation est composée d'États membres et d'un secrétariat : le Bureau sanitaire panaméricain (PASB). Le PASB est, en premier lieu, responsable envers les organes directeurs. Cette relation est officialisée par la nomination d'un Directeur du PASB pour mettre en œuvre les priorités et les programmes de l'Organisation.

¹⁰ Delegation of authority and accountability, Part II, Series on managing for results in the United Nations System, JIU/REP/2004/7.

La figure 11 présente le contexte du cadre de responsabilisation de l'OPS. Le PASB est directement responsable envers ses organes directeurs qui sont les « propriétaires » de l'Organisation et sont constitués des États membres agissant collectivement.

Figure 11. Cadre de responsabilisation de l'OPS



Le tableau 4 présente les niveaux de responsabilisation et d'autorité pour les États membres, le PASB, et les responsables d'entités. Les responsables d'entités peuvent déléguer l'autorité aux coordinateurs de projets AMPES et ceux-ci, à leur tour, peuvent déléguer encore à des collègues, si cela est autorisé par le responsable d'entité.

Tableau 4. Responsabilisation hiérarchique et autorité pour le plan stratégique de l'OPS

	Responsable de la réalisation de...	A l'autorité pour allouer et dépenser...
États membres de l'OPS	Objectifs stratégiques	Budget santé national
PASB, par le biais du Directeur	Résultats attendus pour l'ensemble de la Région (et suivi des OS)	Ensemble du budget OPS (délégée par État membre)
Responsable entité AMPES	OSER dans son plan de travail biennal (PTB)	Budget PTB
Coordinateur projet AMPES	Produits/services dans son projet AMPES	Budget projet
Responsable produits et services	Produits/services sous sa responsabilité	Budget produits/services tel qu'alloué
Responsable tâches	Tâches sous sa responsabilité	Budget tâches tel qu'alloué

Comme indiqué précédemment, les personnes ou entités à différents niveaux de l'organisation sont responsables de différents résultats :

- La réalisation des OS est une responsabilité partagée des États membres, du Secrétariat de l'OMS et du PASB. Bien que les États membres ne soient pas responsables de la réalisation des OS envers l'Organisation, ils sont responsables vis-à-vis de leurs populations ;
- Le Secrétariat doit être tenu pour responsable de la réalisation des OWER au cours de la période couverte par un plan stratégique à moyen terme ;
- Le PASB, et plus particulièrement le Directeur en tant que représentant de tout le personnel du PASB, est responsable de la réalisation des RER ;
- Les responsables d'entités AMPES, ainsi que les responsables des OSER et des indicateurs OSER sont responsables des OSER pertinents dont ils ont la responsabilité, y compris leurs cibles d'indicateurs et les échéances ; et
- Les coordinateurs de projets et les autres membres du personnel de l'entité assument la responsabilité au niveau des produits/services, tâches et sous-tâches.

En termes de responsabilité programmatique institutionnelle (voir le tableau 5), le PASB a des facilitateurs OS, des facilitateurs RER, et des facilitateurs d'indicateurs RER. Ils sont responsables de développer leurs résultats et indicateurs respectifs, de s'assurer qu'il y a suffisamment de liens OSER-RER pour faciliter la réalisation des résultats, et d'effectuer un suivi et des rapports continus sur la mise en œuvre, y compris en mettant en exergue les grands problèmes potentiels. Les facilitateurs OS sont responsables en dernier ressort de s'assurer que suffisamment d'entités ont des OSER propices à la réalisation de l'OS et de ses composants.

Au niveau de l'entité, le PASB a des facilitateurs OSER et des facilitateurs d'indicateurs OSER. Ils font rapport sur les progrès de leur entité sur le plan de la réalisation de leurs OSER et des progrès sur le plan de leurs RER, menant ainsi à bien le suivi et l'évaluation des réalisations liées au plan stratégique.

Tableau 5. Responsabilisation institutionnelle pour le plan stratégique de l'OPS

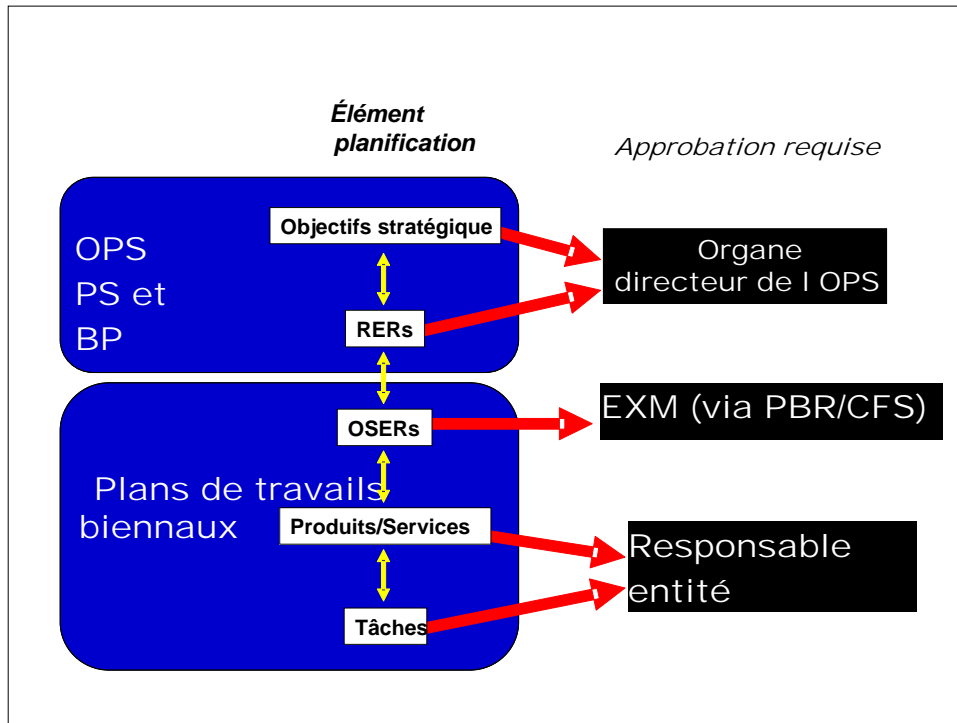
Facilitateurs	Responsable pour l'élaboration, le suivi et les rapports sur...
PBR	Tout le plan stratégique
Facilitateurs OS	Les SO dont ils sont responsables
Facilitateurs RER	Les RER dont ils sont responsables
Facilitateurs indicateurs RER	Les indicateurs RER dont ils sont responsables
Facilitateurs OSER	Les OSER dont ils sont responsables
Facilitateurs indicateurs OSER	Les indicateurs OSER dont ils sont responsables, y compris les échéances

La division Planification, budget et coordination des ressources (PBR) est responsable du suivi de l'ensemble du Plan stratégique. Les équipes de projets AMPES mettent en œuvre les produits et services des projets qui contribuent à la réalisation des OSER de l'entité. Les équipes trans-organisationnelles contribuent à la mise en œuvre de RER spécifiques et à atteindre les cibles d'indicateurs RER.

Si des changements doivent être apportés à la chaîne des résultats de l'OPS en cours d'exécution, ceux-ci doivent être autorisés par le niveau de l'Organisation qui les a approuvés (voir la figure 12), spécifiquement, les révisions aux éléments suivants :

- Pour les OS ou les RER, les organes directeurs de l'OPS doivent approuver les changements ;
- Pour les OSER, la haute direction du PASB doit approuver les changements ; et
- Pour les produits et les services ou les tâches, le responsable de l'entité doit approuver les changements.

Figure 12. Niveaux d'autorisation pour approuver les changements dans les résultats



Appendices

Sigles et abréviations

AMPES/OMIS	Systeme de planification, programmation, suivi et évaluation de la performance pour les Amériques /Systeme d'information de la gestion du Bureau
PTB	Plan de travail biennal
CCS	Stratégie de coopération avec les pays
EXM	Haute Direction du Bureau sanitaire panaméricain
PSM	Programme de santé mondial
PTG	Programme de travail général de l'OMS
JIU	Unité d'inspection conjointe
PSA	Programme de santé pour les Amériques
PSMT	Plan stratégique à moyen terme de l'OMS
ONG	Organisation non gouvernementale
OSER	Résultat attendu spécifique du Bureau
OWER	Résultat attendu pour l'ensemble de l'Organisation
OPS	Organisation panaméricaine de la santé
PASB	Bureau sanitaire panaméricain
PASC	Conférence sanitaire panaméricaine
PB	Programme et budget
PMA	Suivi et évaluation de la performance
P/S	Produit et service
PWR	Représentant OPS/OMS
RB	Budget régulier
GAR	Gestion axée sur les résultats
RER	Résultat attendu pour l'ensemble de la Région
SCS	Stratégie de coopération sous-régionale
OS	Objectif stratégique
PS	Plan stratégique
SPBA	Sous-comité de l'OPS sur le Programme, le Budget et l'Administration
OMS	Organisation mondiale de la santé

Glossaire

Responsabilisation	Une obligation de démontrer et d'assumer la responsabilité de la performance compte tenu des attentes définies. Il s'agit d'une relation formelle qui est créée quand une responsabilité est conférée et acceptée. La responsabilisation est assortie de l'obligation de rendre compte de la façon dont on s'est acquitté de ses responsabilités. La responsabilisation évoque un système qui inclut la capacité de démontrer que le travail a été mené conformément aux règles et aux normes convenues ou de rendre compte exactement des résultats de performance par rapport aux plans ainsi que des règles claires quant aux conséquences de la réalisation, ou de la non réalisation de ces résultats.
Activité	Terme générique de la GAR pour une mesure prise ou un travail accompli par l'intermédiaire desquels des intrants, tels que des fonds, l'assistance technique et d'autres types de ressources sont transformés pour produire des produits et des services spécifiques (extrants). Typiquement, c'est le niveau de décision du chef de programme en termes d'utilisation des ressources disponibles. Dans l'AMPES et dans le PTB, le terme correspondant est « tâche ». L'accomplissement de ces tâches aboutit à la réalisation des services/produits.
Système de planification, programmation, suivi et évaluation de la performance pour les Amériques (AMPES)	Le système global qui recouvre la planification, la programmation, le suivi et l'évaluation du Bureau sanitaire panaméricain. Il est soutenu par un logiciel qui traite tous ces processus.
Entité AMPES ou entité	Terme générique pour les parties gestion et exécutif du Bureau sanitaire panaméricain (PASB). Chacune de ces entités est responsable de développer et de mettre en application un plan de travail bisannuel (PTB) et son budget correspondant. Il recouvre toutes les « divisions » organisationnelles qui ont un PTB et un budget.
Projet AMPES	Le projet AMPES regroupe les produits et services que l'entité AMPES décide de couvrir pour réaliser un OSER. Leur création est une décision de gestion pour mieux organiser le travail de l'entité.
Évaluation	Il s'agit de l'examen et de l'analyse systématiques d'un programme ou d'une intervention afin de juger de ses réalisations et de sa performance. À intervalles réguliers, l'évaluation de la performance compare ce qui était prévu à ce qui a été réalisé, en déterminant les raisons des différences et puis en prenant des mesures correctrices, au besoin, pour garder le cap. Au sein de l'OPS, des évaluations de ce type sont menées tous les six mois au niveau de l'entité (évaluation du PTB) et au niveau institutionnel (évaluation du plan stratégique). Cependant, au niveau de l'entité, les chefs de services peuvent conduire des évaluations plus fréquemment. L'évaluation utilise les informations recueillies au moyen du suivi.

Référence	Une mesure ou une description de la situation avant ou au commencement du développement d'une période d'intervention ou de planification, par rapport à laquelle il est possible d'évaluer les progrès ou de faire des comparaisons. Typiquement, ceci devrait servir de base à la conception de l'intervention.
Analyse comparative (benchmarking)	C'est un processus utilisé dans la gestion stratégique par lequel les organisations (unités opérationnelles, projets, etc.) évaluent divers aspects de leurs processus et résultats par rapport aux processus des sociétés appliquant les pratiques optimales, habituellement par rapport à un groupe de pairs défini aux fins de comparaison. Ceci permet alors aux organisations d'élaborer des plans sur la façon d'apporter des améliorations ou d'adapter des pratiques optimales spécifiques, habituellement dans le but d'accroître un aspect donné de la performance. Les meilleures expériences d'autres unités opérationnelles, agences bailleurs de fonds, ou partenaires qui ont obtenu un niveau élevé de performance avec des types de projets similaires s'appellent les repères. Des cibles peuvent être fixées pour refléter cette expérience « d'excellence dans les affaires », à condition naturellement qu'il ait été tenu compte de la comparabilité des situations des pays, de la disponibilité de ressource, et d'autres facteurs susceptibles d'influencer les niveaux de performance qui peuvent être réalisés.
Plan de travail biennal (PTB)	Le plan de travail biennal (PTB) est l'instrument de planification opérationnelle de chaque entité (niveau pays, sous-régional et régional) ; le PTB définit les résultats attendus spécifiques du Bureau, y compris les indicateurs de cible correspondants et les échéances. Un PTB est mis en œuvre au moyen de projets AMPES et fournit des produits et des services.
Bénéficiaire	L'individu, le groupe, ou l'organisation, ciblé ou non, qui bénéficie, directement ou indirectement, de l'intervention de développement.
Stratégie de coopération avec les pays	La vision à moyen terme pour la coopération technique de l'OPS/OMS avec un pays donné. Elle définit un programme stratégique pour travailler avec ce pays. Le programme stratégique énonce les priorités convenues conjointement pour la coopération OPS/OMS dans et avec le pays et clarifie le rôle que l'OPS/WHO jouera sur le plan des questions indiquées.
Contributions volontaires avec affectation spéciale	Les Contributions volontaires avec affectation spéciale renvoient aux ressources fournies à l'Organisation qui sont destinées à des interventions spécifiques dans le cadre du Plan stratégique.
Évaluation systématique	Un examen aussi systématique et objectif que possible d'un projet ou d'un programme en cours ou terminé, de sa conception, mise en œuvre et résultats, dans le but d'en déterminer l'efficacité, l'efficience, l'impact, la durabilité et la pertinence. ¹¹

¹¹ OCDE, Méthodes et procédures pour l'évaluation de l'aide, OCDE, Paris, 1986.

Programme de travail général de l'OMS	Grandes orientations pour le travail de l'OMS en tant qu'agence mondiale de la santé, publié tous les 10 ans. Le programme actuel couvre la période 2006-2015.
Impact	Les effets à long terme produits, directement ou indirectement, par une intervention de développement. Ils peuvent être positifs ou négatifs, primaires ou secondaires, et peuvent représenter des changements prévus ou fortuits chez les bénéficiaires prévus (par exemple, baisse de la mortalité). Parfois ceux-ci peuvent s'appliquer à une situation de développement nationale ou à plus long terme.
Indicateur	Une variable qui permet la vérification des changements de l'intervention de développement ou montre des résultats par rapport à ce qui avait été projeté. Moyens de mesurer les progrès accomplis par rapport aux objectifs. Les indicateurs mesurent, directement ou indirectement, de véritables changements de situation par rapport à ce qui avait été projeté en termes de quantité, de qualité et ou de délais. Un indicateur est une variable quantitative ou qualitative mais toujours observable qui fournit une base pour évaluer la réalisation, le changement ou la performance.
Intrant	Les ressources financières, humaines, et matérielles nécessaires pour l'intervention de développement.
Leçons tirées	Les leçons tirées représentent la compréhension ou la connaissance gagnée grâce aux expériences (négatives ou positives). Une leçon doit être pertinente, valide et applicable aux questions ou aux problèmes importants pour l'organisation. ¹²
Cadre logique	Outil de gestion utilisé pour améliorer la conception des interventions. Il implique d'identifier les éléments stratégiques (les intrants, tâches, produits et services, résultats attendus, impacts) et leurs rapports de causalité, les indicateurs, et les hypothèses ou risques qui peuvent influencer le succès et l'échec. Il facilite donc la planification, l'exécution et l'évaluation d'une intervention de développement.
Intérêt gérable	« Le concept d'intérêt gérable reconnaît que la réalisation des résultats exige une action commune de la part d'un grand nombre d'autres acteurs tels que les gouvernements des pays hôtes, les institutions, les autres bailleurs de fonds, la société civile, et le secteur privé. Quand un objectif est dans notre intérêt gérable, cela signifie que nous avons raison de croire que notre capacité à influencer, organiser, et soutenir les autres autour des buts généralement partagés peut aboutir à la réalisation des résultats souhaités, et que la probabilité de réussite est suffisamment élevée pour justifier les dépenses du programme et des ressources en personnel. Un résultat est dans l'intérêt gérable d'une entité quand il existe des raisons suffisantes de croire que sa réalisation peut avoir une influence significative et critique par l'intermédiaire d'interventions de cette entité. » ¹³

¹² Sur la base de Secchi, P. (Ed.) (1999). Proceedings of Alerts and Lessons Learned: An effective way to prevent failures and problems (Technical Report WPP-167). Noordwijk, Pays-Bas : ESTEC.

¹³ USAID, www.usaid.gov/pubs/sourcebook/usgov/glos.html.

Plan stratégique à moyen terme de l'OMS	Document de planification stratégique décrivant les buts programmatiques de l'OMS pour une période de six ans. Le plan actuel couvre la période 2008-2013.
Échéance	Une échéance est un événement observable qui permet d'opérer un suivi des progrès dans le temps sur le plan de la réalisation d'un indicateur OSER.
Objectifs du Millénaire pour le développement	Huit objectifs de développement international que les 192 États membres des Nations Unies et au moins 23 organisations internationales sont convenus d'atteindre d'ici à 2015.
Suivi	Il s'agit de la surveillance continue des activités (tâches) et mise en œuvre des programmes pour s'assurer qu'ils progressent comme prévu, et que les résultats attendus seront probablement réalisés. Il implique d'être informé de l'état des différents PTB au niveau de l'entité (sous-tâches/tâches - dans les plans de travail semestriels, produits/services et OSER) et du plan stratégique de l'OPS au niveau institutionnel (RER et OS). La suivi répertorie la performance réelle ou la situation par rapport à ce qui avait été projeté ou prévu en fonction de normes prédéterminées sur une base permanente. Le suivi implique généralement de recueillir des données sur les processus de mise en œuvre, l'utilisation des ressources et les progrès sur le plan de la réalisation des résultats. Au niveau institutionnel, le suivi débute par l'obtention d'informations de planification tirées des divers PTB pour opérer le suivi des résultats institutionnels attendus, comme indiqué dans le plan stratégique de l'OPS. Le but du suivi d'un plan consiste à s'assurer que tout est entrepris comme prévu et reste sur la bonne voie tout au long de la durée du plan.
Résultats attendus spécifiques du Bureau (OSER)	Les OSER sont les résultats à moyen terme attendus des produits et des services (extrants) fournis par une entité AMPES. Les OSER, et leurs mesures de réussite (indicateurs), sont définis par les entités AMPES pendant le processus de planification du PTB. Un OSER est une réalisation, et se situe donc au delà de l'intérêt gérable d'une entité AMPES. Néanmoins, les entités AMPES sont responsables de la réalisation des OSER.
Résultats attendus pour l'ensemble de l'Organisation (OWER)	Résultats attendus dont la responsabilité de la réalisation incombe à l'ensemble du Secrétariat de l'OMS pendant la période d'un plan stratégique à moyen terme. Les OWER ont des indicateurs, des références, des cibles, et des estimations de coûts pour leur réalisation.

Réalisations	Les réalisations décrivent les changements prévus ou réalisés des conditions de développement résultant des programmes de coopération. Elles expriment l'effet probable à moyen terme des produits et des services d'une intervention, ou l'état post-intervention sur le groupe cible ou les conditions sociales qu'on s'attend à ce qu'une intervention ait changé. L'obtention d'une réalisation exige habituellement les efforts collectifs de plusieurs partenaires (par exemple, l'accès amélioré aux services de santé) et se situe donc au delà de l'intérêt gérable du PASB. Le cadre de planification de l'OPS/OMS comprend 3 types de réalisations à différents niveaux d'agrégation : OSER, RER et OWER.
Extrants	Les produits et les services spécifiques qui résultent du traitement des intrants à travers diverses tâches. Les extrants se rapportent aux résultats à court terme qui sont observables après l'achèvement (plutôt que la mise en œuvre) des tâches et sont le type de résultats sur lesquels les chefs de services ont un degré élevé d'influence. Dans le cadre de planification de l'OPS, les extrants s'appellent des produits/services. Les extrants se situent dans les intérêts gérables des entités AMPES.
Performance	Le degré auquel le PASB, un objectif stratégique, ou une entité AMPES (et ses projets respectifs) réalisent les résultats selon les engagements énoncés et les plans convenus.
Indicateur de performance	Indicateur qui soutient un jugement sur la performance. Généralement caractéristique d'un résultat qui est mesurable ou objectivement justifiable.
Produit	Un produit est l'extrant final d'une tâche ou d'une combinaison de tâches. Il s'agit d'un résultat tangible et observable à court terme auquel des critères attendus de performance qualitative et quantitative peuvent être associés.
Produits et services	Voir entrées séparées pour la définition de chacun de ces termes.
Programme et budget	Le programme et budget est un instrument de planification stratégique de l'OPS où le programme pour la période biennale, y compris les résultats et les cibles attendus, est établi. Un budget et d'autres ressources sont affectés pour mettre en œuvre le programme établi. Le plan stratégique de l'OPS peut comporter plusieurs programme et budgets.
Suivi de la performance et évaluation	Une analyse périodique systématique sur les progrès dans la mise en œuvre du plan stratégique de l'OPS et de ses plans de travail bisannuels à tous les niveaux de l'Organisation.

Résultats attendus pour l'ensemble de la Région (RER)

Les RER sont les réalisations collectives convenues par les organes directeurs de l'Organisation. Ils sont les objectifs principaux de planification institutionnelle pour le PASB. Toutes les entités AMPES contribueront à la réalisation des RER. Le PASB, dans son ensemble, est responsable de la réalisation des RER. Les RER sont définis dans le plan stratégique du PASB, et sont conçus pour contribuer directement aux OWERS mondiaux de l'OMS. Les RER constitueront le « menu » des résultats programmatiques parmi lesquels les entités AMPES peuvent choisir pour les inclure dans leurs PTB.

Budget régulier (BR)

Ressources des quotes-parts des États membres et d'autres revenus qui sont planifiées pour l'exécution du plan stratégique.

Résultats	Les changements mesurables prévus ou fortuits, positifs et/ou négatifs provoqués par un programme ou une intervention de développement. Les extrants, les réalisations, ou l'impact de l'intervention.
Gestion axée sur les résultats	L'OPS définit la GAR comme un processus de gestion dans lequel la formulation de programme s'articule autour d'un ensemble d'objectifs prédéfinis et de résultats attendus ; les résultats attendus justifient les besoins en ressources, qui sont dérivés de et liés aux extrants nécessaires pour obtenir ces résultats ; la performance effective dans l'obtention des résultats est mesurée objectivement par des indicateurs de performance ; et les chefs de services ainsi que le personnel du PASB sont responsables de réaliser les résultats ; ils sont également dotés des outils et des ressources dont ils ont besoin pour les réaliser.
Chaîne de résultats	La séquence causale nécessaire pour réaliser les objectifs souhaités commençant par les intrants, passant par les tâches, les produits/services, et culminant avec les résultats et impacts attendus. Dans le cadre de planification de l'OPS, la chaîne de résultats est la suivante : intrants, tâche, produits/services, résultats attendus (OSER, RER, OWER), et objectifs stratégiques.
Service	Un service est un extrant continu identifiable d'une tâche ou d'une combinaison de tâches. Il inclut typiquement des éléments tels que le renforcement des capacités, le plaidoyer, et la coopération technique pour l'élaboration et la mise en œuvre de politiques, normes et lignes directrices. Ce terme a été introduit pour refléter la nature intangible de bon nombre des extrants de l'OPS/OMS et pour permettre de refléter ceux-ci dans les plans de travail bisannuels.
Parties prenantes	Agences, organisations, groupes ou individus qui ont un intérêt direct ou indirect pour les buts et activités d'une organisation et qui ont également la capacité de l'influencer.
Objectifs stratégiques (OS)	Les objectifs stratégiques (OS) sont les résultats au niveau impact planifiés pour le plan stratégique de l'OPS (par exemple 2008-2012), élaborés en termes d'état de santé, de déterminants de la santé ou de systèmes de santé. Les RER de l'OPS contribuent directement à la réalisation des OS de l'OPS. En outre, les RER de l'OPS contribuent à la réalisation des OWER de l'OMS, et par là même à la réalisation des OS correspondants de l'OMS. La réalisation des OS de l'OPS est un engagement des États membres de l'Organisation, conforme aux mandats des organes directeurs de l'OPS.
Plan stratégique de l'OPS	Document de planification stratégique décrivant les buts programmatiques de l'OPS pendant une période de cinq ans. Le plan actuel couvre 2008-2012.

**Contribution volontaire
sans affectation spéciale**

Les contributions volontaires sans affectation spéciale se rapportent aux ressources fournies à l'Organisation qui ne sont pas destinées à des activités spécifiques. À cet égard, ces ressources peuvent être utilisées à la discrétion de l'Organisation pour réduire l'écart de ressources afin de mettre en œuvre le plan stratégique.

Contribution volontaire

Ressources fournies à l'Organisation qui viennent s'ajouter au budget régulier de l'OPS et au budget régulier de l'OMS pour l'AMRO.