



OPS

RAPPORT  
FINANCIER  
DU DIRECTEUR  
et  
RAPPORT DU  
COMMISSAIRE  
AUX COMPTES

1<sup>er</sup> JANVIER 2018 - 31 DÉCEMBRE 2018

**OPS**



Organisation  
panaméricaine  
de la Santé



Organisation  
mondiale de la Santé  
BUREAU RÉGIONAL DES  
Amériques

DOCUMENT OFFICIEL DE L'ORGANISATION PANAMÉRICAINE DE LA SANTÉ N° 357



**RAPPORT  
FINANCIER  
DE LA  
DIRECTRICE  
et  
RAPPORT DU  
COMMISSAIRE AUX  
COMPTES**

**1<sup>er</sup> janvier 2018 - 31 décembre 2018**

*Rapport financier du Directeur et rapport du Commissaire aux comptes. 1er janvier 2018 - 31 décembre 2018.*  
(Document officiel: 357) ISBN: 978-92-75-22065-8

**© Organisation panaméricaine de la Santé 2019**

Tous droits réservés. Les publications de l'Organisation panaméricaine de la Santé (OPS) sont disponibles sur son site web ([www.paho.org](http://www.paho.org)). Les demandes relatives à la permission de reproduire ou traduire, entièrement ou partiellement, les publications de l'OPS doivent être adressées au Programme des publications ([www.paho.org/permissions](http://www.paho.org/permissions)).

**Citation suggérée.** Organisation panaméricaine de la Santé. *Rapport financier du Directeur et rapport du Commissaire aux comptes. 1er janvier 2018 - 31 décembre 2018.* (Document officiel: 357). Washington, D.C. : OPS, 2019.

**Catalogage à la source.** Disponible à l'adresse <http://iris.paho.org>

Les publications de l'Organisation panaméricaine de la Santé bénéficient d'une protection du droit d'auteur conformément aux dispositions du Protocole 2 de la Convention universelle sur les droits d'auteur.

Les appellations employées et la présentation de l'information dans cette publication n'impliquent de la part de l'Organisation panaméricaine de la Santé aucune prise de position quant au statut juridique des pays, territoires, villes ou zones, ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites.

La mention de firmes et de produits commerciaux ne signifie pas que ces firmes et ces produits commerciaux sont agréés ou recommandés par l'Organisation panaméricaine de la Santé, de préférence à d'autres de nature analogue qui ne sont pas mentionnés. Sauf erreur ou omission, une majuscule initiale indique qu'il s'agit d'un nom déposé.

L'Organisation panaméricaine de la Santé a pris toutes les précautions raisonnables pour vérifier les informations contenues dans la présente publication. Toutefois, le matériel publié est diffusé sans aucune garantie, expresse ou implicite. La responsabilité de l'interprétation et de l'utilisation dudit matériel incombe au lecteur. En aucun cas, l'Organisation panaméricaine de la Santé ne saurait être tenue responsable des préjudices subis du fait de son utilisation.

## TABLE DES MATIÈRES

<b>REMARQUES DE LA DIRECTRICE</b>	<b>1</b>
-----------------------------------	----------

---

### RAPPORT FINANCIER ET ÉTATS FINANCIERS AUDITÉS

Certification des états financiers pour l'année close le 31 décembre 2018	8
État du contrôle interne	9
Opinion du Commissaire aux comptes	15

---

### ÉTATS FINANCIERS

État de la situation financière	17
État de la performance financière	18
État des variations de l'actif net	19
Tableau des flux de trésorerie	20
Exposé de la comparaison du montant budgétaire et des montants réels	21
Notes concernant les états financiers	22

---

<b>RAPPORT DU COMMISSAIRE AUX COMPTES</b>	<b>61</b>
---	-----------

---

### ANNEXE NON AUDITÉE

---

Informations sectorielles sur la performance financière	1
Contributions fixées	6
Mécanismes d'achat	7
Contributions volontaires	12
Bureau régional pour les Amériques (AMRO) de l'Organisation mondiale de la Santé	34
Autres centres	35

---

L'annexe contenant les informations non vérifiées pour l'année close le 31 décembre 2018 est disponible sur le portail Web des Organes directeurs à cette adresse :

[https://www.paho.org/hq/index.php?option=com\\_docman&view=download&alias=49247-ce164-annex-od357-f-rapport-financier-2018&category\\_slug=164-comite-executif&Itemid=270&lang=fr](https://www.paho.org/hq/index.php?option=com_docman&view=download&alias=49247-ce164-annex-od357-f-rapport-financier-2018&category_slug=164-comite-executif&Itemid=270&lang=fr)



## REMARQUES DE LA DIRECTRICE



Conformément à l'article 14.9 du Règlement financier de l'Organisation panaméricaine de la Santé (OPS), j'ai l'honneur de présenter le rapport financier de l'Organisation panaméricaine de la Santé correspondant à l'exercice financier compris entre le 1er janvier 2018 et le 31 décembre 2018.

Les états financiers et les notes concernant les états financiers ont été établis conformément aux normes comptables internationales pour le secteur public (normes IPSAS), au Règlement financier de l'OPS et aux Règles de gestion financière de l'OPS.

Bien que l'OPS ait opté pour l'établissement d'un rapport financier annuel, comme prévu à l'article 2.2 du Règlement financier, l'exercice financier reste biennal (article 2.1 du Règlement financier). Ainsi, pour permettre la comparaison entre les montants réels et le budget dans les Remarques de la Directrice, les chiffres du budget annuel représentent la moitié du Programme et budget biennal à titre de calcul approximatif des chiffres budgétaires annuels.

### 1. Principales réalisations techniques de 2018

En 2018, l'OPS a exercé son rôle de direction, de mobilisation et d'agent catalyseur pour améliorer l'état de santé des peuples des Amériques en collaboration avec les États Membres et les partenaires. L'Organisation a continué de fournir une coopération technique directe, de mobiliser des ressources, de renforcer ses partenariats et réseaux, de renforcer les capacités, de produire et de présenter des données probantes et d'exercer un plaidoyer pour la réalisation des interventions nécessaires à la continuité des progrès réalisés au titre des priorités établies dans le Plan stratégique de l'OPS 2014-2019 et dans le Programme de développement durable à l'horizon 2030.

Suit une description des principales avancées et réalisations de coopération technique correspondant à l'année 2018 :

1. Une commission de haut niveau a été formée en 2018 par la Directrice du Bureau sanitaire panaméricain (BSP) pour examiner les besoins futurs des systèmes de santé dans le contexte de leur transformation vers un accès universel à la santé et la couverture sanitaire universelle, en particulier les soins de santé primaires et la participation de la société à la santé dans les Amériques. La commission est présidée par l'ancienne présidente du Chili, Michelle Bachelet, et le Secrétaire général adjoint de l'OEA, Nestor Mendez. La commission a activement participé au processus donnant lieu à la Déclaration d'Astana et a réalisé des activités de plaidoyer de haut niveau à l'appui des principes et valeurs essentiels liés aux soins de santé primaires pour soutenir les pays, l'OMS et les participants à la Conférence.
2. À l'approche du 40<sup>e</sup> anniversaire de la Déclaration d'Alma-Ata et de la Conférence internationale sur les soins de santé primaires : Vers la santé pour tous, adoptée à Astana (Kazakhstan) en octobre 2018, les pays ont travaillé d'arrache-pied et mené des consultations, tandis que le Bureau a dirigé de nombreuses séances d'information à l'intention des États Membres au sujet de la conférence, assuré la coordination d'une activité de consultation officielle pour les pays concernant la déclaration et organisé plusieurs réunions en sous-comité lors de la Conférence.

3. En étroite coordination avec les bureaux de pays sur le cadre d'appui en cours d'exécution au niveau national, les pays ont reçu un soutien qui leur a permis d'aborder la question de la santé et de la migration ainsi que les défis qui en résultent pour les systèmes de santé; ils ont également bénéficié d'un soutien pour les réunions d'INCOSAMI, du réseau des pays d'Amérique centrale et du mécanisme régional de coordination. Le Bureau élabore actuellement un plan d'action pour traiter cette question importante de concert avec les États Membres.
4. Le Paraguay a été certifié comme pays exempt de paludisme lors de la réunion mondiale des pays ciblés par l'initiative E-2020, qui a eu lieu au Costa Rica en juin, et a été cité comme un exemple pour d'autres pays. Le Honduras et le Nicaragua ont été certifiés comme ayant interrompu la transmission de la maladie de Chagas par le principal vecteur (*R. prolixus*) et ont éliminé ce vecteur du nombre des problèmes de santé publique.
5. Sur le plan législatif, l'Uruguay a pris un décret présidentiel portant sur l'étiquetage sur le devant des emballages des produits alimentaires et des boissons tandis que le Pérou a approuvé une réglementation pour l'application de sa loi sur l'alimentation saine.
6. À travers 14 pays et territoires, des interventions opportunes et appropriées ont été mises en place pour réagir à toutes les situations d'urgence susceptibles d'avoir des effets sanitaires. Parmi celles-ci figurent la riposte à la crise sociopolitique au Venezuela et aux effets sanitaires associés, notamment les flambées de rougeole, de diphtérie et de paludisme, de même que la crise migratoire et les effets sanitaires associés au Brésil, en Colombie, en Équateur, au Guyana, au Pérou, au Suriname et à Trinité-et-Tobago.
7. L'OPS a collaboré avec 21 pays pour revoir et mettre à jour leurs stratégies sur la santé des adolescents (y compris des plans pour la prévention de la grossesse), établir des normes pour les services de santé ciblant les adolescents et développer des capacités à l'appui de la mise en œuvre du *Cadre pour une action mondiale accélérée en faveur de la santé des adolescents* (AA-HA!, selon le sigle anglais) par le biais d'un soutien technique aux pays et de l'organisation d'ateliers au niveau des pays et des sous-régions notamment à la Barbade, au Brésil, au Guyana, en Haïti, à Saint-Vincent-et-les-Grenadines et au Suriname.
8. Cette période a vu une accélération de la mise en œuvre de l'initiative phare « zéro décès maternels dus à l'hémorragie », qui vise à réduire l'écart d'équité dans la mortalité maternelle à travers les Amériques, en particulier dans les dix pays prioritaires qui recensent une forte mortalité maternelle. Quatre des pays participants (Bolivie, Guatemala, Pérou et République dominicaine) ont rapporté que, depuis le lancement de cette initiative, aucun décès maternel dû à une hémorragie dans les zones d'intervention n'a été constaté. D'autre part, le Brésil, un pays à fort impact en raison de la taille de sa population, a enregistré une diminution de la mortalité maternelle dans l'État de Maranhão suite à la mise en œuvre de cette stratégie.
9. L'OPS a continué de fournir un soutien technique aux pays qui sont sur le point d'adopter ou de ratifier la Convention interaméricaine sur la protection des droits humains des personnes âgées. Environ 470 villes et communautés de douze pays des Amériques font partie de l'initiative des « villes et communautés amies des aînés », qui fédère des efforts multisectoriels au niveau local pour améliorer l'état de santé et le bien-être des personnes âgées.

## 2. Total des recettes

Principales composantes des recettes de l'OPS	(en millions de dollars)	
	2018	2017
Programme et budget	266,8	282,1
Fonds d'achat	678,3	684,8
Contributions volontaires nationales	439,4	532,4
Autres fonds spéciaux <sup>1</sup>	8,5	9,5
<b>TOTAL</b>	<b>1 393,0</b>	<b>1 508,8</b>

<sup>1</sup> La rubrique Autres fonds spéciaux comprend le Fonds de péréquation des impôts (\$6 millions) et PALTEX (\$2,5 millions).

Programme et budget	(en millions de dollars)	
	2018	2017
Contributions fixées <sup>1</sup>	97,1	96,4
Contributions volontaires de l'OPS	52,1	50,4
Contributions volontaires de l'OMS	21,2	22,6
Autres fonds de l'OMS <sup>2</sup>	48,1	53,2
Coûts d'appui aux programmes	34,5	41,9
Recettes diverses <sup>4</sup>	9,5	14,5
Autres <sup>3</sup>	4,3	3,1
<b>TOTAL DES RECETTES</b>	<b>266,8</b>	<b>282,1</b>

<sup>1</sup> Net de la péréquation des impôts, soit \$6,1 millions.

<sup>2</sup> Pour 2018, la rubrique Autres fonds de l'OMS comprend les contributions fixées de l'OMS (\$42,5 millions) et le compte spécial de l'OMS pour les frais de service (\$5,6 millions).

<sup>3</sup> Pour 2018, la rubrique Autres fonds comprend les ventes de PANAFTOSA (\$1,4 million), le Fonds directeur d'investissement (\$1,2 million) et PROMESS (\$1,7 million).

<sup>4</sup> Comprend des pertes non réalisées de \$0,9 million pour 2018 et de \$1 million pour 2017.

### 3. Contributions fixées de l'OPS et recettes diverses budgétées

Pour l'exercice budgétaire 2018, les contributions fixées de l'OPS s'élevaient à \$97,1 millions, nets du Fonds de péréquation des impôts (\$6,1 millions). Les recettes des contributions fixées ont été comptabilisées dans leur intégralité le 1<sup>er</sup> janvier 2018, date à laquelle elles sont devenues dues et payables. En 2018, les encaissements correspondant aux contributions fixées de cet exercice et d'exercices antérieurs s'élevaient à \$62,9 millions et à \$42 millions respectivement. En 2018, le taux de recouvrement des contributions fixées pour l'exercice actuel s'élevait à 61 % contre 57 % pour l'exercice 2017. En 2018, l'OPS a reçu de la part de trente-six États Membres des paiements à imputer sur les contributions fixées pour l'exercice actuel et les exercices antérieurs. Vingt-quatre États Membres ont payé l'intégralité de leurs contributions pour 2018, six États Membres ont effectué des paiements partiels sur leurs contributions pour 2018 et douze États Membres n'ont effectué aucun paiement sur leurs contributions pour 2018.

L'encours total à payer sur les contributions fixées, y compris les sommes dues sur les exercices financiers antérieurs, a diminué, passant de \$44,4 millions au 31 décembre 2017 à \$42,7 millions au 31 décembre 2018. Chaque année, les délégués au Conseil directeur ou à la Conférence sanitaire panaméricaine examinent de près la situation financière dans laquelle se trouvent les États Membres qui sont en retard de paiement sur leurs contributions fixées et qui font l'objet des dispositions de l'article 6.B de la Constitution de l'OPS. Au 31 décembre 2018, les dispositions de l'article 6.B s'appliquent à un Membre associé.

Les recettes diverses comprennent une partie des recettes d'investissement perçues sur les fonds administrés par l'Organisation, des commissions d'investissements résultant des fonds investis, les gains et pertes nets de change, les économies réalisées sur des engagements d'exercices antérieurs et d'autres recettes diverses. Pour l'année 2018, la totalité des recettes diverses du Programme et budget de l'OPS était de \$9,5 millions ; ces recettes sont constituées de \$18,4 millions au titre des recettes d'investissement, de \$0,4 million au titre des commissions correspondant à la gestion des investissements, de \$8,9 millions de pertes de change et de \$0,4 million de recettes diverses d'autre nature.

### 4. Excédents d'exercices biennaux

À la fin de chaque exercice budgétaire, l'OPS établit son excédent de recettes et son excédent budgétaire conformément au Règlement financier. L'excédent de recettes correspond à l'excédent de recettes par rapport aux recettes diverses budgétées.

Contributions fixées et recettes diverses de l'OPS : Points marquants de la situation financière (en millions de dollars)	Montants réels 2018	Montants budgétés <sup>2</sup> 2018
Recettes :		
Contributions fixées de 2018	103,2	103,2
Moins : Péréquation des impôts	(6,1)	(6,1)
Autres recettes	-	-
Recettes diverses <sup>1</sup>	10,4	10,0
<b>Total des recettes</b>	<b>107,6</b>	<b>107,2</b>
Dépenses :		
Dépenses de fonctionnement de 2018 <sup>1</sup>	(106,1)	(107,2)
<b>Excédent/(Déficit) financier net de fonctionnement en 2018</b>	<b>1,5</b>	<b>-</b>

<sup>1</sup> Les postes non budgétaires sont exclus, principalement la dépréciation et les gains et pertes non réalisés.

<sup>2</sup> Aux fins de comparaison entre les montants réels et le budget dans ces commentaires, les chiffres du budget représentent la moitié du programme et budget biennal à titre de calcul approximatif des chiffres budgétaires annuels.

## 5. Fonds de roulement

Au 31 décembre 2018, le fonds de roulement de l'Organisation était de \$21,7 millions. Le niveau maximal autorisé pour le fonds de roulement est de \$25 millions.

## 6. Contributions fixées de l'OMS et autres fonds de l'OMS

L'Organisation panaméricaine de la Santé a exécuté \$63,7 millions au titre de l'allocation de financement de l'OMS à l'appui des programmes internationaux de santé établis par l'Assemblée mondiale de la Santé pour la Région des Amériques. De plus, l'Organisation a exécuté \$5,6 millions au titre de fonds provenant d'autres sources de l'OMS. Par conséquent, l'exécution totale des fonds de l'OMS en 2018 s'est élevée à \$69,3 millions. En comparaison, en 2017, l'Organisation a exécuté \$63,7 millions au titre de l'allocation de financement de l'OMS et \$12,1 millions de fonds d'autres sources de l'OMS, soit un total de \$75,8 millions.

## 7. Contributions volontaires de l'OPS

Les contributions volontaires de l'OPS sont composées : 1) du Fonds des contributions volontaires et 2) du Fonds des contributions volontaires destinées à la préparation aux situations d'urgence et aux secours en cas de catastrophes.

En 2018, la totalité des recettes de l'OPS (exécutées) provenant des contributions volontaires (nettes des coûts d'appui des programmes) a atteint \$52,1 millions contre \$50,4 millions en 2017. Les recettes différées (non exécutées) s'élevaient à \$80,9 millions en 2018 contre \$83,9 millions en 2017, soit une diminution de \$3 millions.

En 2018, les plus grands bailleurs de fonds pour les contributions volontaires exécutées étaient les États-Unis d'Amérique (\$19,3 millions), le Royaume-Uni (\$6,3 millions), le Canada (\$5,4 millions), Gavi l'Alliance du vaccin (\$4,7 millions) et le Brésil (\$3,8 millions). En ce qui concerne les activités de préparation aux situations d'urgence et de secours en cas de catastrophes, les plus grands bailleurs de fonds étaient le Royaume-Uni (\$2 millions) et la Commission européenne (\$1,9 million).

## 8. Contributions volontaires nationales

Les contributions volontaires nationales (CVN) sont des ressources financières fournies par les gouvernements ; elles sont exclusivement destinées à des projets bénéficiant à leurs pays. En 2018, l'OPS a exécuté \$439,4 millions (2017 : \$532,4 millions) au titre des CVN. La diminution de recettes au titre des CVN pour 2018 est principalement due à la dévaluation moyenne de 13 % du réais brésilien par rapport au dollar des États-Unis.

Recettes : Contributions volontaires nationales			(en millions de dollars)
	2018	2017	2016
Projet Mais Médicos	364,0	466,1	442,8
Autres programmes au Brésil	63,5	59,8	51,4
Autres CVN	11,9	6,5	17,7
<b>TOTAL CVN</b>	<b>439,4</b>	<b>532,4</b>	<b>511,9</b>

## 9. Achats pour le compte des États Membres

En 2018, le total de l'activité financière réalisée pour des services d'achat pour le compte des États Membres a diminué, passant à \$678,3 millions, contre \$684,8 millions en 2017. Par le biais de nombreux appels d'offres internationaux, l'OPS peut acheter des vaccins ainsi que des fournitures et matériels de santé publique pour le compte des États Membres et d'institutions internationales à des prix abordables.

Recettes : Activités d'achat pour le compte des États Membres			(en millions de dollars)
	2018	2017	2016
Fonds renouvelable pour l'achat de vaccins	605,3	612,0	582,3
Fonds renouvelable pour les fournitures stratégiques de santé publique	68,3	69,0	92,2
Achats remboursables	4,7	3,8	4,0
<b>TOTAL</b>	<b>678,3</b>	<b>684,8</b>	<b>678,5</b>

Le **Fonds renouvelable pour l'achat de vaccins** a été établi comme mécanisme d'achat garantissant la qualité et la fourniture opportune de vaccins à des prix réduits dans le contexte global du programme régional de vaccination. Les recettes ont diminué, qui sont passées de \$612 millions en 2017 à \$605,3 millions en 2018.

Cette situation est principalement due aux nombreuses commandes passées en fin d'année qui doivent être facturées en 2019. Il importe de souligner la demande supplémentaire provenant de certains pays comme l'Argentine (ROR et vaccins contre la varicelle) et les achats effectués par anticipation pour une livraison au premier trimestre 2019 par des pays comme la Colombie, le Honduras et le Pérou. En 2018, 40 pays et territoires ont participé au Fonds. Parmi les États Membres, l'Argentine, la Bolivie, le Brésil, la Colombie, le Costa Rica, El Salvador, l'Équateur, le Guatemala, le Honduras, le Panama, le Paraguay, le Pérou, la République dominicaine, l'Uruguay et le Venezuela étaient les plus grands utilisateurs du mécanisme d'achat. Le Fonds renouvelable continue ses efforts pour aider les pays à améliorer la planification de la demande, à accroître le rendement et à promouvoir l'offre de vaccins dans un contexte mondial où la disponibilité de certains vaccins, comme le vaccin anti-amaril et le vaccin antipoliomyélitique inactivé (VPI), est limitée.

Le **Fonds renouvelable régional pour les fournitures stratégiques de santé publique** a été créé en 1999 pour faciliter l'approvisionnement et améliorer l'accès aux fournitures stratégiques de santé publique à des prix abordables et stables et pour améliorer la capacité de planification pour ces produits aux niveaux national et régional. Au mois de décembre 2018, 33 pays d'Amérique latine et des Caraïbes avaient signé des accords de participation avec le Fonds stratégique de l'OPS.

Dans le passé, la mission du Fonds stratégique consistait à aider les États Membres à accroître l'accès aux produits de santé publique pour traiter et prévenir les maladies transmissibles (VIH/sida, paludisme, tuberculose, maladies tropicales négligées et hépatite). Par ailleurs, le Fonds a élargi son offre à la liste de produits de diagnostic in vitro qui sont actuellement présélectionnés par l'OMS. Le Secrétariat a ciblé l'accès à des médicaments essentiels de qualité afin de lutter contre les maladies non transmissibles (MNT) à titre de priorité pour le Fonds stratégique et les pays y participant, en particulier l'hypertension, le diabète, le cancer et les néphropathies. Peu à peu, les pays ont davantage recours au Fonds stratégique pour obtenir ces produits. En 2018, la valeur totale des produits achetés par les États Membres était de \$68,3 millions, soit une légère diminution par rapport à 2017. Le nombre de pays qui utilisent régulièrement le Fonds stratégique, le nombre d'opérations réalisées et le volume de produits achetés à travers le Fonds stratégique sont en augmentation continue.

Globalement, la moyenne de l'utilisation mensuelle par les États Membres des lignes de crédit des fonds renouvelables a diminué de \$3,9 millions en 2018 par rapport à 2017, passant de \$50,6 millions à \$46 millions en ce qui concerne le Fonds renouvelable pour l'achat de vaccins, avec une augmentation de l'utilisation du Fonds renouvelable régional pour les fournitures stratégiques de santé publique, qui est passée de \$2,2 millions à \$2,9 millions.

Le financement des achats de fournitures médicales, de matériel médical et d'ouvrages médicaux effectués par le biais du **Fonds pour les achats remboursables au nom des États Membres** était de \$4,7 millions. En 2018, 11 États Membres ont utilisé ce fonds.

### 10. Dépenses par catégorie

Les dépenses totales de l'OPS, qui reflètent les décaissements et les dettes comptabilisées, ont diminué pour atteindre \$1 368,8 millions en 2018 contre \$1 510,9 millions en 2017.

Les principales catégories de dépenses de l'OPS sont illustrées ci-après en millions de dollars des États-Unis :

Catégories de dépenses de l'OPS (nettes des éliminations)	(en millions de dollars)	
	2018	2017
Dépenses liées au personnel <sup>1</sup>	123,4	147,9
Fournitures, biens et matériels <sup>2</sup>	692,7	697,2
Dépréciation et amortissement	1,4	0,9
Services contractuels	112,5	137,8
Voyages <sup>3</sup>	49,1	54,2
Transferts et subventions aux contreparties <sup>4</sup>	365,8	455,0
Dépenses générales de fonctionnement et autres dépenses directes	23,9	17,9
<b>Total des dépenses de l'OPS</b>	<b>1 368,8</b>	<b>1 510,9</b>

<sup>1</sup> Comprend la diminution du passif du Fonds du régime d'assurance-maladie des fonctionnaires retraités.

<sup>2</sup> La catégorie Fournitures, biens et matériels représente principalement les achats de vaccins, de médicaments stratégiques de santé publique, de seringues et de fournitures médicales pour le compte des États Membres par le biais des fonds d'achat.

<sup>3</sup> Comprend les activités de coopération technique, de transport et d'indemnités journalières de subsistance.

<sup>4</sup> La catégorie Transferts et subventions aux contreparties est principalement composée de dépenses liées aux contributions volontaires nationales.

### 11. Liquidités et investissements

Le Comité d'investissement de l'OPS établit et exécute des politiques adéquates d'investissement, fidèles aux meilleures pratiques en la matière et aux principes de prudence en gestion financière. Le Comité d'investissement examine régulièrement le rendement du portefeuille d'investissement, sachant que l'objectif premier est de préserver la valeur financière des ressources et de maintenir un niveau de liquidités adéquat tout en maximisant le rendement du portefeuille.

Les recettes d'investissement étaient de \$18,5 millions en 2018 et de \$19,3 millions en 2017. Au 31 décembre 2018, les liquidités et investissements de l'Organisation s'élevaient à \$872,9 millions, soit une augmentation de \$63 millions par rapport au solde des liquidités et investissements au 31 décembre 2017.

## **12. Règles comptables et base de préparation**

Les états financiers de l'Organisation panaméricaine de la Santé (l'Organisation) ont été préparés selon le mode de comptabilité d'exercice conformément aux normes comptables internationales pour le secteur public (normes IPSAS) en utilisant la convention de comptabilisation à la juste valeur. Lorsqu'un point précis n'est pas abordé dans une norme IPSAS, la norme internationale d'information financière appropriée a été appliquée.

Ces états financiers ont été préparés selon l'hypothèse que l'Organisation est en situation de continuité d'activité et qu'elle poursuivra ses activités et respectera ses obligations réglementaires dans un avenir prévisible. Les Organes directeurs de l'Organisation n'ont manifesté aucune intention de dissoudre l'Organisation ou de mettre fin à ses activités. Par ailleurs, au moment de la préparation de ces états financiers, la direction générale de l'Organisation n'avait connaissance d'aucune incertitude concrète en rapport avec des événements ou des situations susceptibles de créer un doute notable quant à la capacité de l'Organisation de maintenir sa situation de continuité d'activité.

Les états financiers de l'Organisation ont fait l'objet d'une autorisation de publication accordée par la Directrice de l'Organisation en vertu des moyens qui lui sont conférés par la Conférence sanitaire panaméricaine comme énoncé dans la résolution CSP29.R7 adoptée en septembre 2017. Cette autorisation de publication porte la même date que le Rapport du Commissaire aux comptes. Aucune autre autorité n'est habilitée à amender les états financiers après publication.

(Signé)

**Carissa F. Etienne**

**Directrice**

**Organisation panaméricaine de la Santé**

### **Certification des états financiers pour l'année close le 31 décembre 2018**

Conformément aux dispositions de la Règle XIII du Règlement financier, sont joints à la présente les états financiers correspondant à l'exercice clos le 31 décembre 2018. Les états financiers, les politiques comptables et les notes concernant les états financiers ont été établis conformément aux normes comptables internationales pour le secteur public (normes IPSAS). Les états financiers et les notes ont été vérifiés par le Commissaire aux comptes de l'Organisation, le National Audit Office du gouvernement du Royaume-Uni de Grande Bretagne et d'Irlande du Nord, dont l'opinion est comprise dans le présent rapport.

Les états financiers pour l'exercice clos le 31 décembre 2018 ainsi que les notes justificatives s'y rapportant ont été examinés et approuvés.

(Signé)

**Xavier Puente Chaudé**  
**Directeur**  
**Gestion des ressources financières**

(Signé)

**Carissa F. Etienne**  
**Directrice**  
**Organisation panaméricaine de la Santé**

5 avril 2019

## DECLARATION CONCERNANT LE CONTROLE INTERNE DE L'OPS 2018

---

### Domaine de responsabilité

En qualité de Directrice du Bureau sanitaire panaméricain (BSP), je suis responsable du maintien d'un système solide de contrôle interne au service de l'accomplissement du mandat et des objectifs de l'OPS tout en préservant les fonds et actifs administrés par le BSP, conformément aux attributions qui m'ont été confiées aux termes de la Constitution de l'OPS et par les Organes directeurs et le Règlement financier de l'Organisation.

En vertu de l'article 12.1 du Règlement financier, qui prévoit que « *le Directeur établit et maintient une structure efficace de contrôle interne assortie de politiques et procédures de fonctionnement fondées sur les meilleures pratiques du secteur dans le but a) d'assurer une administration financière efficiente et efficace, b) de protéger les actifs, c) d'accomplir les objectifs et buts stratégiques en harmonie avec la mission de l'Organisation et d) de maintenir des attributions de surveillance interne qui rendent compte au Directeur* », un mode opératoire normalisé (SOP, d'après le sigle anglais) a été mis en place en 2017 qui régit la conformité avec les dispositifs de contrôle interne. En 2018, une équipe de conformité a été formée au niveau de la direction générale pour effectuer un suivi de la conformité avec les politiques et procédures administratives.

Le SOP a pour objet de renforcer le système de contrôle interne de l'Organisation. Il établit les limites des rôles et responsabilités à tous les niveaux et dans tous les services fonctionnaires de l'Organisation, en particulier dans les domaines de la conformité et de la gestion du risque. Par ailleurs, j'ai délégué aux membres de la direction générale, aux directeurs de bureaux de pays et à d'autres fonctionnaires compétents des attributions d'autorité et de responsabilité.

### Objet du contrôle interne

Le SOP établit que le contrôle interne correspond à « *un processus conçu pour fournir des assurances raisonnables à la direction en ce qui concerne la réalisation des objectifs en rapport avec les activités, l'établissement de rapports et la conformité* ». Nos principes directeurs actuels reposent sur le modèle COSO<sup>1</sup>, qui tient compte de **cinq éléments** durant toutes les phases du processus de contrôle interne. Les éléments sont les suivants :

- **Environnement de contrôle** – L'environnement de contrôle est la pierre angulaire du système de contrôle interne tout entier. Il établit la discipline et la structure aussi bien que le climat qui influe sur la qualité globale du contrôle interne.
- **Évaluation des risques** – Le processus d'évaluation des risques dénombre et analyse les risques pertinents qui sont susceptibles d'avoir des effets défavorables sur la réalisation des objectifs de l'organisation. La stratégie majeure d'atténuation des risques est exécutée par le biais des activités de contrôle interne.
- **Activités de contrôle** – Elles consistent dans des interventions établies au moyen de politiques et de procédures pour atténuer les risques. Les activités de contrôle sont menées à tous les niveaux de l'Organisation, à différentes phases des processus institutionnels et à travers toute l'infrastructure technologique.
- **Information et communication** – Ces éléments impliquent l'identification, le recueil ou la création et l'exploitation des données pertinentes et de qualité afin de surveiller la conformité avec les dispositifs de contrôle interne ainsi que toutes tendances ou manquements pertinents, puis la communication de ces constats aux parties prenantes concernées au niveau interne au moyen de stratégies et mécanismes appropriés en fonction du public cible.
- **Suivi et conformité** – Ces processus systématiques de responsabilité constatent et vérifient les progrès ainsi que la qualité du processus sur la durée ; ils visent à assurer la cohérence entre les dispositifs de contrôle interne et tous changements apportés au niveau des objectifs, de l'environnement, des ressources et des risques.

Par ailleurs, la mise en œuvre du contrôle interne est conçue selon la perspective du « modèle des lignes de défense »<sup>2</sup> que l'on peut résumer comme suit :

<sup>1</sup> Tiré de la définition établie par le Comité des organisations parrainantes de la Commission Treadway (COSO, d'après le sigle anglais). *Internal Control-Integrated Framework*, mai 2013

<sup>2</sup> Le modèle des trois lignes de défense a pris une grande importance il y a une dizaine d'années et est devenu le modèle privilégié pour la gestion du risque opérationnel. Pour en savoir plus, voir <http://www.inconsult.com.au/understanding-the-three-lines-of-defence/>

- La première ligne de défense est assurée par le personnel de front et la direction opérationnelle.
- La deuxième ligne de défense est assurée par les attributions de gestion du risque et de conformité.
- La troisième ligne de défense est assurée par les attributions d'audit interne.

En 2018, le BSP a validé la conformité entre la procédure opérationnelle standard appliquée au contrôle interne et le modèle COSO régissant le cadre de contrôle interne. Le Bureau a constaté que de nombreux mécanismes d'établissement de rapports et de suivi sont en place, et que plusieurs améliorations qui ont été planifiées sont en cours d'élaboration. Au vu de la maturité croissante du Système d'information pour la gestion du BSP (PMIS), le BSP centrera son attention sur l'amélioration des outils d'analyse et de suivi.

### Climat de fonctionnement de l'OPS

Agissant sous la direction de ses 42 États Membres, membres associés et États participants, l'OPS établit des priorités régionales en matière de santé et fédère les interventions visant à aborder les questions de santé qui ont des effets sur les pays de la Région des Amériques et qui, souvent, compromettent la viabilité des systèmes nationaux de santé. L'Organisation fonctionne par l'intermédiaire de son Siège situé à Washington, D.C., de 27 bureaux de pays et de trois centres spécialisés dans la Région. Les instruments stratégiques de politique générale qui établissent l'orientation et la vision politique au service du développement durable et équitable de la santé dans la Région sont le Programme d'action sanitaire durable pour les Amériques 2018-2030 (PASDA2030) et le Plan stratégique de l'Organisation panaméricaine de la Santé 2014-2019, mis en œuvre par le biais du Programme et budget biennal.

Tandis qu'elle continue d'améliorer ses systèmes de gestion et d'administration afin d'accroître la transparence, le rendement et l'efficacité, l'OPS se conforme strictement aux exercices en cours au sein de l'OMS en matière de réforme et de planification stratégique puisqu'elle est également le Bureau régional de l'OMS pour les Amériques. Toutefois, l'OPS étant une organisation internationale indépendante, largement reconnue et respectée, la Directrice est par conséquent directement responsable devant ses États Membres dans les Amériques.

L'année 2018 a été marquée par une situation socioéconomique inégale à travers la Région des Amériques. La plupart des pays ont connu une croissance économique progressive et ont privilégié de plus en plus l'équité et la solidarité dans un climat évolutif sur le plan social. Cependant, la pérennité du financement du secteur sanitaire continue de poser problème dans la quasi-totalité des pays dans un contexte de défis majeurs et continus sur le plan de la santé publique aux niveaux national et international et d'insuffisances au plan des ressources qui, dans certains pays, s'accompagnent d'une croissance économique lente, voire négative.<sup>3</sup> Cette situation est marquée par des risques inhérents, susceptibles d'influer sur la sécurité des personnels et sur la capacité de l'Organisation à observer des normes acceptables de contrôle interne.

Dans l'ensemble, les activités de l'OPS font l'objet d'une étroite surveillance à des fins programmatiques et financières. Par ailleurs, le Département de gestion des ressources financières (FRM), le Département de la planification et du budget (PBU) et le Département des relations extérieures, des partenariats et de la mobilisation des ressources (ERP) soumettent des rapports mensuels à la direction générale qui illustrent la situation financière actuelle de l'Organisation, la probabilité d'exécution fructueuse des plans financiers et budgétaires et les risques connexes. Le Département des services de technologie de l'information (ITS) soumet un rapport trimestriel à la direction générale sur la situation du PMIS ainsi que sur les risques connexes. Ces rapports font l'objet de discussions approfondies de sorte à garantir que les membres de la direction générale disposent d'informations nécessaires, pertinentes et complètes pour les besoins du processus décisionnel. Enfin, une évaluation institutionnelle du suivi du rendement est effectuée tous les semestres avec la participation de la direction générale, des responsables d'entités et du personnel technique dans le but d'évaluer les progrès réalisés au titre de la mise en œuvre du programme de travail et du Plan stratégique.

Des activités de surveillance sont planifiées puis réalisées tandis que des décisions stratégiques sont prises lorsqu'il s'avère nécessaire d'adapter les activités de l'Organisation afin de mieux gérer et atténuer l'exposition aux risques. Le

<sup>3</sup> Programme et budget de l'OPS 2018-2019. OD 354. Septembre 2017.

vérificateur institutionnel fournit également à la Directrice une opinion globale sur la situation de contrôle interne de l'OPS. En ce qui concerne la période du rapport d'exercice financier comprise entre le 1<sup>er</sup> janvier 2018 et le 31 décembre 2018, le vérificateur institutionnel a conclu à l'absence de faiblesses notables dans les dispositifs de contrôle interne qui seraient susceptibles d'entraver sérieusement la réalisation des objectifs stratégiques et opérationnels de l'OPS. La situation de contrôle interne pour l'année 2018 fournit des assurances raisonnables quant à l'exactitude et à l'opportunité de l'enregistrement des opérations, des actifs et du passif et à la protection des actifs.

Dans chaque centre de coûts, les risques sont inscrits dans un registre officiel des risques, à son tour soumis à l'examen régulier du Conseiller régional pour la gestion du risque, du Comité permanent pour la gestion du risque institutionnel et de la conformité et de l'équipe de la direction générale.

### **Le cadre de contrôle interne et la gestion du risque**

Le programme de gestion du risque institutionnel du BSP a continué de se perfectionner et de fournir la preuve de son utilité.<sup>4</sup> La politique de gestion du risque du BSP permet d'identifier et d'atténuer les risques susceptibles d'avoir une influence défavorable sur la mise en œuvre des programmes de l'OPS.

La mise en œuvre de la politique de gestion du risque institutionnel repose sur des instruments et des principes directeurs disponibles dans chaque centre de coûts, sur le registre des risques institutionnels, sur les attributions de gouvernance du Comité permanent, qui assume la surveillance de la gestion du risque institutionnel et de la conformité, sur l'intégration des risques au sein des processus de planification et de fonctionnement institutionnels, enfin, sur l'élaboration et l'exploitation de matériels de formation au service du renforcement des capacités des personnels.

Le programme de gestion du risque institutionnel a travaillé de près avec les Départements de la planification et du budget, des relations extérieures, des partenariats et de la mobilisation des ressources et de l'Administration afin d'intégrer l'évaluation, l'analyse et l'atténuation des risques aux activités de l'OPS. Par ailleurs, par le biais d'initiatives de gestion du risque institutionnel et de conformité des réseaux spécialisés ont été créés et des points focaux désignés dans chaque centre de coûts à l'appui de ces attributions.

Le rapport du Comité d'audit présenté au Comité exécutif lors de sa 162<sup>e</sup> session tenue en juin 2018 fait état d'un développement et d'améliorations satisfaisants dans la structure institutionnelle et l'examen des risques. Dans le même temps, le rapport du vérificateur institutionnel portant sur la deuxième ligne de défense mentionne précisément les avancées réalisées au titre de la gestion du risque et énonce certaines recommandations pour renforcer davantage la relation entre les dispositifs de contrôle interne et la gestion du risque.

Le cadre de contrôle interne appliqué par le biais des SOP respectifs, le programme actuel de gestion du risque, les procédures mensuelles de clôture, l'établissement de tableaux de bord pour la conformité qui surveillent divers processus administratifs et la formation constante à l'utilisation du PMIS démontrent ensemble que le BSP honore l'engagement pris envers les États Membres, qui consiste à fournir un cadre de gestion financière de haute qualité qui est en conformité tant avec les normes comptables internationales qu'avec le Règlement financier et les Règles de gestion financière de l'OPS.

La preuve de cet engagement est illustrée depuis plusieurs années au niveau programmatique avec la mise en œuvre d'un mécanisme de gestion axé sur les résultats et du cadre de responsabilité financière. À cet égard, nous mettons constamment à jour le portail Internet public qui décrit les modalités d'exécution financière et programmatique dans chaque pays et sous-région et dans la Région tout entière. Par ailleurs, le BSP présente des informations sur les résultats du suivi et de l'évaluation mixtes des produits du Programme et budget en collaboration avec les États Membres et présente régulièrement des rapports sur les progrès accomplis aux Organes directeurs de l'OPS.

### **Examen de l'efficacité**

En qualité de Directrice du BSP, je suis chargée d'examiner l'efficacité du système de contrôle interne. L'examen ainsi effectué est alimenté par le travail du Bureau des services de contrôle interne et d'évaluation, des cadres supérieurs de l'Organisation responsables d'élaborer et de maintenir le cadre de contrôle interne, du Bureau d'éthique qui

<sup>4</sup> Rapport annuel de la Directrice du Bureau sanitaire panaméricain, 2018.

supervise le système de gestion des conflits internes ainsi que par les observations formulées par le commissaire aux comptes dans ses lettres de recommandations et rapports d'audit.

Tout au long de l'exercice budgétaire, les responsables de centres de coûts sont tenus de fournir périodiquement des assurances quant à la conformité de ceux-ci avec les politiques et procédures à travers le programme de conformité administrative, un exercice qui aboutit à la rédaction, chaque année, d'une lettre de certification concernant l'administration des ressources relevant de leur responsabilité.

Le Comité d'audit de l'OPS, établi au moyen de la résolution CD49.R2, se réunit deux fois par an et fait office d'organe consultatif composé d'experts indépendants qui me fournit un soutien ainsi qu'aux États Membres de l'OPS par le biais d'évaluations et de conseils indépendants sur le fonctionnement des dispositifs de contrôle financier et de déclaration d'information de l'Organisation, les processus de gestion du risque, la conformité et l'adaptation des systèmes de contrôle interne et externe aux besoins de l'Organisation.

### Constats relatifs aux problèmes de risque majeurs

Dans le cadre du Programme et budget 2018-2019, un exercice d'identification des risques a été réalisé selon le principe que les risques offrent également à l'Organisation des possibilités de réagir face à d'éventuelles menaces. Le travail consistant à identifier, évaluer, classer par ordre de priorité et atténuer les risques correspond à une attribution institutionnelle et fait partie du processus décisionnel fondamental pour la gestion du BSP. Les risques suivants ont été identifiés comme risques institutionnels et fait l'objet de discussions avec le Comité permanent sur la gestion des risques institutionnels et la conformité et avec l'équipe de la direction générale. Les risques institutionnels font également partie du registre des risques et du processus de suivi à des fins de planification.

Risque	Description du risque	Exemples d'interventions actuelles et prévues en matière de riposte aux risques
Disponibilité et flexibilité limitées des ressources financières.	Cette limitation, y compris la disponibilité ou l'accessibilité de financement volontaire, peut produire des effets sur la mise en œuvre du Plan stratégique de l'OPS et la réalisation des mandats en cours.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plaidoyer au niveau national pour le financement de la santé.</li> <li>- Mobilisation des contributions volontaires nationales et alignement sur les priorités du Plan stratégique de l'OPS.</li> <li>- Réalisation d'économies dans l'exécution budgétaire.</li> <li>- Suivi pour assurer une mise en œuvre intégrale et opportune des accords avec les bailleurs de fonds.</li> <li>- Gestion des soldes bancaires en monnaie nationale pour minimiser l'impact des taux de change.</li> </ul>
Capacité réduite d'adaptation aux nouveaux besoins de compétences et d'aptitudes.	Effectifs vieillissants, déséquilibre entre les compétences actuelles et celles requises pour soutenir les engagements programmatiques ; nécessité de parvenir à la diversité et à la représentation hommes-femmes et limitations au niveau des ressources influant sur la planification de la relève et le développement des carrières.	Mise en œuvre de la Stratégie pour le personnel, dont la planification biennale des ressources humaines, la planification de la relève et le développement des compétences de gestion et de direction, soumis à l'examen régulier du Conseil d'apprentissage.

Aptitude limitée de réaction et de planification face aux changements dans les priorités de santé.	L'absence de réaction ou de planification de la part de l'OPS face aux changements dans les priorités de santé sur les plans mondial, régional ou national pourrait diminuer le soutien politique et financier destiné à certains programmes précis qui ciblent la réalisation du mandat essentiel de l'OPS qui est de réduire les iniquités au plan de la santé.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plaider en faveur de la santé en tant que pilier du développement social et économique en harmonie notamment avec le Programme de développement durable à l'horizon 2030 et le Programme d'action sanitaire durable pour les Amériques 2018-2030.</li> <li>- Mettre en œuvre de nouvelles modalités de coopération technique telles que la coopération Sud-Sud, la coopération entre pays pour le développement de la santé et la coopération triangulaire afin de mieux répondre aux priorités et besoins des pays à tous les niveaux de l'Organisation.</li> <li>- Promouvoir et adopter des approches intersectorielles et multisectorielles pour aborder les troubles de santé qui dépassent la sphère d'influence du secteur sanitaire.</li> <li>- Accroître le travail inter-programmatique et les approches communes afin d'améliorer le rendement pour les résultats.</li> </ul>
Risque informatique	Les failles de sécurité du système d'information de l'OPS peuvent avoir des conséquences durables sur la confidentialité, l'intégrité ou la disponibilité de l'information.	La sécurité informatique de l'OPS repose sur la mise en œuvre au niveau du personnels et de la direction de dispositifs de sécurité fondés sur le comportement ainsi que sur l'adoption d'une approche dynamique qui fait intervenir la surveillance des appareils des utilisateurs finals, des réseaux et des serveurs afin de signaler ou bloquer toute activité suspecte.
Potentiel de fraudes et de conflits d'intérêts	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Conflits d'intérêts potentiels dans les projets faisant intervenir des acteurs non étatiques ;</li> <li>– Atteinte à la crédibilité de l'OPS causée par des actes réels ou suspects de fraude ou de corruption ;</li> <li>– Écarts dans les politiques et les dispositifs de contrôle interne.</li> </ul>	<p>Formation de tous les personnels au code d'éthique par le Bureau d'éthique.</p> <p>Stricte application de politiques portant sur les relations avec les acteurs non étatiques, les achats et la protection des lanceurs d'alerte.</p> <p>Perfectionnement des capacités d'enquête.</p> <p>Interventions rapides en cas de fraude/corruption/faute professionnelle.</p>
Retard dans la riposte aux urgences de santé publique	Le déséquilibre d'investissement entre les activités de préparation aux risques et les activités de riposte aux risques rend des retards possibles au plan de la mobilisation de ressources humaines et financières pour riposter aux risques. Ce risque demeure pour les États Membres et les activités de l'OPS ainsi que pour la sécurité des effectifs.	Plaider en faveur d'un renforcement continu du secteur sanitaire pour que celui-ci soit à même de surveiller, d'anticiper et d'atténuer efficacement les conséquences sur la santé des situations d'urgence et des catastrophes. Une procédure opérationnelle standard du BSP est en place pour organiser les équipes d'appui en cas de flambée et de catastrophe.

Systèmes d'information sanitaire carencés et fragmentés	Le manque d'harmonie entre les systèmes d'information sanitaire dans les pays et entre ceux-ci entrave la capacité de l'Organisation de suivre les progrès accomplis et de prendre des décisions éclairées afin de progresser vers la réalisation des résultats sanitaires établis d'un commun accord.	Des ressources considérables ont été allouées pour améliorer les systèmes d'information au service de la santé et pour renforcer la production et l'analyse de données afin d'améliorer la gestion des systèmes de santé et de soutenir le processus décisionnel à base factuelle. Dans le même temps, au début de la période biennale 2018-2019, le BSP a créé le Département des données probantes et de l'intelligence pour l'action sanitaire (EIH) qui est chargé de mieux cibler les activités de coopération technique de l'OPS dans ce domaine.
---	--	---

### Déclaration

Mon équipe de la direction générale et moi avons effectué un suivi systématique de toutes les recommandations d'audit interne et externe, des recommandations du Comité d'audit ainsi que des problèmes d'éthique notifiés, et avons dénombré les risques institutionnels par le biais du processus de gestion du risque.

Je considère que le système de contrôle interne de l'Organisation était efficace durant l'exercice financier compris entre le 1<sup>er</sup> janvier 2018 et le 31 décembre 2018, et qu'il demeure tel le jour de la signature du présent rapport.

(Signé)

**Carissa F. Etienne**

**Directrice**

**Organisation panaméricaine de la Santé**

## **RAPPORT DU COMMISSAIRE AUX COMPTES À LA CONFÉRENCE SANITAIRE PANAMÉRICAINE**

### **Opinion sur les états financiers**

J'ai effectué un audit des états financiers de l'Organisation panaméricaine de la Santé pour l'exercice clos le 31 décembre 2018, qui sont constitués de l'état de la situation financière, de l'état de la performance financière, de l'état des variations de l'actif net, du tableau des flux de trésorerie, de l'état de la comparaison des montants budgétaires et des montants réels pour l'exercice clos à cette date et des notes concernant les états financiers.

Mon opinion est que les états financiers ci-joints présentent une image fidèle, à tous égards, de la situation financière de l'Organisation panaméricaine de la Santé au 31 décembre 2018, ainsi que de l'état de la performance financière et des flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date conformément aux normes comptables internationales pour le secteur public.

### **Opinion sur la régularité**

Mon opinion est que à tous égards, les recettes et dépenses ont été appliquées aux fins prévues à cet effet par la Conférence sanitaire panaméricaine, et que les opérations financières sont conformes au Règlement financier et aux Règles de gestion financière de l'Organisation.

### **Fondement de l'opinion**

J'ai réalisé mon audit conformément aux normes internationales d'audit. Les attributions qui me sont confiées aux termes de ces normes font l'objet d'une description approfondie qui figure dans la section de mon rapport intitulée Responsabilités du commissaire aux comptes à l'égard de l'audit des états financiers. Aux termes de ces normes, mon équipe et moi sommes tenus de nous conformer à la Norme d'éthique révisée en 2016 du Conseil d'information financière. J'agis indépendamment de l'Organisation panaméricaine de la Santé, en conformité avec les exigences déontologiques qui s'appliquent à mon audit des états financiers au Royaume-Uni. Mes collaborateurs et moi avons rempli nos autres responsabilités déontologiques en vertu de ces exigences. Je suis persuadé que les preuves d'audit que j'ai obtenues sont suffisantes et adéquates pour constituer le fondement de mon opinion.

### **Responsabilités de la direction et des responsables de la gouvernance à l'égard des états financiers**

La Directrice est responsable de la préparation et de la présentation fidèle des états financiers en vertu des normes comptables internationales pour le secteur public ainsi que des dispositifs de contrôle interne jugés par la direction comme étant nécessaires pour permettre une préparation des états financiers qui soit libre d'anomalies significatives, que ce soit en raison de fraudes ou d'erreurs.

Lors de la préparation des états financiers, la direction est responsable de juger de la capacité de l'Organisation de poursuivre ses activités de façon continue en déclarant au besoin les questions liées à la continuité d'activité et en utilisant comme principe comptable la continuité d'activité à moins que la direction ne compte liquider l'Organisation ou cesser de fonctionner ou qu'elle n'ait pas d'autre choix réaliste que de procéder ainsi.

Les responsables de la gouvernance sont tenus de superviser le processus d'information financière de l'Organisation.

### **Responsabilités du commissaire aux comptes à l'égard de l'audit des états financiers**

Mes responsabilités sont d'obtenir des assurances raisonnables que les états financiers sont dans l'ensemble libres d'anomalies significatives, dues à des fraudes ou des erreurs, et d'émettre un rapport de commissaire aux comptes incluant mon opinion. Les assurances raisonnables s'entendent d'un niveau élevé d'assurance mais ne constituent aucunement une garantie qu'un audit réalisé conformément aux normes internationales d'audit découvrira toujours la preuve d'une anomalie significative. Des anomalies peuvent surgir de fraudes ou d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque, prises individuellement ou collectivement, elles pourraient raisonnablement et éventuellement influencer sur des décisions économiques prises par les utilisateurs sur la foi de ces états financiers.

Dans le cadre d'un exercice d'audit conforme aux normes internationales d'audit, j'exerce un jugement professionnel et conserve un esprit de scepticisme professionnel tout au long de l'exercice. Par ailleurs :

- Je dénombre et évalue les risques d'anomalies significatives dans les états financiers consolidés, qu'ils soient dus à des fraudes ou des erreurs ; je conçois et exécute des procédures d'audit en réponse à ces risques et j'obtiens des preuves d'audit qui sont suffisantes et appropriées afin d'asseoir les fondements de mon opinion. Le risque de ne pas découvrir une anomalie significative résultant d'une fraude est plus élevé que celui de ne pas découvrir une anomalie significative résultant d'une erreur car la fraude peut impliquer des actes de collusion, des faux, des omissions intentionnelles, de fausses déclarations ou un contournement des dispositifs de contrôle interne.
- J'acquies une maîtrise des dispositifs de contrôle interne utiles pour les besoins de l'audit afin de concevoir des procédures d'audit qui sont appropriées en l'espèce, et non pas aux fins d'exprimer une opinion sur l'efficacité des dispositifs de contrôle interne de l'Organisation.
- J'évalue le bien-fondé des politiques comptables observées ainsi que le caractère raisonnable des estimations comptables et déclarations connexes formulées par la direction générale.
- J'émet des conclusions quant au bien-fondé de l'utilisation par la direction de la méthode de comptabilité dite de continuité d'activité et, sur la base des preuves d'audit obtenues, quant à l'existence d'une incertitude significative en rapport avec des événements ou des situations susceptibles de créer un doute notable concernant la capacité de l'Organisation de maintenir sa situation de continuité d'activité. Si je conclus à l'existence d'une incertitude significative, je suis dans l'obligation d'attirer l'attention, dans mon rapport de commissaire aux comptes, sur les déclarations connexes figurant dans les états financiers ou, au cas où ces déclarations seraient inadéquates, de modifier mon opinion. Mes conclusions sont fondées sur les preuves d'audit obtenues jusqu'à la date de mon rapport de commissaire aux comptes. Toutefois, à l'avenir, des événements ou situations pourraient causer la cessation des activités continues de l'Organisation.
- J'évalue, au plan général, le mode de présentation, la structure et la teneur des états financiers, y compris les déclarations, et détermine si les états financiers représentent les opérations et événements sous-jacents de façon à constituer un mode de présentation fidèle.

Je communique avec les personnes responsables de la gouvernance notamment sur l'envergure et la durée prévues de l'audit ainsi que sur des conclusions significatives de l'audit, y compris sur toutes insuffisances significatives dans les dispositifs de contrôle interne que je constate durant mon exercice d'audit.

### **Autres informations**

La direction est responsable des autres informations. Les autres informations comprennent les remarques de la Directrice et l'état du contrôle interne. Mon opinion des états financiers ne prend pas en compte les autres informations et je n'exprime à cet égard aucune conclusion quant à un quelconque degré d'assurance. Dans le cadre de l'audit des états financiers qui m'est confié, je suis tenu de lire les autres informations et, ce faisant, de considérer si celles-ci contiennent des incohérences significatives par rapport aux états financiers ou aux connaissances que j'ai acquises durant l'audit ou si elles semblent autrement contenir un énoncé fautif significatif. Si, sur la base du travail que j'ai effectué, je conclus à l'existence d'une anomalie significative dans ces autres informations, je suis tenu de divulguer cet état de fait. À ce titre, je n'ai rien à signaler.

Par ailleurs, j'ai rédigé un rapport d'audit complet sur les résultats de mon audit.

Sir Amyas C E Morse  
Comptroller and Auditor General  
National Audit Office  
157-197 Buckingham Palace Road  
Victoria  
London. SW1W 9SP  
Royaume Uni  
15 avril 2019

## États financiers

### Organisation panaméricaine de la Santé État de la situation financière

Au 31 décembre 2018  
(en milliers de dollars des États-Unis)

Description	Référence	31 décembre 2018	31 décembre 2017
<b>ACTIFS</b>			
<b>Actifs courants</b>			
Trésorerie et équivalents de trésorerie	Note 3	193 712	65 740
Investissements à court terme	Note 4.1	288 320	359 795
Créances	Note 6	201 688	352 316
Stocks	Note 7	7 824	8 010
<b>Total des actifs courants</b>		<b>691 544</b>	<b>785 861</b>
<b>Actifs non courants</b>			
Investissements à long terme	Note 4.2	379 245	372 974
Créances	Note 6	79 608	140 111
Immobilisations corporelles	Note 8	106 143	107 356
Immobilisations incorporelles	Note 9	695	931
<b>Total des actifs non courants</b>		<b>565 691</b>	<b>621 372</b>
<b>TOTAL DES ACTIFS</b>		<b>1 257 235</b>	<b>1 407 233</b>
<b>PASSIFS</b>			
<b>Passifs courants</b>			
Passifs opérationnels	Note 10	25 398	22 938
Dettes	Note 11	11 942	8 343
Avantages du personnel	Note 12.3	2 759	2 812
Recettes différées	Note 13	556 170	661 221
<b>Total des passifs courants</b>		<b>596 269</b>	<b>695 314</b>
<b>Passifs non courants</b>			
Dettes	Note 11	7 796	7 796
Avantages du personnel	Note 12.3	200 468	235 794
Recettes différées	Note 13	150 501	219 549
<b>Total des passifs non courants</b>		<b>358 765</b>	<b>463 139</b>
<b>TOTAL DU PASSIF</b>		<b>955 034</b>	<b>1 158 453</b>
<b>Situation Nette</b>		<b>302 201</b>	<b>248 780</b>
<b>ACTIFS NETS/SITUATION NETTE</b>			
Soldes des fonds	Note 14	142 088	91 226
Réserves	Note 14	160 113	157 554
<b>TOTAL ACTIFS NETS/SITUATION NETTE</b>		<b>302 201</b>	<b>248 780</b>

Organisation panaméricaine de la Santé  
**État de la performance financière**

Au 31 décembre 2018

(en milliers de dollars des États-Unis)

Description	Référence	31 décembre 2018	31 décembre 2017
<b>RECETTES</b>			
<b>Recettes d'opérations sans contrepartie directe</b>			
Contributions fixées	Note 15	103 225	102 393
Contributions volontaires	Note 15	518 279	614 190
Autres recettes	Note 15	69 315	75 767
<b>Recettes d'opérations avec contrepartie directe</b>			
Achats de fournitures de santé publique	Note 15	686 269	692 956
Autres recettes	Note 15	8 154	7 457
Recettes diverses	Note 15	8 193	16 057
<b>TOTAL DES RECETTES</b>		<b>1 393 435</b>	<b>1 508 820</b>
<b>DÉPENSES</b>			
Dépenses liées au personnel		123 426	147 948
Fournitures, biens et matériels	Note 16	692 653	697 175
Équipement, véhicules, mobilier, immobilisations incorporelles, Dépréciation et amortissement	Note 16	1 449	859
Services contractuels	Note 16	112 459	137 836
Voyages	Note 16	49 055	54 187
Transferts et subventions aux contreparties	Note 16	365 813	454 959
dépenses directes	Note 16	23 940	17 900
<b>TOTAL DES DÉPENSES</b>		<b>1 368 795</b>	<b>1 510 864</b>
<b>EXCÉDENT/(DÉFICIT) NET</b>		<b>24 640</b>	<b>( 2 044)</b>

Organisation panaméricaine de la Santé  
**État des variations de l'actif net**

Au 31 décembre 2018  
(en milliers de dollars des États-Unis)

Description	Référence	31 décembre 2018	31 décembre 2017
<b>Actifs nets en début d'année</b>		<b>248 780</b>	<b>282 475</b>
Gains / (pertes) actuariels sur le passif correspondant aux avantages du personnel	Note 12.6	28 781	( 26 172)
Gain/(perte) sur la réévaluation des investissements	Note 4.2		( 1 051)
(Comptabilisation)/Décomptabilisation de passif par les réserves			( 4 478)
Ajustement sur l'année précédente - Contributions volontaires			50
<b>Total des postes (recettes/dépenses) comptabilisés</b>		<b>28 781</b>	<b>( 31 651)</b>
<b>Excédent/(déficit) pour l'exercice financier</b>		<b>24 640</b>	<b>( 2 044)</b>
<b>Total des recettes et dépenses comptabilisées pour l'année</b>		<b>53 421</b>	<b>( 33 695)</b>
<b>Actifs nets en fin d'année</b>		<b>302 201</b>	<b>248 780</b>

Organisation panaméricaine de la Santé  
**Tableau des flux de trésorerie**

Au 31 décembre 2018  
(en milliers de dollars des États-Unis)

Description	Référence	31 décembre 2018	31 décembre 2017
<b>Flux de trésorerie provenant du fonctionnement :</b>			
<b>Flux hors-trésorerie</b>			
Excédent / (déficit) pour l'exercice		24 640	( 2 044)
Dépréciation et amortissement	Note 8/9	1 962	2 237
(Augmentation)/diminution des créances	Note 6	211 131	6 058
(Augmentation)/diminution des stocks	Note 7	186	886
Augmentation/(diminution) des passifs opérationnels	Note 10	2 460	9 763
Augmentation/(diminution) des dettes	Note 11	3 599	( 54 009)
Augmentation/(diminution) des avantages du personnel	Note 12.3/12.6	( 6 598)	14 942
Augmentation/(diminution) des autres passifs			( 4 478)
Augmentation/(diminution) des recettes différées	Note 13	( 174 099)	161 925
<b>Flux de trésorerie nets provenant du fonctionnement</b>		<b>63 281</b>	<b>135 280</b>
<b>Flux de trésorerie provenant des investissements et activités de financement :</b>			
(Augmentation)/diminution des investissements à court terme	Note 4.1	71 475	( 121 141)
(Augmentation)/diminution des investissements à long terme	Note 4.2	( 6 271)	( 75 300)
(Augmentation)/diminution des immobilisations corporelles et incorporelles	Note 8/9	( 513)	( 1 385)
<b>Flux de trésorerie nets provenant des activités d'investissement</b>		<b>64 691</b>	<b>( 197 826)</b>
<b>Augmentation/(diminution) nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie</b>		<b>127 972</b>	<b>( 62 546)</b>
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie en début d'année</b>		<b>65 740</b>	<b>128 286</b>
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie en fin d'année</b>		<b>193 712</b>	<b>65 740</b>

## Organisation panaméricaine de la Santé

### Comparaison des montants budgétaires et des montants réels

Au 31 décembre 2018

(en milliers de dollars des États-Unis)

Catégorie/secteur de programme	2018-2019									Budget	Total	Dépenses en %
	Budget approuvé	Affectation budgétaire	Budget révisé	Dépenses	% dépenses c. budget révisé	Affectation budgétaire	Budget révisé	Dépenses	% Dépenses c. budget révisé	révisé pour 18-19	dépenses	du budget révisé
1. Maladies transmissibles	114 600	57 300	57 300	49 878	87%	57 300	57 300		0%	114 600	49 878	44%
2. Maladies non transmissibles et facteurs de risque	59 100	29 550	29 550	21 199	72%	29 550	29 550		0%	59 100	21 199	36%
3. Déterminants de la santé et promotion de la santé tout au long de la vie	81 400	40 700	40 700	26 891	66%	40 700	40 700		0%	81 400	26 891	33%
4. Systèmes de santé	118 400	59 200	59 200	43 983	74%	59 200	59 200		0%	118 400	43 983	37%
5. Préparation, surveillance et interventions	56 400	28 200	28 200	19 983	71%	28 200	28 200		0%	56 400	19 983	35%
6. Services institutionnels et fonctions d'appui	189 700	94 850	94 850	78 911	83%	94 850	94 850		0%	189 700	78 911	42%
<b>Total pour les programmes de base (catégories 1 à 6)</b>	<b>619 600</b>	<b>309 800</b>	<b>309 800</b>	<b>240 845</b>	<b>78%</b>	<b>309 800</b>	<b>309 800</b>		<b>0%</b>	<b>619 600</b>	<b>240 845</b>	<b>39%</b>
Programmes spéciaux et riposte aux situations d'urgence	56 000	28 000	28 000	20 703	74%	28 000	28 000		0%	56 000	20 703	37%
<b>TOTAL</b>	<b>675 600</b>	<b>337 800</b>	<b>337 800</b>								<b>261 548</b>	

Le Programme et budget de l'OPS a été approuvé au moyen de la résolution CSP29.R6-e à titre de budget intégré et indépendant des sources de financement. Au cours de l'exercice budgétaire 2018, aucun virement budgétaire n'a été effectué. Les dépenses de 2018 représentent des débours provenant de toutes les sources de financement qui financent le Programme et budget sur la base de la comptabilité d'exercice.

Bien que le budget de l'OPS soit approuvé par les Organes directeurs de l'Organisation sur une base biennale (sur deux ans), aux fins de présentation, le budget a été ventilé à hauteur de 50 % pour chaque exercice budgétaire (2018 et 2019).

<sup>2</sup> Voir la Note 17

## Notes concernant les états financiers

---

### 1. Mission de l'Organisation panaméricaine de la Santé

La mission de l'Organisation est de « Piloter des initiatives stratégiques de collaboration entre les États Membres et d'autres partenaires pour promouvoir l'équité en matière de santé, lutter contre les maladies, améliorer la qualité de vie des peuples des Amériques et prolonger leur durée de vie ».

L'Organisation panaméricaine de la Santé (l'Organisation) est un organisme international de santé publique fort de plus de 100 ans d'expérience en matière d'amélioration de l'état de santé et du niveau de vie des pays des Amériques. Elle est l'institution spécialisée du système interaméricain pour les questions de santé. Elle est aussi le Bureau régional de l'Organisation mondiale de la Santé pour les Amériques et est reconnue à travers le monde entier en tant que membre du système des Nations Unies.

Le Bureau sanitaire panaméricain (BSP) est le Secrétariat de l'Organisation. Le Bureau est engagé à fournir un soutien technique et à jouer un rôle de chef de file auprès des États Membres de l'Organisation dans les efforts qu'ils déploient pour réaliser l'objectif de la santé pour tous et les valeurs correspondantes.

Le Siège de l'Organisation est situé à Washington, D.C. Par ailleurs, l'Organisation compte des bureaux de représentants à travers les Amériques, qui sont chargés de mettre en application ses valeurs, sa mission et sa vision.

### 2. Politiques comptables

#### 2.1 Base de préparation

Les états financiers de l'Organisation panaméricaine de la Santé ont été préparés selon le mode de comptabilité d'exercice conformément aux normes comptables internationales pour le secteur public (normes IPSAS) en utilisant la convention du coût historique, à l'exception des terrains et bâtiments, qui sont comptabilisés à leur juste valeur. Lorsqu'un point précis n'est pas abordé dans une norme IPSAS, la norme internationale d'information financière appropriée a été appliquée.

Les états financiers de l'Organisation ont fait l'objet d'une certification et d'une autorisation de publication accordée par la Directrice de l'Organisation en vertu de l'autorité qui lui est conférée par la Conférence sanitaire panaméricaine comme énoncé dans la résolution CSP28.R7 adoptée en septembre 2012. Cette autorisation de publication porte la même date que le Rapport du Commissaire aux comptes. Aucune autre autorité n'est habilitée à amender les états financiers après publication. (Référence : Norme IPSAS 14, paragraphe 26).

La monnaie de fonctionnement et de présentation des états financiers de l'Organisation est le dollar des États-Unis (US\$). Les sommes déclarées dans les états financiers et les notes explicatives sont arrondies pour être exprimées en milliers. La pratique de l'arrondissement peut produire des tableaux dans lesquels les sommes totales peuvent ne pas refléter précisément les totaux arrondis.

Ces états financiers ont été préparés selon l'hypothèse que l'Organisation est en situation de continuité d'activité et qu'elle poursuivra ses activités et respectera ses obligations réglementaires dans un avenir prévisible (norme IPSAS 1). Les Organes directeurs de l'Organisation n'ont communiqué aucune intention de dissoudre l'Organisation ou de mettre fin à ses activités.

Conformément à la norme IPSAS 1, un jeu complet d'états financiers a été préparé comme suit :

- a. État de la situation financière
- b. État de la performance financière
- c. État des variations de l'actif net
- d. Tableau des flux de trésorerie
- e. Comparaison des montants budgétaires et des montants réels

- f. Notes concernant les états financiers, qui contiennent un résumé des principales politiques comptables et d'autres informations pertinentes.

## **2.2 Trésorerie et équivalents de trésorerie**

La trésorerie et les équivalents de trésorerie, qui sont des actifs financiers, sont constitués de liquidités en caisse, en banque, de dépôts sur le marché monétaire et de dépôts à court terme dont les échéances ne dépassent pas 90 jours. Pour qu'un investissement soit considéré comme un équivalent de trésorerie, il doit être convertible en une somme d'argent liquide connue et représenter un risque minime de changement de valeur.

Les dépôts à court terme sont déclarés à leur coût amorti en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif, les revenus d'intérêt étant comptabilisés sur une base de rendement effectif.

La trésorerie et les équivalents de trésorerie sont détenus pour honorer des engagements de liquidités à court terme et non à des fins d'investissement.

## **2.3 Investissements**

Les investissements sont des actifs financiers et sont comptabilisés lorsque l'Organisation devient partie aux dispositions contractuelles de l'investissement. Les investissements sont classés comme étant soit disponibles à la vente soit détenus jusqu'à leur échéance. Les investissements disponibles à la vente sont comptabilisés sur la base de leur date d'achat. Les investissements détenus jusqu'à leur échéance sont comptabilisés à la date de règlement.

Les investissements sont classés comme étant disponibles à la vente lorsque l'Organisation ne s'est pas engagée à les maintenir jusqu'à leur échéance. Les articles disponibles à la vente sont déclarés à leur juste valeur (dont les frais d'opérations directement attribuables à l'acquisition de l'actif financier), les changements de valeur étant comptabilisés dans l'état des variations de l'actif net. Les actifs disponibles à la vente sont fréquemment négociés sur le marché et l'évaluation de ces actifs est déterminée par des demandes de prix sur le marché libre portant sur des instruments financiers identiques. Les pertes de valeur sont comptabilisées lorsque la valeur comptable d'un actif dépasse sa juste valeur marchande sur une base non temporaire. L'OPS exerce périodiquement une surveillance de la juste valeur marchande de ses investissements et recherche la cause sous-jacente de toute diminution de valeur. La politique des investissements précise les limites présentées par la notation de crédit. Si la perte de valeur résulte d'une diminution de la cote de crédit à une valeur inférieure au seuil établi dans les principes directeurs relatifs aux investissements, le Comité d'investissement prend des mesures.

Les pertes de valeur et les intérêts calculés par la méthode du taux d'intérêt effectif sont comptabilisés dans l'excédent ou le déficit. Lorsqu'un actif disponible à la vente est cédé, le cumul des gains ou pertes antérieurement comptabilisé dans l'état des variations de l'actif net est inclus dans l'excédent ou le déficit correspondant à l'exercice.

Les investissements détenus jusqu'à leur échéance sont des actifs financiers assortis d'échéances fixes ou de paiements déterminables et d'une échéance fixe, que l'Organisation a l'intention et la capacité de détenir jusqu'à leur échéance. Les investissements détenus jusqu'à leur échéance sont constitués de titres d'emprunt d'organismes gouvernementaux des États-Unis comme l'Association fédérale nationale des prêts hypothécaires (Fannie Mae) et la Société fédérale de prêts hypothécaires (Freddie Mac).

Les investissements détenus jusqu'à leur échéance sont déclarés à leur coût amorti en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif, les revenus d'intérêt étant comptabilisés sur une base de rendement effectif dans l'état de la performance financière.

## **2.4 Prêts et créances**

Les prêts et autres créances qui sont assortis d'échéances fixes ou de paiements déterminables et ne sont pas cotés sur un marché actif sont classés comme des prêts et créances. Les prêts et autres créances sont déclarés à leur coût amorti calculé en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif, moins toute perte.

Les recettes d'intérêts sont comptabilisées sur la base du taux d'intérêt effectif, à l'exception des créances à court terme, dont la comptabilisation des taux d'intérêt ne serait pas significative.

## **2.5 Politiques de gestion du risque**

L'Organisation place des fonds qui ne lui sont pas nécessaires pour ses besoins immédiats de fonctionnement ; ces investissements lui permettent de percevoir des recettes sur ses excédents de liquidités et, en vertu des articles X et XI du Règlement financier et des articles X et XI des Règles de gestion financière de l'Organisation panaméricaine de la Santé, cette pratique finance une partie du Programme et budget. Les investissements sont effectués conformément à la politique sur les investissements de l'Organisation, qui énonce certains principes destinés à préserver le principal détenu en investissement, à maintenir un niveau de liquidités adéquat et à réaliser un rendement en proportion avec les contraintes en matière de risque d'investissement. Les principes de politique déterminent la durée, la diversité et la qualité du crédit en conformité avec les limites en matière de crédit, de marché et d'exposition aux risques relatifs aux taux d'intérêt. Le risque de crédit de l'Organisation est atténué par des politiques sur les investissements qui imposent des limites quant au niveau de l'exposition au risque de crédit à l'égard de toute contrepartie, en limitant les investissements auprès d'un seul émetteur non gouvernemental à un pourcentage ne dépassant pas 25 %.

Conformément aux exigences de la politique sur les investissements, les investissements gérés à l'interne sont limités à des instruments financiers à notation A1/P1 et AAA/Aaa. Les titres à revenu fixe consistent principalement en des titres d'emprunt d'organismes gouvernementaux des États-Unis qui sont automatiquement assortis d'une garantie du gouvernement des États-Unis.

Les fonds placés auprès de gestionnaires d'investissements indépendants sont limités aux instruments à notation A1/P1 ou BBB ou plus en termes de qualité du crédit, conformément à leur mission. Des mécanismes ont été mis en place pour céder le portefeuille d'un investissement dont la valeur tombe au-dessous des conditions minima. Si la notation d'un titre tombe au-dessous des conditions minima en termes de qualité du crédit, le gestionnaire indépendant notifie immédiatement l'OPS.

Pour l'investissement à court terme des liquidités d'exploitation, l'échéance maxima ne peut dépasser un an. L'investissement à long terme de fonds stratégiques est limité à une échéance effective ne dépassant pas cinq ans. L'investissement à long terme du Fonds du régime d'indemnités de cessation de service et de rapatriement (TAREP, d'après le sigle anglais) est limité à une échéance effective ne dépassant pas 10 ans.

Les comptes de dépôt sont détenus dans des institutions financières ayant reçu une notation de catégorie « investissement » par les grandes agences de notation, lorsque cette pratique existe. Lorsqu'une telle notation n'est pas disponible, la solidité financière globale de l'institution fait l'objet d'une évaluation avant que tout dépôt n'y soit effectué. Les comptes libellés en monnaie autre que le dollar des États-Unis font l'objet d'une surveillance quotidienne afin d'assurer que les soldes sont maintenus à des niveaux opérationnels qui sont conformes au minimum requis.

Le Comité d'investissement de l'OPS approuve les instruments financiers ainsi que les institutions financières partenaires en se conformant aux principes directeurs établis dans la politique sur les investissements citée plus haut afin d'atténuer le risque de crédit.

## **2.6 Créances**

Les créances sont des actifs financiers non dérivés assortis de paiements fixes ou déterminables qui ne sont pas négociés sur un marché actif. Les créances courantes correspondent à des sommes dues depuis 12 mois ou moins à compter de la date de présentation, tandis que les créances non courantes sont des sommes dues depuis plus de 12 mois à compter de la date de présentation des états financiers. Les créances sont déclarées à leur coût amorti calculé en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif, moins les pertes de valeur (comptabilisées dans l'état de la performance financière). Toutefois, en ce qui concerne les créances courantes, il n'existe aucune différence significative entre les coûts amortis. Par conséquent, ces créances sont comptabilisées à leur coût (moins les pertes de valeur).

Les créances résultant d'opérations avec contrepartie directe sont comptabilisées lorsqu'une entité doit à l'Organisation des actifs ou des services (généralement sous forme de liquidités) suite à une opération qui donne directement une valeur environ égale à une autre entité à titre de contrepartie (norme IPSAS 9).

Les créances résultant d'opérations sans contrepartie directe sont constatées lorsqu'une entité doit à l'Organisation des actifs ou des services (généralement sous forme de liquidités) suite à une opération qui ne donne pas directement une valeur environ égale à titre de contrepartie, ou lorsque l'Organisation a donné une valeur à une autre entité sans pour autant recevoir directement une valeur environ égale à titre de contrepartie (norme IPSAS 23).

Les principales catégories de créances sont les suivantes :

- **Contributions fixées (opérations sans contrepartie directe).** Ces contributions représentent des engagements officiels souscrits par des États Membres ainsi que des États participants et Membres associés pour l'exercice budgétaire biennal. Les contributions fixées sont comptabilisées comme des créances lorsqu'elles sont réputées dues et payables le 1<sup>er</sup> janvier de chaque année. Le Règlement financier ne contient aucune disposition pour annuler une contribution fixée ; par conséquent, aucune perte de valeur n'est comptabilisée.
- **Fonds de péréquation des impôts (opérations sans contrepartie directe).** Les créances inscrites au Fonds de péréquation des impôts sont dues par les États Membres qui imposent leurs ressortissants, ou d'autres personnes imposables, sur les émoluments versés par l'Organisation. Les estimations des montants imposés par ces États Membres sont ensuite utilisées par l'Organisation pour couvrir le remboursement des impôts payés par les fonctionnaires concernés.
- **Contributions volontaires (opérations sans contrepartie directe).** L'Organisation conclut des accords de contributions volontaires qui sont composés des éléments suivants : 1) les contributions volontaires, qui incluent des ressources financières provenant de gouvernements, d'organisations des secteurs privé et public (d'États Membres de l'OPS et d'autres États), d'organisations internationales (onusiennes et non onusiennes), d'organisations à but lucratif, d'organisations non gouvernementales, de fondations et d'autres contributions volontaires, 2) les contributions volontaires nationales, établies le 1<sup>er</sup> janvier 2010 et comprenant des ressources financières provenant de gouvernements et exclusivement destinées à des projets dans les pays concernés, 3) le fonds des contributions volontaires destinées à la préparation aux situations d'urgence et aux secours en cas de catastrophes, qui comprend des ressources financières provenant de gouvernements, d'organisations des secteurs privé et public (d'États Membres de l'OPS et d'autres États), d'organisations internationales (onusiennes et non onusiennes), d'organisations à but lucratif, d'organisations non gouvernementales, de fondations et d'autres contributions volontaires. Dès la signature par les deux parties et l'approbation des accords donnée par le Bureau du conseiller juridique de l'Organisation, la valeur intégrale de l'accord est comptabilisée comme une créance et une recette différée (Note 2.13).

Pour déterminer la part courante des créances dans les contributions volontaires au 31 décembre 2018, l'Organisation a classé tous les soldes des créances en contributions volontaires échues avant le 31 décembre 2019 ainsi que les subventions à statut indéfini comme des créances courantes. De plus, les soldes des créances résultant d'accords de contributions volontaires dont l'échéance est postérieure à 2019 ont été répartis entre des créances courantes et non courantes au moyen d'un calcul linéaire sur la base du nombre d'années à courir. La part non courante des créances reflètera le solde total des créances résultant des contributions volontaires, déduction faite du calcul des créances courantes.

- **Achats de fournitures de santé publique (opérations avec contrepartie directe).** L'achat de fournitures de santé publique revêt une importance fondamentale pour l'Organisation car il lui permet d'accomplir sa mission de soutien des États Membres par le biais de la coopération technique au service des programmes de santé publique, dont l'achat de vaccins et seringues, de fournitures de santé, de trousse de diagnostic, de médicaments et de matériel.

Les créances détenues sur les États Membres au titre de l'achat de fournitures de santé publique sont réparties entre deux fonds : le Fonds renouvelable pour l'achat de vaccins et le Fonds renouvelable régional pour les fournitures stratégiques de santé publique. Les créances sont établies pour chaque État Membre participant

dès la notification de livraison des biens par le fournisseur et une fois que le paiement du fournisseur a été approuvé. Cet événement déclenche l'émission d'une facture adressée à l'État Membre concerné.

- **Activités de financement inter-organisations.** Les créances inter-organisations représentent la somme due à l'Organisation par l'Organisation mondiale de la Santé comme résultat net d'opérations inter-institutions.
- **Avances au Personnel.** Les avances sont consenties en conformité avec le Règlement financier et les règles de l'Organisation concernant les prestations (par exemple les indemnités pour frais d'études, les voyages, les règlements des impôts sur le revenu, les réclamations d'assurance, etc.) et sont comptabilisées comme des créances jusqu'à ce qu'elles soient imputées aux comptes de dépenses à la réception de la réclamation demandée ou des pièces justificatives.

L'Organisation traite les créances irrécouvrables en fonction des dispositions relatives à la délégation d'autorité concernant les sommes devant être radiées.

## 2.7 Stocks

Les médicaments et fournitures de santé détenus et contrôlés par l'Organisation sont comptabilisés comme des stocks puis réservés aux fins de distribution lors de la réalisation des activités ordinaires. Ils sont évalués au plus faible du coût ou de la valeur de réalisation nette en fin d'exercice financier. Les médicaments et fournitures de santé détenus par l'Organisation, qui résultent de ses systèmes de traçage, sont validés par un inventaire. Ces médicaments et fournitures de santé sont comptabilisés en dépenses lorsqu'ils sont distribués directement par l'Organisation ou remis aux institutions gouvernementales ou non gouvernementales. Les stocks détenus aux fins de distribution à titre gracieux sont évalués au plus faible du coût ou du coût de remplacement. Les stocks sont conservés dans l'entrepôt PROMESS en Haïti, qui est une installation de stockage stratégique. Si l'Organisation reçoit des stocks acquis par des opérations sans contrepartie directe, ceux-ci sont évalués à la juste valeur d'acquisition. En raison de la conjoncture particulière prévalant en Haïti, la formule de coût observée est « Premier périmé, premier sorti » pour les stocks de produits pharmaceutiques et médicaments.

Le Programme élargi de manuels et de matériel pédagogique (PALTEX) a été créé par l'Organisation panaméricaine de la Santé (OPS) au milieu des années 1960 à titre de programme de coopération technique visant à améliorer la qualité des processus d'enseignement des sciences de la santé en Amérique latine. PALTEX est un programme de publications qui acquiert, produit et distribue des manuels et des matériels pédagogiques de qualité en espagnol et en portugais à des prix abordables.

Les stocks qui sont achetés avec des contributions volontaires pour le compte d'un projet ne font pas partie des stocks de l'Organisation. L'Organisation n'est qu'un agent d'exécution et n'est responsable que de la cession de ces articles conformément aux conditions de l'accord. Si les articles ne sont pas consommés avant la fin du projet, le bailleur doit prendre la décision finale les concernant. À aucun moment l'Organisation ne contrôle ces articles. Par conséquent, du point de vue comptable, il convient d'imputer ces articles aux dépenses au moment de l'achat.

## 2.8 Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles dont la valeur excède le seuil de \$20 000 sont comptabilisées comme des actifs non courants dans l'état de la situation financière. Au début, elles sont enregistrées au coût, sauf si elles ont été acquises par une opération sans contrepartie directe, auquel cas elles le sont à leur juste valeur à la date d'acquisition. L'Organisation applique le modèle du coût pour ses immobilisations corporelles, c'est-à-dire que les articles sont comptabilisés au coût, déduction faite du cumul des amortissements et du cumul des pertes de valeur. L'Organisation applique le modèle de réévaluation exclusivement pour les terrains et constructions.

L'Organisation considère toutes ses immobilisations corporelles comme des actifs qui ne génèrent pas de trésorerie.

L'amortissement est imputé aux immobilisations corporelles (sauf les terrains) pour déprécier le coût/la juste valeur de l'actif jusqu'à sa valeur résiduelle sur la durée de vie utile estimée, au moyen de la méthode linéaire, et l'amortissement d'une année entière est imputé sur l'année d'acquisition. L'estimation de la durée de vie utile des catégories d'immobilisations est comme suit :

Catégorie et description des actifs	Vie utile estimée
Bâtiments	40 ans
Constructions mobiles	5 ans
Matériel informatique	3 ans
Équipement de bureau	3 ans
Moyens de transport	5 ans
Équipement audiovisuel	3 ans
Améliorations locatives	3 ans

Les immobilisations corporelles achetées avec des contributions volontaires pour les besoins d'un projet ne font pas partie des actifs de l'Organisation et sont strictement réservées à l'usage du bénéficiaire du projet. L'Organisation est l'agent d'exécution et responsable exclusivement de la cession de ces articles conformément aux conditions de l'accord. L'Organisation n'est pas propriétaire de ces articles, qui sont par conséquent imputés aux dépenses au moment de l'achat. Si les articles ne sont pas consommés avant la fin du projet, le bailleur doit prendre la décision finale les concernant.

L'Organisation effectuera périodiquement une réévaluation de ses terrains et bâtiments, y compris les biens loués. Des experts indépendants détermineront la valeur actualisée sur le marché en se référant directement à des prix constatables sur un marché actif ou à des opérations de marché récentes réalisées selon le principe de la libre concurrence. Toutes les améliorations apportées, les rénovations et autres travaux effectués dans les bâtiments depuis l'expertise antérieure seront imputés aux dépenses dans l'année où ces travaux ont été réalisés et compris dans la réévaluation future.

Les améliorations locatives sont comptabilisées comme des actifs et évaluées au coût ; elles sont amorties sur la moindre de la durée de vie utile restante des améliorations ou de la durée du bail.

Les terrains et bâtiments cédés en don sont évalués à leur juste valeur sur le marché et comptabilisés comme des actifs non courants.

## 2.9 Contrats de location

L'Organisation est propriétaire et bailleur du terrain sur lequel est bâti l'immeuble sis à 2121 Virginia Avenue, N.W., Washington, D.C.

Aux termes d'un contrat de location, l'Organisation est locataire des deux premiers étages de l'immeuble précité. Par ailleurs, l'Organisation loue plusieurs bureaux qui sont occupés par les bureaux de représentants à travers les Amériques. Tous ces accords sont résiliables. Tous les paiements annuels relatifs aux contrats de location sont déclarés dans la Note 16 concernant les Dépenses sous forme d'une note de bas de page.

## 2.10 Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles, qui dépassent les seuils préétablis de \$30 000 pour les immobilisations incorporelles achetées à l'extérieur et de \$100 000 pour les immobilisations incorporelles élaborées à l'intérieur de l'Organisation, sont comptabilisées au coût historique, déduction faite du cumul des amortissements et de toute perte de valeur. L'amortissement pour les immobilisations incorporelles est déterminé sur leur durée de vie utile estimée au moyen de la méthode linéaire. L'amortissement est imputé aux immobilisations incorporelles aux fins de dépréciation du coût/de la juste valeur de l'actif à sa valeur résiduelle sur la durée de vie utile estimée, au moyen de la méthode linéaire, pour un amortissement sur une année entière imputé sur l'année d'acquisition.

L'estimation de la durée de vie utile des catégories d'immobilisations incorporelles est comme suit :

Catégorie	Vie utile estimée (années)
Logiciel acquis à l'extérieur de l'Organisation	7
Logiciel élaboré au sein de l'Organisation	5
Licences et droits, droits d'auteur et autres immobilisations incorporelles	3

## 2.11 Dettes

Les dettes sont des passifs financiers à l'égard de biens et services reçus par l'Organisation ; elles sont comptabilisées au coût amorti, qui est égal au coût en ce qui concerne les dettes. Les dettes comprennent les éléments ci-après :

- les sommes dues aux bailleurs de fonds, partenaires et parties prenantes qui représentent les contributions volontaires non dépensées sur des contrats échus,
- les dettes inter-organisations représentent la somme due par l'Organisation à l'Organisation mondiale de la Santé comme résultat net d'opérations inter-institutions,
- les factures reçues et approuvées aux fins de paiement mais non encore payées.

## 2.12 Passifs opérationnels

Les passifs opérationnels sont des passifs financiers à l'égard de biens et services reçus par l'Organisation ou lui ayant été fournis durant la période de présentation et qui n'ont pas encore été facturés, ou dont les factures afférentes ont été reçues mais non approuvées aux fins de paiement. Ils sont comptabilisés au coût amorti qui, pour les besoins des dépenses à payer, est égal au coût.

## 2.13 Recettes différées

Les recettes différées résultent d'accords juridiquement contraignants intervenus entre l'Organisation et ses partenaires des gouvernements (d'États Membres de l'OPS et d'autres États), des organisations internationales (onusiennes et non onusiennes), des organisations à but lucratif, des organisations non gouvernementales, des fondations – et d'autres contributions volontaires, aux termes desquels les partenaires fournissent à l'Organisation un financement à l'appui d'initiatives de coopération technique (contributions volontaires).

Les recettes différées sont comptabilisées lorsque : 1) un engagement contractuel est confirmé par écrit par les deux parties (l'Organisation et les bailleurs de fonds, partenaires ou parties prenantes) et 2) les fonds sont soumis à conditions et déterminés par des facteurs tels les suivants :

- L'accord énonce un objectif.
- L'accord prévoit un budget.
- L'accord a une date de prise d'effet et une date de fin.
- L'accord requiert la présentation d'information technique et financière.
- Les fonds fournis aux termes de l'accord doivent être employés à des activités conformément aux exigences/conditions décrites dans l'accord ou restitués au bailleur.
- À la clôture des activités, tous fonds non exécutés sont rendus au bailleur de fonds, au partenaire ou à la partie prenante.

Les recettes sont comptabilisées dans l'état de la performance financière en fonction de la part des fonds exécutés durant l'exercice financier.

Les fonds reçus de gouvernements et d'institutions qui participent aux achats de fournitures de santé publique pour l'achat de biens sont considérés comme des recettes différées. Une fois reçue la confirmation que les biens ont été livrés par le fournisseur et une fois que le paiement du fournisseur a été approuvé, les recettes sont comptabilisées dans l'état de la performance financière.

Pour déterminer la part courante des recettes différées dans les contributions volontaires au 31 décembre 2018, l'Organisation a classé tous les soldes des recettes différées en contributions volontaires échues avant le 31 décembre 2019 ainsi que les subventions à statut indéfini comme des recettes différées courantes. De plus, les soldes de recettes différées résultant d'accords de contributions volontaires dont l'échéance est postérieure à 2019 ont été ventilés entre des recettes différées courantes et non courantes au moyen d'un calcul linéaire sur la base du nombre d'années à courir. La part non courante des recettes différées reflètera le solde de la somme totale des recettes différées dans les contributions volontaires, déduction faite du calcul des recettes différées courantes.

## 2.14 Avantages du personnel

L'Organisation comptabilise des dépenses et des passifs pour les avantages du personnel décrits ci-après :

- 1) Les avantages du personnel acquis durant l'exercice financier actuel sont des passifs courants comptabilisés à un coût non actualisé.
- 2) Les avantages postérieurs à l'emploi – par exemple, l'assurance-maladie des fonctionnaires retraités – sont comptabilisés à la valeur actuelle du passif.
- 3) D'autres avantages du personnel liés à la cessation de service sont comptabilisés à la valeur actuelle du passif.

L'Organisation retient les services actuariels d'experts indépendants pour déterminer le niveau de passif approprié aux fins de présentation d'information financière (valeur actuelle des obligations au titre des prestations définies) ainsi que les coûts des services et d'intérêts correspondant à l'exercice budgétaire actuel. Cette information est également employée pour calculer différents pourcentages de contribution à appliquer aux frais liés au personnel.

Par ailleurs, l'Organisation utilise cette information à des fins d'investissement afin d'assurer que les investissements effectués pour le régime d'assurance répondent aux exigences de liquidité des passifs respectifs.

## 2.15 Provisions et passifs éventuels

Des provisions sont constituées par rapport à des passifs et des dépenses futurs correspondant pour l'Organisation à des obligations juridiques ou implicites découlant d'événements passés, qu'elle devra probablement régler, et dont la valeur est facilement mesurable.

Les autres engagements qui ne satisfont pas aux critères de comptabilisation des passifs figurent dans les notes concernant les états financiers comme passifs éventuels, et leur existence ne sera confirmée qu'en cas de survenue ou de non-survenue d'un ou plusieurs événements futurs incertains dont l'Organisation n'a pas totalement la maîtrise, ou dont la valeur n'est pas facilement estimée.

## 2.16 Recettes

Les recettes comprennent les flux entrants bruts d'avantages économiques ou de potentiel de service reçus et à recevoir par l'Organisation au cours de l'année et représentent une augmentation de l'actif net (norme IPSAS 23). L'Organisation comptabilise les recettes suivant les critères établis dans la norme IPSAS 9, «Produits des opérations avec contrepartie directe,» et la norme IPSAS 23, «Produits des opérations sans contrepartie directe».

Une opération avec contrepartie directe est une opération dans laquelle l'Organisation reçoit des actifs ou des services, ou voit s'éteindre des obligations, et remet en contrepartie, directement à l'autre partie, essentiellement sous la forme de trésorerie, de biens, de services ou de l'utilisation d'actifs, une valeur approximativement égale (norme IPSAS 9).

Lors d'une opération sans contrepartie directe, soit l'Organisation reçoit une valeur d'une autre entité sans lui remettre directement en contrepartie une valeur approximativement égale, soit elle donne une valeur à une autre entité sans recevoir directement une valeur approximativement égale en contrepartie.

Les principales sources de recettes pour l'Organisation sont notamment les suivantes : les contributions fixées, les contributions volontaires, l'achat de fournitures de santé publique, d'autres recettes et des recettes diverses.

- **Recettes provenant des contributions fixées (opérations sans contrepartie directe).** Les recettes provenant des contributions fixées sont comptabilisées au 1<sup>er</sup> janvier de chaque année, lorsque l'engagement des États Membres envers l'Organisation au titre des contributions fixées est constaté.
- **Recettes provenant des contributions volontaires (opérations sans contrepartie directe).** Les contributions volontaires, confirmées par écrit par les deux parties, sont comptabilisées comme des créances et des recettes différées (passif) en raison du fait que ces accords de financement sont soumis à des conditions. À mesure de la mise en œuvre de projets exécutés au moyen de contributions volontaires, les recettes différées sont comptabilisées comme des recettes. Les catégories de contributions volontaires sont décrites en détail dans la Note 2.6.
- **Recettes provenant de l'achat de fournitures de santé publique (opérations avec contrepartie directe).** Les recettes sont comptabilisées par rapport à l'achat de fournitures de santé publique car l'Organisation assume les risques et les avantages inhérents aux biens achetés. Les recettes résultant de ces opérations sont comptabilisées dès la notification de livraison des biens par le fournisseur et une fois que le paiement du fournisseur a été approuvé. Le fonds pour l'achat de fournitures de santé publique est composé de trois fonds : Fonds renouvelable pour l'achat de vaccins, Achats remboursables et Fonds renouvelable régional pour les fournitures stratégiques de santé publique. [Voir la Note 2.6 (Créances) au sujet des fonds renouvelables et la Note 2.13 (Recettes différées) au sujet des achats remboursables.]
- **Allocations de l'OMS (opérations sans contrepartie directe).** En qualité de Bureau régional pour les Amériques (AMRO) de l'Organisation mondiale de la Santé, l'Organisation reçoit des allocations de financement de l'OMS pour la mise en œuvre d'activités de coopération technique.

Les fonds remis par l'OMS à l'Organisation comprennent les allocations ci-après :

- allocations au titre du budget pour les contributions fixées de l'OMS
  - allocations au titre des contributions volontaires de l'OMS
  - allocations au titre d'autres fonds internes de l'OMS
- **Autres recettes (opérations avec contrepartie directe).** En vertu de ses mandats spécifiques, l'Organisation réalise d'autres activités de coopération technique dont les recettes sont déclarées séparément. Ces activités comprennent notamment la vente de services et les dépenses d'appui aux programmes.
  - **Recettes diverses (opérations avec contrepartie directe).** Les recettes diverses comprennent les réévaluations de devises, les gains et pertes de change, les recettes d'intérêts, les gains et pertes réalisés et non réalisés ainsi que les gains et pertes résultant de la vente d'immobilisations corporelles.
  - **Secteur des activités spéciales.** Les activités spéciales sont des activités approuvées par les Organes directeurs de l'Organisation pour des objectifs et des avantages spécifiques (avantages du personnel, indemnités de cessation de service et assurance-maladie des fonctionnaires retraités). Par conséquent, toutes les dettes relatives aux avantages du personnel relèvent de ce secteur.

## 2.17 Opérations de change et soldes de devises

La monnaie de fonctionnement et de présentation des états financiers de l'Organisation est le dollar des États-Unis (US\$). Les opérations en devises autres que le dollar sont converties en dollars au taux du marché en vigueur au moment de l'opération. L'Organisation a décidé que le taux de change opérationnel de l'Organisation des Nations Unies suit de près les taux du marché en vigueur en raison des analyses et ajustements qui y sont fréquemment réalisés et que, par conséquent, il fait office d'approximation du taux du marché au moment de l'opération. À la fin de chaque période de présentation des états financiers, l'Organisation analyse la performance du taux de change opérationnel de l'ONU pour le comparer au taux du marché en vigueur afin de déterminer l'alignement nécessaire et d'opérer tous les ajustements qui s'imposent. Les actifs et passifs en devises autres que le dollar sont convertis en dollars au taux du marché en vigueur à la fin de la période de présentation des états financiers. Les gains ou pertes qui en résultent sont comptabilisés dans l'état de la performance financière sous la rubrique Recettes diverses.

## 2.18 Informations sectorielles

Un secteur est constitué d'une activité ou d'un groupe précis d'activités dont les informations financières sont comptabilisées séparément pour évaluer la performance passée d'une entité au titre de la réalisation de ses objectifs et pour prendre des décisions sur l'allocation future de ressources. L'Organisation répertorie l'intégralité des projets, des opérations et des activités liées à ses fonds entre cinq secteurs : 1) secteur des activités principales, 2) secteur des activités de partenariat, 3) secteur des activités institutionnelles, 4) secteur des activités spéciales et 5) secteurs des activités des centres sous-régionaux et des opérations entre parties. L'Organisation déclare les opérations et les soldes de chaque secteur durant l'exercice financier.

Durant chaque exercice financier, l'Organisation réalise des opérations internes n'impliquant pas l'emploi de trésorerie (transferts) à l'intérieur de tout secteur et entre différents secteurs (Coûts d'appui aux programmes, Provisions pour indemnités de cessation de service et de rapatriement, Assurance-maladie des fonctionnaires retraités, Fonds directeur d'investissement, etc.). Les incidences de ces transferts sont une sur-déclaration (double comptabilisation) tant des recettes que des dépenses portant sur une même somme, dont l'évaluation correspond au coût encouru au moment de l'opération initiale. Dans l'état de la performance financière, la colonne intitulée Opérations entre parties permet d'illustrer l'élimination de cette double comptabilisation.

Les secteurs ci-après ont été arrêtés afin de mieux illustrer les différentes activités de l'Organisation :

**Secteur des activités principales** : activités vitales pour le Plan stratégique de l'Organisation, dont le mandat et les ouvertures de crédits sont établis par les Organes directeurs de l'Organisation (activités financées au moyen des contributions fixées et autres recettes destinées aux activités du Programme et budget).

**Secteur des activités de partenariat** : activités conformes au Plan stratégique de l'Organisation et bénéficiant du soutien des partenaires, bailleurs de fonds et parties prenantes (activités élaborées en partenariat avec des bailleurs de fonds externes, qui fournissent des contributions volontaires et qui reçoivent les rapports techniques et financiers).

**Secteur des activités institutionnelles** : activités réalisées par l'Organisation pour renforcer la coopération technique avec les ministères de la Santé et leur faciliter l'accès à des fournitures essentielles de santé publique (activités d'achat financées par les États Membres pour assurer un accès aux fournitures essentielles de santé publique).

**Secteur des activités spéciales** : activités approuvées par les Organes directeurs de l'Organisation pour des objectifs et des avantages spécifiques (avantages du personnel, indemnités de cessation de service, assurance-maladie).

## 2.19 Comparaison avec le budget

Les Organes directeurs de l'Organisation approuvent le projet de Programme et budget biennal qui inclut les contributions fixées, les prévisions relatives aux fonds volontaires et les recettes diverses estimées. Le projet de Programme et budget biennal peut être amendé ultérieurement par les Organes directeurs.

À partir du 1<sup>er</sup> janvier 2018, l'Organisation applique pour la première fois la comptabilité d'exercice, exception faite de la dépréciation et de l'amortissement, pour préparer son budget qui, durant tous les exercices biennaux antérieurs, était élaboré sur la base de la comptabilité de caisse.

Bien que le budget de l'OPS soit approuvé par les Organes directeurs de l'Organisation sur une base biennale, aux fins de déclaration, le budget a été ventilé à hauteur de 50 % pour chaque exercice budgétaire.

## 2.20 Contributions en nature

Les contributions en nature sous forme de services à l'appui d'opérations et activités approuvées, y compris l'utilisation de locaux, services publics, personnels, services de transport, etc., sont identifiées par des catégories de services correspondant à l'État Membre qui apporte ladite contribution en nature durant la période de présentation des états financiers. Ces contributions ne sont pas comptabilisées dans les états financiers parce que la juste valeur des services ou actifs ne peut pas être mesurée de manière fiable.

Les terrains et constructions cédés en don sont comptabilisés dans l'état de la situation financière à la juste valeur du marché.

Les stocks cédés en dons sont convertis en capital en fonction de leur importance relative et de l'état des biens. L'Organisation peut accepter des biens cédés en don à la seule condition qu'ils soient en conformité avec ses activités principales.

## 2.21 Éventuel impact des normes IPSAS devant être adoptées lors d'exercices futurs

Norme IPSAS 40, Combinaisons du secteur public, date de prise d'effet : 1<sup>er</sup> janvier 2019. À l'heure actuelle, l'Organisation n'est partie à aucune combinaison avec d'autres entités et, par conséquent, on ne s'attend à aucune répercussion sur les informations financières de l'Organisation pour l'exercice clos le 31 décembre 2019.

Norme IPSAS 41, Instruments financiers, date de prise d'effet : 1<sup>er</sup> janvier 2022. L'Organisation comptabilisera et présentera ses instruments financiers, ses actifs et ses dettes comme l'exige la nouvelle norme. L'impact potentiel n'a pas été entièrement défini.

## 3. Trésorerie et équivalents de trésorerie

	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Espèces en caisse, US\$	96 638	45 915
Espèces en caisse et devises	45 199	18 464
Fonds opérant sur les marchés monétaires	53 343	2 502
Moins : Actifs du régime	( 1 468)	( 1 141)
<b>Total</b>	<b>193 712</b>	<b>65 740</b>

## 4. Investissements

### 4.1 Investissements à court terme

Les investissements à court terme sont des investissements dont l'échéance finale au moment de l'achat est inférieure à 365 jours.

	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Certificats de dépôt	288 320	359 795
<b>Total</b>	<b>288 320</b>	<b>359 795</b>

Des intérêts accumulés de \$1 174 017 (2017 : \$815 581) sont inclus dans le solde des investissements à court terme dans l'état de la situation financière et comptabilisés comme recettes diverses dans l'état de la performance financière.

### 4.2 Investissements à long terme

Les titres de long terme à revenu fixe figurant dans le portefeuille global de l'Organisation sont détenus jusqu'à leur échéance et déclarés au coût amorti par la méthode du taux d'intérêt effectif. Les titres de long terme à revenu fixe figurant dans le portefeuille du régime des indemnités de cessation de service et de rapatriement, comprenant les actifs du régime détenus en fiducie irrévocable, sont déclarés à la juste valeur, les changements de valeur étant comptabilisés dans le solde du fonds.

	31 décembre 2018	31 décembre 2017
<b>Augmentation nette des investissements à long terme</b>		
Augmentation (diminution) des investissements à long terme	6 066	75 218
(Gains)/pertes nets non réalisés	287	1 051
<b>Augmentation nette des investissements à long terme</b>	<b>6 353</b>	<b>76 269</b>
<b>Flux de trésorerie résultant des investissements à long terme</b>		
Recettes d'intérêts	7 840	5 531
Gains/(pertes) nets réalisés	( 1 690)	( 704)
<b>Flux de trésorerie résultant des investissements à long terme</b>	<b>6 150</b>	<b>4 826</b>

Évaluation des investissements à long terme	31 décembre 2018		31 décembre 2017	
	Coût	Marché	Coût	Marché
Titres à revenu fixe	10 347	10 132	10 347	10 271
Portefeuilles en gestion	382 373	379 245	376 389	372 974
Moins : actifs du régime	( 10 347)	( 10 132)	( 10 347)	( 10 271)
<b>Total</b>	<b>382 373</b>	<b>379 245</b>	<b>376 389</b>	<b>372 974</b>

Les instruments de titres de long terme à revenu fixe détenus dans le portefeuille du régime des indemnités de cessation de service et de rapatriement sont émis par des organismes gouvernementaux des États-Unis. Les intérêts accumulés de \$36 287 ont été inscrits au solde des investissements à long terme et sont comptabilisés dans l'état de la performance financière sous la rubrique Recettes diverses.

Les portefeuilles en gestion sont classés comme étant disponibles à la vente et constatés à la juste valeur. La valeur du marché précitée comprend des intérêts accumulés de \$1 719 759 (2017 : \$1 604 399) qui sont comptabilisés dans l'état de la performance financière sous la rubrique Recettes diverses. La totalité des gains (pertes) résultant des portefeuilles en gestion est constituée des gains ou pertes accumulés et du changement progressif de valeur au point de vente ou à l'échéance. La totalité des gains (pertes) figure dans l'état de la performance financière sous la rubrique Recettes diverses.

## 5. Instruments financiers

### 5.1 Nature des instruments financiers

Les détails relatifs aux principales règles et méthodes comptables adoptées, y compris les critères de comptabilisation et de décomptabilisation, la base des mesures et la base de comptabilisation des gains et pertes par rapport à chaque catégorie d'actif financier et de passif financier, sont décrits dans la Note 2.3.

	Coût amorti 2018	Juste valeur du marché 2018	Coût amorti 2017	Juste valeur du marché 2017
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie</b>				
Trésorerie et équivalents de trésorerie	193 712		65 740	
Trésorerie et équivalents de trésorerie (actifs du régime)	1 468		1 141	
<b>Investissements à court terme</b>				
Certificats de dépôt (détenus jusqu'à l'échéance)	288 320		359 795	
Certificats de dépôt (détenus jusqu'à l'échéance)(actifs du régime)				
<b>Investissements à long terme</b>				
Titres à revenu fixe (actifs du régime)		10 132		10 271
Portefeuilles en gestion (disponibles à la vente)		379 245		372 974
<b>Total</b>	<b>483 500</b>	<b>389 377</b>	<b>426 676</b>	<b>383 245</b>

## 5.2 Risque lié aux taux d'intérêt

L'Organisation est exposée au risque lié aux taux d'intérêt par le biais de ses investissements à court terme et à long terme. Les montants du principal sont constatés au coût amorti pour les investissements détenus jusqu'à l'échéance et à leur juste valeur pour les investissements disponibles à la vente.

	Échéance effective	Taux d'intérêt effectif	Taux fixe	Taux variable	Non productif d'intérêts
<b>Total Trésorerie et équivalents de trésorerie</b>	<90 journées	2.30%		53 343	141 837
<b>Investissements à court terme</b>					
Certificats de dépôt	66,53 journées	2.71%	288 320		
<b>Investissements à long terme</b>					
Actifs du régime	8,13 années	2.96%	10 132		
Portefeuilles en gestion	1,75 années	2.86%	379 245		
<b>Total</b>			<b>677 697</b>	<b>53 343</b>	<b>141 837</b>

L'Organisation détient certains titres à revenu fixe que l'émetteur a le droit de racheter avant leur échéance.

### Instruments exigibles

Émetteur	Principal	Taux	Échéance	Dates de rachat
Federal Home Loan Bank	1 527	2.14%	5-dic.-22	continues
Federal Home Loan Bank	8 695	3.10%	16-nov.-27	continues
<b>Total</b>	<b>10 095</b>	<b>2.96%</b>		

Les changements de taux d'intérêt du marché ont des effets sur la juste valeur et les flux de trésorerie futurs des instruments d'investissement. Ces effets ne concernent pas les investissements détenus jusqu'à l'échéance mais pourraient s'appliquer à l'état de la situation financière en ce qui a trait aux investissements à taux fixe disponibles à la vente et à l'état de la performance financière en ce qui a trait aux investissements disponibles à la vente et à taux variable. La part du portefeuille de l'OPS disponible à la vente qui est composée d'instruments à taux variable est négligeable et les variations de taux n'auraient pas d'effet significatif. Toutefois, un changement du taux du marché pour les investissements à taux fixe et disponibles à la vente pourrait avoir des effets significatifs sur l'état de la situation financière.

Toute variation de 100 points de base dans les taux d'intérêt du marché aurait les effets suivants sur la juste valeur du marché des placements disponibles à la vente à taux fixe :

Juste valeur du marché des investissements à taux fixe au 31 déc. 2018	Augmentation de 100 points de base	Variation de la juste valeur du marché	Diminution de 100 points de base	Variation de la juste valeur du marché
379 245	372 657	(6 587)	385 885	6 641

### 5.3 Risque de crédit

Le risque de crédit maximum représente la valeur comptable des prêts et créances. Les règles de l'OPS relatives aux investissements prévoient des limites dans le niveau de risque de crédit à l'égard de n'importe quelle contrepartie. Toutefois, un certain risque de contrepartie peut éventuellement exister en rapport avec la concentration d'instruments financiers et de dépôts en espèces dans le secteur bancaire. Cette forte concentration de dépôts dans le secteur bancaire est égale à 63 % du montant total des espèces et des investissements à court terme et à long terme.

En dépit de l'absence de changements significatifs dans les allocations de crédits à l'intérieur des portefeuilles, on constate une légère augmentation au bénéfice d'investissements à revenu fixe de qualité supérieure en 2018.

Risque de crédit	2018		2017	
Trésorerie et équivalents de trésorerie	65 163	16.7%	60 804	15.9%
AAA	223 363	57.4%	225 619	58.9%
AA	41 072	10.6%	26 273	6.9%
A	45 235	11.6%	46 321	12.1%
BBB	14 233	3.7%	18 317	4.8%
Autre	105	0.0%	5 494	1.4%
<b>Total</b>	<b>389 171</b>	<b>100%</b>	<b>382 828</b>	<b>100%</b>

Pour tous les investissements, les exigences minima de qualité du crédit en vertu de la politique sur les investissements sont à l'intérieur de la fourchette établie à cet effet. Bien que la notation de crédit AAA du gouvernement des États-Unis ait subi un déclassement sans précédent prononcé par une agence de notation de crédit en 2012, aucune preuve ne laisse à penser que l'emprunteur manquera à ces obligations.

Les investissements à long terme et les portefeuilles en gestion de l'OPS sont détenus comme suit :

Catégorie d'investissement	2018	2017
Fonds opérant sur les marchés monétaires	3 810	3 339
Titres émis par le gouvernement et des entités des	211 918	211 089
Valeurs mobilières endossées à des actifs ou hypothèques	16 539	16 115
Titres émis par des sociétés commerciales	123 035	125 470
Obligations municipales		998
Dépôts de banque	24 145	20 323
Autre	9 724	5 494
<b>Total des Investissements à long terme</b>	<b>389 171</b>	<b>382 828</b>

## 5.4 Risque de change

L'état de la situation financière ne traduit pas de risque de change considérable car, à tout instant, les dépôts en devises sont soit négligeables soit désignés pour des dépenses liées aux devises. Durant l'année, une part considérable des dépenses (34 %) est décaissée en monnaies autres que le dollar des États-Unis. Ces décaissements ne sont pas couverts mais honorés par des sommes reçues en monnaie nationale et par l'achat de monnaie nationale selon le besoin sur le marché au moment du décaissement.

Les contributions peuvent être reçues en devises, à condition que le montant puisse être absorbé par les bureaux de pays en l'espace de trente jours. La majorité des fonds détenus dans des comptes brésiliens sont affectés à des programmes spécifiques qui imposent des décaissements en monnaie nationale en l'espace de six mois. Le Comité d'investissement a approuvé une dérogation aux règles de gestion de la trésorerie, qui limitent le solde en monnaie nationale détenu dans le pays concerné, pour les besoins du programme brésilien, afin d'éliminer le besoin d'intervenir sur le marché pour acheter ou vendre de la monnaie nationale. Par conséquent, on ne s'attend pas à ce que les dépôts brésiliens encourrent un risque de change.

Les dépôts en monnaie nationale détenus à Cuba et au Venezuela, qui s'élèvent à moins de \$0,3 million, sont soumis à des restrictions qui rendent difficile tout rapatriement de ces fonds au Siège de l'OPS. Ces restrictions pourraient augmenter le risque de change pour l'Organisation. L'OPS a pris les mesures nécessaires pour atténuer le risque et continue d'envisager d'autres solutions pour gérer ses devises étrangères. Les soldes détenus par l'OPS en monnaie nationale sont négligeables.

## 6. Créances

	Total		Total	
	31 décembre 2018	31 décembre 2018	31 décembre 2017	31 décembre 2017
<b>Courants</b>				
Contributions fixées		42 769		44 363
Fonds de péréquation des impôts		5		5
<b>Contributions volontaires</b>		86 077		218 185
Contributions volontaires – Préparation aux situations d'urgence et secours en cas de catastrophes	9 582		1 000	
Contributions volontaires	42 454		58 550	
Contributions volontaires – Contributions volontaires nationales	34 041		158 635	
Achat de fournitures de santé publique		55 674		70 659
Solde dû par la Fondation de l'OPS				560
Programme élargi de manuels et de matériel pédagogique		44		45
Avances au personnel		6 034		5 029
Dépenses payées d'avance		6 500		9 616
Créances diverses		4 585		3 854
<b>Total</b>		<b>201 688</b>		<b>352 316</b>
<b>Non courantes</b>				
<b>Contributions volontaires</b>		79 608		140 031
Contributions volontaires	26 025		65 863	
Contributions volontaires – Contributions volontaires nationales	53 583		74 168	
<b>Achat de fournitures de santé publique</b>				80
Fonds renouvelable pour l'achat de vaccins			80	
<b>Total</b>		<b>79 608</b>		<b>140 111</b>

## 6.1 Créances découlant des contributions fixées

	Arriérés	2018	Total 2018	Total 2017
Argentine		2 914	2 914	1 313
Aruba				21
Bahamas		46	46	
Brésil		12 102	12 102	6 681
Colombie		1 591	1 591	1 263
Costa Rica		53	53	37
Curaçao	21	22	43	21
El Salvador		74	74	166
États-Unis		20 472	20 472	32 177
France		55	55	3
Grenade				21
Mexico		459	459	
Pays-Bas		21	21	
Pérou		543	543	165
Porto Rico	239	24	263	320
Royaume-Uni		12	12	
Saint-Vincent-et-les-Grenadines		21	21	
Sint-Maarten	21	22	43	59
Suriname	25	21	46	25
Venezuela	2 091	1 920	4 011	2 091
<b>TOTAL</b>	<b>2 397</b>	<b>40 372</b>	<b>42 769</b>	<b>44 363</b>

### 6.1.1 Créances découlant de l'achat de fournitures de santé publique

	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Fonds renouvelable pour l'achat de vaccins	53 910	66 637
Fonds renouvelable régional pour les fournitures stratégiques de santé publique	2 842	4 022
<b>Total</b>	<b>55 674</b>	<b>70 659</b>

## 7. Stocks

	31 décembre 2018	31 décembre 2017
PROMESS	1 080	705
Programme élargi de manuels et de matériel pédagogique	6 744	7 306
<b>Solde de clôture des stocks</b>	<b>7 824</b>	<b>8 010</b>

## 8. Immobilisations corporelles

2018	Terrains	Installations	Matériel informatique	Matériel de bureau	Véhicules	Matériel audiovisuel	Amél. locatives	Installations mobiles	Total
Coût au 1er janvier	64 026	44 867	657	165	2 532	317	266	27	112 857
Entrées				35	478				513
Cessions			( 22)		( 105)				( 127)
<b>Coût au 31 décembre</b>	<b>64 026</b>	<b>44 867</b>	<b>635</b>	<b>200</b>	<b>2 905</b>	<b>317</b>	<b>266</b>	<b>27</b>	<b>113 243</b>
Amortissement au 1er janvier		2 626	657	117	1 498	317	266	19	5 500
Imputation durant la période actuelle		1 314		40	367			5	1 726
Cessions			( 22)		( 105)				( 127)
<b>Amortissement au 31 décembre</b>		<b>3 940</b>	<b>635</b>	<b>157</b>	<b>1 761</b>	<b>317</b>	<b>266</b>	<b>24</b>	<b>7 100</b>
<b>Valeur comptable nette au 31 décembre 2018</b>	<b>64 026</b>	<b>40 927</b>		<b>43</b>	<b>1 144</b>			<b>3</b>	<b>106 143</b>

2017	Terrains	Installations	Matériel informatique	Matériel de bureau	Véhicules	Matériel audiovisuel	Amél. locatives	Installations mobiles	Total
Coût au 1er janvier	64 026	44 867	657	165	1 865	317	266	27	112 190
Entrées					730				730
Cessions					( 63)				( 63)
<b>Coût au 31 décembre</b>	<b>64 026</b>	<b>44 867</b>	<b>657</b>	<b>165</b>	<b>2 532</b>	<b>317</b>	<b>266</b>	<b>27</b>	<b>112 857</b>
Amortissement au 1er janvier		1 313	610	73	1 236	302	266	14	3 814
Imputation durant la période actuelle		1 313	47	45	325	15		5	1 750
Cessions					( 63)				( 63)
<b>Amortissement au 31 décembre</b>		<b>2 626</b>	<b>657</b>	<b>118</b>	<b>1 498</b>	<b>317</b>	<b>266</b>	<b>19</b>	<b>5 501</b>
<b>Valeur comptable nette au 31 décembre 2017</b>	<b>64 026</b>	<b>42 241</b>		<b>47</b>	<b>1 034</b>			<b>8</b>	<b>107 356</b>

## 8.1 Actifs transférés sous conditions

Aux termes du contrat de don consigné aux archives publiques, le gouvernement du Brésil, à travers la *Companhia Urbanizadora de Nova Capital do Brasil*, ses successeurs et ayants-droit, a octroyé à l'OPS la propriété du terrain sur lequel sont situés les immeubles du Bureau du représentant de l'OPS/OMS au Brésil. Le document précité établit par ailleurs que l'OPS n'est pas habilitée à transférer, louer ou prêter le terrain cédé en don sous peine de révocation du don. Si le terrain est vendu aux mêmes fins (établissement des bureaux d'un Siège), l'OPS doit obtenir par écrit le consentement du gouvernement et lui payer la valeur actuelle du terrain. Ce qui précède n'inclut pas les constructions et autres biens immeubles qui s'y trouvent. En raison de la restriction imposée à la vente du terrain et de l'obligation de payer au gouvernement du Brésil la valeur actuelle du terrain, l'Organisation a comptabilisé ce bien dans l'état de la situation financière comme actif et comme passif (Note 11).

## 8.2 Réévaluation des terrains et bâtiments

Suite aux politiques comptables de l'Organisation (Note 2.8), un exercice de réévaluation est effectué périodiquement. La dernière réévaluation complète a eu lieu à la fin 2015.

L'expertise effectuée en 2015 pour chaque propriété de l'Organisation révèle les montants suivants :

Bâtiments	
Argentine	1 600
Barbade	2 332
Brésil	4 418
Jamaïque	1 464
Guatemala	2 437
Guyana	614
Haïti	1 061
Washington, D.C.	28 110
Paraguay	464
Pérou	1 441
Venezuela	926
Total partiel des bâtiments	<b>44 867</b>
Terrains	
Brésil	7 796
Haïti	1 229
Washington, D.C.	44 440
Pérou	8 914
Venezuela	1 647
Total partiel des terrains	<b>64 026</b>
<b>Total</b>	<b>108 893</b>

## 9. Immobilisations incorporelles

L'Organisation déclare séparément les immobilisations incorporelles qui répondent aux caractéristiques ci-après :

- a) elles sont disponibles à l'utilisation et soumises à l'amortissement et
- b) elles sont en cours d'élaboration et non encore achevées. Aucune immobilisation incorporelle n'est en cours d'élaboration en 2018.

	31 décembre 2018	31 décembre 2017
<b>Immobilisations incorporelles disponibles à l'utilisation</b>		
Coût au 1er janvier	4 681	3 689
Entrées		992
<b>Coût au 31 décembre</b>	<b>4 681</b>	<b>4 681</b>
Amortissement au 1er janvier	3 750	3 263
Imputation durant la période actuelle	236	487
<b>Amortissement au 31 décembre</b>	<b>3 986</b>	<b>3 750</b>
<b>Valeur comptable nette au 31 décembre pour les immobilisations incorporelles disponibles à l'utilisation</b>	<b>695</b>	<b>931</b>
<b>Total des immobilisations incorporelles</b>	<b>695</b>	<b>931</b>

## 10. Passifs opérationnels

	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Passifs opérationnels-Fonds du budget ordinaire	780	1 866
Passifs opérationnels-Autres sources- OPS	24 098	20 330
Passifs opérationnels-Autres sources- OMS	520	742
<b>Total</b>	<b>25 398</b>	<b>22 938</b>

## 11. Dettes

	31 décembre 2018	31 décembre 2017
<b>Courantes</b>		
Contributions fixées reçues d'avance	9	10
Contributions volontaires - Accords échus	2 970	1 192
Contributions volontaires - Signature d'accord en souffrance		
Achats de fournitures de santé publique	438	226
Solde dû à l'Organisation mondiale de la Santé en compensation d'opérations entre bureaux	5 751	2 280
Divers	2 774	4 635
<b>Total</b>	<b>11 942</b>	<b>8 343</b>
<b>Non courantes</b>		
Actifs affectés par des passifs - Terrain à Brasilia (Brésil) (Note 8.2)	7 796	7 796
<b>Total</b>	<b>7 796</b>	<b>7 796</b>

## 12. Avantages du personnel

Le Règlement du personnel de l'Organisation panaméricaine de la Santé stipule que l'Organisation fournit à ses employés des avantages qui peuvent être classés comme des passifs à court terme et d'autres comme passifs à long terme. Les avantages du personnel classés comme des passifs à court terme sont constitués des indemnités pour frais d'études, des voyages au titre des indemnités pour frais d'études et de la prime d'affectation. Les avantages du personnel qui peuvent être classés comme des passifs à long terme comprennent certaines prestations de fin de contrat, notamment le paiement des congés annuels, les prestations de rapatriement, le voyage de rapatriement ou d'autres indemnités de fin de contrat, selon que de besoin.

Pour accumuler les fonds requis pour ces passifs à court terme et à long terme, l'Organisation a créé trois fonds :

### 12.1 Fonds des avantages du personnel

Le Fonds des avantages du personnel, établi en janvier 2008, finance les passifs à court terme constitués des allocations pour frais d'études, des allocations pour voyages au titre d'études et de la prime d'affectation. Le fonds reçoit des cotisations mensuelles provenant de la contribution institutionnelle calculée à partir de la paie.

### 12.2 Fonds du régime d'assurance-maladie des fonctionnaires retraités

Établi en 2010, ce fonds reflète le financement et le passif de l'Organisation pour les besoins futurs en assurance-maladie des fonctionnaires actuels et de ceux qui ont quitté l'Organisation. Il fait partie du régime d'assurance-maladie du personnel de l'Organisation mondiale de la Santé (OMS) administré par le Comité de contrôle mondial, qui fournit des services consultatifs au Directeur général de l'OMS.

L'OPS communique toute activité en rapport avec ce fonds (recettes découlant des cotisations de l'Organisation) au Secrétariat du régime d'assurance-maladie du personnel. Chaque année, le Secrétariat du régime d'assurance-maladie du personnel présente dans son rapport l'intégralité de l'obligation au titre des prestations définies du Fonds et la part de cette obligation qui est imputable aux fonctionnaires actuels et aux fonctionnaires retraités de chaque organisation participante. Un accord intervenu en 2016 entre l'OMS et l'OPS a chargé l'OMS d'administrer les actifs du régime de l'OPS pour le régime d'assurance-maladie du personnel. L'OPS et l'OMS effectuent actuellement un examen de recensement et une étude des critères associés à la ventilation des coûts et passifs du régime d'assurance-maladie du personnel. Cette analyse s'achèvera en 2019 et, en vertu d'un accord conclu avec le secrétariat du régime d'assurance-maladie du personnel, figurera dans de futurs rapports financiers.

L'information relative aux activités de l'obligation au titre des prestations définies est obtenue par le biais d'un rapport actuariel qui est élaboré chaque année par un actuaire indépendant pour le secrétariat du régime d'assurance-maladie du personnel. Le rapport fait état des activités ventilées par organisation participant au régime d'assurance-maladie du personnel, y compris l'OPS. Le rapport actuariel de cette année contient plusieurs déclarations obligatoires en vertu des paragraphes 141 et 149 de la norme IPSAS 39, énoncées comme suit :

- 141.a i) Le régime d'assurance-maladie du personnel rembourse les dépenses en rapport avec les soins de santé et coûts administratifs connexes pour les membres du personnel actuels et retraités qui y ont droit et leurs personnes à charge.
- ii) Le régime d'assurance-maladie du personnel n'est assujéti à aucun cadre de réglementation extérieur.
- iii) Le Comité de contrôle mondial régit l'ensemble du régime d'assurance-maladie du personnel. En règle générale, le Comité de contrôle mondial tient deux réunions par an, au cours desquelles il effectue un suivi de l'expérience passée et analyse tous les changements susceptibles d'influer sur le régime aux plans conceptuel et administratif.
- 141.b Les principaux risques financiers et économiques qui se posent pour les régimes sont les modifications des taux d'actualisation et de rendement de l'actif.
- 141.d Le taux d'actualisation est élaboré pour chaque groupement régional de bureaux à partir des rendements sur des obligations privées de première qualité à la date de mesure ainsi que des flux de trésorerie attendus et du risque de change présumé pour chaque groupement de bureaux.
- 149.a En qualité d'organisation participante au régime d'assurance-maladie du personnel, l'OPS n'est pas légalement tenue de réserver à l'avance des fonds destinés au régime. Toutefois, à l'heure actuelle, le Comité de contrôle mondial compte accumuler des fonds pour assurer progressivement un financement à peu près intégral de ce passif comptable. Pour atteindre cet objectif, le principal mécanisme nécessaire est l'augmentation

constante des cotisations de l'Organisation et des participants au Fonds d'assurance-maladie du personnel, l'excédent constaté chaque année étant conservé dans les actifs du fonds.

### 12.3 Fonds des indemnités de cessation de service et de rapatriement

Établi en avril 1972, ce fonds reflète le financement et le passif de l'Organisation pour les indemnités de cessation de service, y compris les congés annuels, l'allocation de rapatriement, les frais de voyage de rapatriement et les frais de déménagement. L'information relative aux activités de l'obligation au titre des prestations définies est obtenue par le biais d'un rapport actuariel annuel qui est élaboré par un actuaire indépendant. Le rapport actuariel de cette année contient les déclarations obligatoires suivantes en vertu des paragraphes 141 et 149 de la norme IPSAS 39 :

- 141.a i) Le régime d'indemnités de cessation de service et de rapatriement (TAREP, d'après le sigle anglais) fournit certains avantages liés à la cessation de service, y compris le paiement des congés annuels accumulés, les allocations de rapatriement, d'invalidité et de décès, ainsi que les indemnités de cessation de service.  
 ii) Le TAREP n'est assujéti à aucun cadre de réglementation extérieur.  
 iii) Le TAREP ne relève d'aucun comité de gouvernance officiel. Toutefois, la direction de l'OPS exerce une surveillance des activités du TAREP conformément au règlement du personnel.
- 141.b Les principaux risques financiers et économiques qui se posent pour les régimes sont les modifications des taux d'actualisation et de rendement de l'actif.
- 141.d Le taux d'actualisation reflète les prévisions des flux de trésorerie résultant du régime. Les flux de trésorerie sont actualisés au moyen de la courbe de rendement des États-Unis sur des obligations du secteur privé de première qualité à la date de mesure.
- 149.a L'OPS n'est pas légalement tenue de réserver à l'avance des fonds destinés au régime. Toutefois, à l'heure actuelle, la direction de l'OPS compte accumuler des fonds pour assurer progressivement un financement à peu près intégral de ce passif comptable. Pour atteindre cet objectif, le principal mécanisme nécessaire est le versement de cotisations au fonds, l'excédent constaté chaque année étant conservé dans les actifs du fonds.

Au 31 décembre 2018, selon les calculs des actuaires-conseils, l'état des obligations au titre des prestations définies courantes et non courantes est comme suit :

	Fonds du régime d'assurance-maladie des fonctionnaires retraités	Fonds des indemnités de cessation de service et de rapatriement	Total 2018	Total 2017
Passifs courants		2 759	2 759	2 812
Passifs non courants	198 792	1 676	200 468	235 794
<b>Total</b>	<b>198 792</b>	<b>4 435</b>	<b>203 227</b>	<b>238 606</b>

- Les gains et pertes (évolutions imprévues de l'excédent ou du déficit) sont comptabilisés immédiatement dans le bilan et n'ont aucune incidence sur les dépenses passées ou futures.
- Le taux de rendement attendu sur les actifs était fondé sur l'outil électronique d'Aon Hewitt Corporation, société anciennement dénommée Aon Hewitt Associates LLC (horizon temporel de 30 ans pour l'assurance-maladie des fonctionnaires retraités uniquement), et sur le portefeuille actuel.
- Aucun droit de remboursement n'est prévu.
- Les cotisations de l'Organisation prévues en 2019 sont estimées à \$8 079 000 pour le Fonds d'assurance-maladie des fonctionnaires retraités et à \$2 759 352 pour le Fonds des indemnités de cessation de service et de rapatriement.

### 12.4 Évaluations actuarielles des avantages postérieurs à l'emploi et d'autres avantages liés à la cessation de service

En 2018, les taux de cotisation à ces deux fonds de passifs à long terme étaient 5 % du traitement de base net plus l'ajustement de poste crédité au Fonds des indemnités de cessation de service et de rapatriement, et 4 % du traitement de base crédité à l'assurance-maladie des fonctionnaires retraités (SHI, d'après le sigle anglais).

Les actifs indiqués au titre du Fonds d'assurance-maladie des fonctionnaires retraités (ASHI, d'après le sigle anglais) comprennent une partie des actifs détenus globalement dans le Fonds d'assurance-maladie du personnel géré par le Comité d'investissement de l'OMS. Les actifs du fonds n'ont pas été alloués de manière irrévocable entre l'OMS, l'Organisation (l'OPS) et le reste de l'OMS et les entités administrées par celle-ci.

## 12.5 Hypothèses et méthodes actuarielles

Les autres avantages à long terme du personnel sont les voyages de congé dans les foyers, qui sont accumulés tous les mois. Les employés qui ont droit à cet avantage sont censés l'acquérir et l'utiliser tous les deux ans.

Hypothèse	Fonds du régime d'assurance-maladie des fonctionnaires retraités	Fonds des indemnités de cessation de service et de rapatriement
<b>Norme comptable</b>	Norme IPSAS 39	
<b>Date de mesure</b>	31 décembre 2018	
<b>Taux d'actualisation</b>	4,5 %	4 %
<b>Inflation générale</b>	2,2 %	
<b>Augmentations des frais médicaux</b>	États-Unis – 4,9 % en 2019, diminuant progressivement pour atteindre 3,85 % à partir de 2032.  Amériques hors États-Unis – 6,25 % en 2018, diminuant progressivement pour atteindre 3,85 % à partir de 2040.	Sans objet
<b>Évolution future des taux de cotisation des participants</b>	4 % par an jusqu'à la fin 2019 ; 2 % par an entre 2020 et 2049 et 0 % par an par la suite.	Sans objet
<b>Espérance de vie</b>	Les taux de mortalité sont les mêmes que ceux résultant de l'évaluation du 31 décembre 2018 effectuée par la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies.	
<b>Moyenne des frais médicaux</b>	Par adulte en 2019, \$13 744 pour les États-Unis et \$5 431 pour les Amériques hors États-Unis.	Sans objet

Les tableaux suivants présentent des informations et analyses supplémentaires sur les passifs correspondant aux avantages du personnel calculées par des actuaires.

## 12.6 Synthèse actuarielle pour le Fonds du régime d'assurance-maladie des fonctionnaires retraités et pour le Fonds des indemnités de cessation de service et de rapatriement

Description	Fonds du régime d'assurance maladie des fonctionnaires retraités	Fonds des indemnités de cessation de service et de rapatriement	Total 2018	Total 2017
<b>Rapprochement de l'obligation au titre des prestations définies</b>				
Obligation au titre des prestations définies (solde de début)	299 597	15 735	315 332	317 220
Frais de service	8 913	1 905	10 818	8 607
Intérêts sur l'obligation au titre des prestations définies	11 224	473	11 697	13 831
Paielements réels bruts au titre des prestations	( 8 773)	( 2 194)	( 10 967)	( 12 630)
Dépenses administratives réelles	( 310)		( 310)	( 491)
Cotisations réelles des participants	1 983		1 983	1 857
Amendements au régime adoptés	( 24 247)		( 24 247)	( 736)
Changements de méthodes comptables	6 168		6 168	
(Gain)/Perte sur l'obligation au titre des prestations définies résultant des changements d'hypothèse financière	( 31 472)	( 670)	( 32 142)	( 4 180)
(Gain)/Perte sur l'obligation au titre des prestations définies résultant d'autres changements d'hypothèse	( 508)	786	278	( 54 581)
<b>Obligation au titre des prestations définies au 31 décembre 2018</b>	<b>262 574</b>	<b>16 036</b>	<b>278 610</b>	<b>268 897</b>
<b>Rapprochement des actifs du régime</b>				
Actifs du régime (solde de début)	65 311	11 412	76 723	59 875
Paielements réels bruts au titre des prestations du SHI	( 16 695)	( 2 194)	( 18 889)	( 12 630)
Dépenses administratives réelles du SHI	( 590)		( 590)	( 491)
Cotisations réelles des participants au SHI	5 435		5 435	1 857
Total réel des cotisations institutionnelles	10 860	2 194	13 054	5 683
Cotisations du fonds d'assurance-maladie du personnel de l'OMS à l'ASHI				5 581
Cotisations visant l'augmentation des actifs	1 988		1 988	10 135
Intérêts sur les actifs nets	2 482	377	2 859	3 044
Gain/(Perte) sur les actifs du régime	( 5 009)	( 189)	( 5 198)	( 1 649)
<b>Actifs du régime au 31 décembre 2018</b>	<b>63 782</b>	<b>11 600</b>	<b>75 382</b>	<b>71 405</b>
<b>Rapprochement de l'état de financement</b>				
<b>Obligation au titre des prestations définies</b>				
Personnel en activité	79 543	16 036	95 579	161 548
Personnel inactif	183 031		183 031	107 348
<b>Total de l'obligation au titre des prestations définies</b>	<b>262 574</b>	<b>16 036</b>	<b>278 610</b>	<b>268 896</b>
Actifs du régime				
Actifs du régime bruts	63 782	11 600	75 382	71 405
Compensation contre réserve 470.1 OMS				
<b>Total des actifs du régime</b>	<b>63 782</b>	<b>11 600</b>	<b>75 382</b>	
Courants		2 759	2 759	10 970
Non courants	198 792	1 676	200 468	186 522
<b>Passif net (Actif) comptabilisé dans l'état de la situation financière</b>	<b>198 792</b>	<b>4 435</b>	<b>203 227</b>	<b>197 491</b>
<b>Dépenses de 2018</b>				
Frais de service	8 913	1 905	10 818	8 607
Dépenses d'intérêts	8 742	473	9 215	10 786
Amendements au régime adoptés	( 24 247)		( 24 247)	( 736)
<b>Total des dépenses comptabilisées dans l'état de la performance financière</b>	<b>( 6 592)</b>	<b>2 378</b>	<b>( 4 214)</b>	<b>18 657</b>
<b>Cotisations attendues en 2019</b>				
Cotisations du personnel/pour le personnel en activité, nettes des demandes de réclamations/dépenses administr.	3 717	2 759	6 476	276
Cotisations de l'OMS pour personnel inactif	4 362		4 362	3 786
Transfert net par l'OMS pour couvrir le déficit de l'OPS				
<b>Total des cotisations attendues en 2018</b>	<b>8 079</b>	<b>2 759</b>	<b>10 838</b>	<b>6 418</b>

(\*) Aux termes du paragraphe F.8.1 du règlement du régime d'assurance-maladie du personnel sous le titre Actifs du régime d'assurance-maladie des fonctionnaires retraités, l'OMS a établi pour son usage interne une réserve intitulée « Compensation pour frais encourus mais non payés » qui s'élève à \$6 168 000. L'OPS ne maintient pas une telle réserve dans les montants correspondant à son propre fonds d'assurance-maladie des fonctionnaires retraités.

Remarque : À partir de l'activité actuarielle totale pour l'année, qui s'élève à \$-32 994 454 (2017 : \$5 909 554), \$-28 780 975 (2017 : \$26 172 392) sont comptabilisés dans l'état des variations de l'actif net et \$-4 213 479 (2017 : \$20 262 838) sont comptabilisés dans l'état de la performance financière.

## 12.7 Analyse de la sensibilité des frais médicaux et analyse de la sensibilité du taux d'actualisation pour le régime d'assurance-maladie des fonctionnaires retraités\*

Suit une description de trois des principales hypothèses de l'évaluation du régime d'assurance-maladie des fonctionnaires retraités : 1) le taux auquel il est prévu que les frais médicaux évoluent à l'avenir, 2) le rendement des actifs et 3) le taux d'actualisation employé pour déterminer la valeur actuelle des avantages qui seront payés à l'avenir à partir des ressources du régime. Compte tenu des effets considérables du taux d'inflation des frais médicaux et du taux d'actualisation sur la conclusion de l'évaluation de long terme effectuée par l'Organisation, il s'avère utile de mener une analyse de la sensibilité à cet égard. L'analyse de la sensibilité détermine les effets des variables constituées par le taux d'inflation des frais médicaux et le taux d'actualisation sur l'évaluation dans son ensemble. Aon Hewitt Corporation a déterminé les effets des hypothèses à la hausse ou à la baisse sur l'évaluation.

	Obligation au titre des prestations définies au 31 décembre 2018	Obligation au titre des prestations définies au 31 décembre 2017
<b>Analyse de la sensibilité des frais médicaux</b>		
Hypothèse actuelle sur l'inflation des frais médicaux moins 1 %	223 254	255 587
Hypothèse actuelle sur l'inflation des frais médicaux	256 406	299 597
Hypothèse actuelle sur l'inflation des frais médicaux plus 1 %	297 781	355 403
<b>Analyse de la sensibilité du taux d'actualisation</b>		
Hypothèse actuelle sur le taux d'actualisation moins 1 %	301 003	359 423
Hypothèse actuelle sur le taux d'actualisation	256 406	299 597
Hypothèse actuelle sur le taux d'actualisation plus 1 %	221 362	253 616

\* Cette analyse de la sensibilité ne tient pas compte du Fonds des indemnités de cessation de service et de rapatriement car les avantages de ce fonds sont payés au départ à la retraite ou peu après.

## 12.8 Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies

L'OPS est une organisation qui participe à la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies (CCPNU), formée par l'Assemblée générale de l'ONU pour que les employés bénéficient d'avantages notamment au moment de leur départ à la retraite, en cas de décès ou d'invalidité et d'autres prestations connexes. La Caisse commune des pensions est un régime financé, à prestations définies, auquel participent plusieurs employeurs. En vertu de l'article 3.b de son règlement, la Caisse commune des pensions est ouverte à la participation des institutions spécialisées et de toute autre organisation intergouvernementale à caractère international qui participe au régime commun des traitements, prestations et autres conditions d'emploi de l'ONU et de ses institutions spécialisées.

La Caisse commune des pensions expose les organisations participantes à des risques actuariels liés aux employés actuels et aux anciens employés d'autres organisations participantes, d'où l'absence d'une base cohérente et fiable pour répartir l'obligation, les actifs de la Caisse et les coûts y relatifs entre toutes les organisations qui y participent. Comme les autres organisations participant à la Caisse commune des pensions, ni l'OPS ni cette dernière ne sont en mesure d'identifier la part revenant proportionnellement à l'OPS dans l'obligation au titre des prestations définies, les actifs de la Caisse et les coûts y relatifs avec une fiabilité suffisante aux fins de la comptabilité. Par conséquent, l'OPS traite ce régime comme s'il était un régime à cotisations définies pour se conformer aux exigences du régime d'avantages du personnel énoncées dans la norme IPSAS 39. Les cotisations de l'OPS au régime au cours de l'exercice financier sont comptabilisées en dépenses dans l'état de la performance financière.

Le Règlement de la Caisse commune des pensions prévoit que le Comité mixte charge l'actuaire-conseil de procéder à une évaluation actuarielle de la Caisse au moins une fois tous les trois ans. Le Comité mixte procède à une évaluation actuarielle tous les deux ans sur la base de la méthode « Open Group Aggregate ». L'évaluation actuarielle vise principalement à déterminer si les actifs futurs courants et estimés de la Caisse commune des pensions suffiront à financer ses passifs.

Les engagements financiers de l'OPS envers la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies sont constitués de la cotisation obligatoire au taux fixé par l'Assemblée générale des Nations Unies (actuellement de 7,9 % pour les participants et de 15,8 % pour les organisations membres), ainsi que de la part d'un déficit actuariel éventuel qui pourrait devoir être versée conformément à l'article 26 du Règlement de la Caisse. Les sommes nécessaires pour combler le déficit ne sont dues que dès lors que l'Assemblée générale des Nations Unies a invoqué la disposition de l'article 26 après avoir constaté qu'une évaluation actuarielle justifie – au moment de l'évaluation – que le déficit soit comblé. Chaque organisation membre contribue au comblement du déficit au prorata des cotisations totales qu'elle a versées pendant les trois années précédant la date de l'évaluation.

En 2017, la Caisse commune des pensions a dénombré des anomalies dans les données de recensement employées pour l'évaluation actuarielle effectuée au 31 décembre 2015. Ainsi, et à titre exceptionnel pour le cycle biennal régulier, dans ses états financiers de 2016, la Caisse a recouru à une reconduction des données de participation en vigueur du 31 décembre 2013 au 31 décembre 2016

L'évaluation actuarielle au 31 décembre 2017 a produit un ratio de capitalisation des actifs actuariels sur les passifs actuariels, en supposant qu'il n'y ait pas d'ajustement des pensions à l'avenir, s'élevant à 139,2% (contre 150,1% résultant de la reconduction de 2016). Compte tenu du système actuel d'ajustement des pensions, le ratio de capitalisation était de 102,7 % (contre 101,4 % résultant de la reconduction opérée en 2016).

Sur la base d'une évaluation actuarielle de la Caisse, l'actuaire-conseil a conclu qu'au 31 décembre 2017 le comblement du déficit, prévu à l'article 26 du Règlement de la Caisse, n'était pas nécessaire dans la mesure où la valeur actuarielle des actifs était supérieure à la valeur actuarielle de tous les passifs cumulés de la Caisse. En outre, la valeur des actifs sur le marché était également supérieure à la valeur actuarielle de l'ensemble des passifs à la date de l'évaluation. Au moment de la rédaction du présent rapport, l'Assemblée générale n'avait pas invoqué la disposition de l'article 26.

Au cas où l'article 26 serait invoqué au motif d'un déficit actuariel, soit durant l'activité en cours, soit en raison de la cessation du régime de pensions de la Caisse commune des pensions, les paiements requis de chaque organisation membre pour combler ce déficit seraient calculés sur la base de la part des cotisations de cette organisation membre par rapport à la totalité des cotisations versées à la Caisse au cours des trois années précédant la date de l'évaluation. Au cours des trois années précédentes (2015, 2016 et 2017), la totalité des cotisations versées à la Caisse commune des pensions s'élevait à \$24 161 525, \$23 550 073 et \$24 472 741 respectivement, dont 67 % ont été versés par l'Organisation.

En 2018, le montant des cotisations versées à la Caisse commune des pensions était de \$17 120 012 (2017 : \$16 297 962). En 2019, les cotisations prévues s'élèvent à environ \$17 976 000.

L'appartenance à la Caisse commune des pensions peut être annulée en vertu d'une décision de l'Assemblée générale des Nations Unies sous réserve d'une recommandation favorable du Comité mixte. Une part proportionnelle de la totalité des actifs de la Caisse à la date de l'annulation revient à l'ancienne organisation membre au bénéfice exclusif du personnel de l'organisation qui y participait à cette date, en vertu d'une entente établie d'un commun accord entre l'organisation et la Caisse. La somme est déterminée par le Comité mixte de la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies en fonction d'une évaluation actuarielle des actifs et passifs de la Caisse à la date de l'annulation. Par ailleurs, cette somme ne comprend aucune part des actifs dépassant les passifs.

Le Comité des commissaires aux comptes de l'ONU procède à un audit annuel de la Caisse commune des pensions et présente chaque année un rapport au Comité mixte ainsi qu'à l'Assemblée générale des Nations Unies. La Caisse commune des pensions publie des rapports trimestriels sur ses investissements et les met publiquement à disposition en ligne à l'adresse [www.unjspf.org](http://www.unjspf.org).

### 13. Recettes différées

	31 décembre 2018	31 décembre 2017
<b>Courantes</b>		
<b>Contributions volontaires</b>		
Contributions volontaires - Préparation aux situations d'urgence et secours en cas de catastrophe	10 996	4 626
Contributions volontaires	69 872	79 267
Contributions volontaires nationales	96 788	325 460
<b>Achats de fournitures de santé publique</b>		
Fonds renouvelable pour l'achat de vaccins	328 096	194 102
Fonds renouvelable régional pour les fournitures * stratégiques en matière de santé publique	45 475	51 600
Achats remboursables *	4 305	6 166
Recettes résultant des services	638	
<b>Total</b>	<b>556 170</b>	<b>661 221</b>
<b>Non courantes</b>		
<b>Contributions volontaires</b>		
Contributions volontaires	36 872	76 935
Contributions volontaires nationales	113 629	142 614
<b>Total</b>	<b>150 501</b>	<b>219 549</b>

\* Les montants indiqués en 2017 pour ces deux mécanismes ont été inversés de manière non intentionnelle.

### 14. Soldes des fonds et réserves

Les soldes des fonds représentent la part non dépensée des contributions qui sont destinées à un emploi futur en fonction des besoins d'exploitation des programmes ou projets.

Les réserves sont constituées par les Organes directeurs à titre de mécanismes de financement des programmes et projets de l'Organisation. Ces réserves sont composées comme suit :

- Fonds de roulement
- Fonds de péréquation des impôts
- Fonds directeur d'investissement
- Fonds spécial d'appui aux programmes
- Contributions volontaires – Préparation aux situations d'urgence et secours en cas de catastrophe
- Fonds spécial de promotion de la santé
- Fonds des excédents budgétaires
- Fonds pour les urgences en cas d'épidémie
- Fonds du plan quinquennal de sécurité sanitaire des aliments
- Fonds d'excédent de la mise en œuvre des normes IPSAS pour le financement du PMIS
- Fonds d'excédent de recettes
- Fonds d'excédent de la mise en œuvre des normes IPSAS

## Synthèse des soldes des fonds et réserves

	Solde 31 décembre 2017	Recettes	Dépenses	Transferts	Valorisation actuarielle	Solde 31 décembre 2018
<b>Soldes des fonds :</b>						
Fournitures stratégiques en matière de santé publique - Capitalisation	14 985	68 280	66 461	1 600		18 404
Régime d'assurance-maladie des fonctionnaires retraités de l'OPS	( 234 284)		( 8 789)		26 703	( 198 792)
Contributions volontaires	35	46 192	46 191			36
Contributions volontaires - Contributions volontaires nationales		439 396	439 395			1
Recettes résultant des services	5 586	3 141	2 575	705		6 857
Provisions pour avantages du personnel	2 145		( 343)			2 488
Fonds renouvelable pour l'achat de vaccins	180 966	605 326	590 652			195 640
Achats remboursables		4 655	4 655			
Contributions fixées de l'OPS et recettes diverses	93 535	106 661	107 491	( 705)		92 000
Provision pour prestations de cessation de service et de rapatriement *	2 044	188	233		2 078	4 077
Frais d'occupation des postes OPS	12 960		3 526			9 434
Programme élargi de manuels et de matériel pédagogique	13 254	2 549	3 860			11 943
Budget ordinaire d'AMRO		42 560	42 560			
Fonds volontaires d'AMRO pour la promotion de la santé		21 186	21 186			
Compte spécial d'AMRO pour les frais de service		5 569	5 569			
<b>Total partiel</b>	<b>91 226</b>	<b>1 345 703</b>	<b>1 325 222</b>	<b>1 600</b>	<b>28 781</b>	<b>142 088</b>
<b>Réserves :</b>						
Fonds de roulement	21 717					21 717
Fonds de péréquation des impôts	( 4 831)	6 075	6 815			( 5 571)
Fonds directeur d'investissement	20 094	1 190	1 631	4 061		23 714
Fonds spécial d'appui aux programmes	108 138	34 535	28 674			113 999
Contributions volontaires - Préparation aux situations d'urgence et secours en cas de catastrophe	2 679	5 915	5 915			2 679
Fonds spécial de promotion de la santé	775	17	9			783
Fonds des excédents budgétaires	132					132
Fonds pour les urgences en cas d'épidémie	1 086		529			557
Fonds du projet quinquennal de sécurité sanitaire des aliments	1					1
Fonds des excédents de l'OPS au titre des normes IPSAS - Financement du PMIS	2 102					2 102
Fonds d'excédent de recettes	5 661			( 5 661)		
<b>Total partiel</b>	<b>157 554</b>	<b>47 732</b>	<b>43 573</b>	<b>( 1 600)</b>		<b>160 113</b>
<b>Total</b>	<b>248 780</b>	<b>1 393 435</b>	<b>1 368 795</b>		<b>28 781</b>	<b>302 201</b>

\* Ce solde du fonds pour 2018 est constitué de \$-4 435 988 pour le régime des indemnités de cessation de service et de rapatriement (voir la Note 12.6), de \$6 827 640 au titre de la provision de l'OPS pour les indemnités de cessation de service et de \$1 685 322 au titre du Fonds des indemnités locales de cessation de service hors ONU.

## 14.1 Fonds de roulement

Le fonds de roulement a été établi principalement pour fournir les fonds nécessaires au financement du budget ordinaire en attendant de recevoir les contributions des États Membres, des États participants et des Membres associés.

À sa 53<sup>e</sup> session, au moyen de sa résolution CD53.R10 en date du 2 octobre 2014, le Conseil directeur a approuvé une augmentation par rapport au niveau autorisé, qui est passé de \$20 000 000 à \$25 000 000.

En vertu de l'article 4.5 du Règlement financier, tout déficit au titre des recettes par rapport aux dépenses inscrites au Programme et budget à la fin de l'exercice budgétaire actuel doit être financé d'abord par le fonds de roulement dans la mesure du possible puis au moyen d'emprunts ou d'autres méthodes autorisées. Les postes non budgétaires comme la dépréciation, les amortissements et les contributions en nature ne font pas partie du Programme et budget et sont donc exclus des recettes et dépenses aux fins du calcul de l'excédent ou du déficit des crédits inscrits au Programme et budget. En 2018, première année de l'exercice budgétaire biennal, le fonds de roulement n'a pas été touché.

	Total au 31 décembre 2018	Total au 31 décembre Exercice biennal 2016- 2017
Solde au 1er janvier - Exercice biennal	21 717	20 745
Excédent/(déficit) de 2016		11 263
Excédent/(déficit) de 2017		( 7 359)
<b>Excédent/(déficit)</b>		<b>3 904</b>
Postes non budgétaires de 2016*		2 364
Postes non budgétaires de 2017*		365
<b>Postes non budgétaires *</b>		<b>2 729</b>
Virement au fonds d'excédent de recettes de 2016		( 5 661)
<b>Virement au fonds d'excédent de recettes</b>		<b>( 5 661)</b>
<b>Excédent/(déficit) des crédits du budget ordinaire</b>		<b>972</b>
<b>Solde au 31 décembre</b>	<b>21 717</b>	<b>21 717</b>

\*Les postes non budgétaires sont compris notamment de la dépréciation, de l'amortissement et des contributions en nature.

## 14.2 Fonds de péréquation des impôts

Le fonds de péréquation des impôts, établi lors de la 18<sup>e</sup> session (1968) du Conseil directeur au moyen de la résolution CD18.R7, est crédité des recettes de l'imposition du personnel. Les crédits inscrits au fonds sont affectés aux États Membres au prorata de leurs contributions pour l'exercice budgétaire concerné et diminués de la somme requise pour couvrir le remboursement des impôts que les fonctionnaires de l'Organisation doivent verser à l'État Membre concerné. Des ajustements sont opérés durant l'exercice budgétaire suivant pour constater les dépenses réelles par rapport aux montants remboursés aux fonctionnaires imposables dans leur pays.

À la fin de la période de présentation, les soldes des États Membres participant au fonds de péréquation des impôts étaient les suivants :

États Membres	Solde 1er janvier 2018	Crédits du Fonds de péréquation des impôts	Part des États Membres	Disponible pour couvrir le		Solde 31 décembre 2018
				remboursement des impôts au personnel	Impôts remboursés au personnel	
Canada	21	801	761	40	39	22
Colombie	16	134	134			16
États-Unis	( 4 822)	4 857	( 1 143)	6 000	6 773	( 5 595)
Venezuela	( 46)	158	123	35	3	( 14)
Autres		2 220	2 220			
<b>Total</b>	<b>( 4 831)</b>	<b>8 170</b>	<b>2 095</b>	<b>6 075</b>	<b>6 815</b>	<b>( 5 571)</b>

Le fonds de péréquation des impôts ne compte pas de créances en souffrance parce que les passifs résultant du remboursement des impôts sont inclus dans les créances concernant les contributions fixées qui sont dues par les États Membres concernés.

### 14.3 Fonds directeur d'investissement

Le Fonds directeur d'investissement de l'Organisation a été établi en octobre 2007 lors de la 27<sup>e</sup> Conférence sanitaire panaméricaine, 59<sup>e</sup> session du Comité régional, au moyen de la résolution CSP27.R19. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2008, ce fonds est constitué de deux sous-fonds, celui des Biens immobiliers et de l'équipement et celui de la Technologie de l'information, en lieu et place du Fonds de l'immobilier et du Fonds des biens d'équipement. Le fonds a pour objectif de financer les frais de réparation des bureaux de l'Organisation et le remplacement systématique du matériel informatique et de télécommunications ainsi que des logiciels exploités à l'appui des infrastructures informatiques de l'Organisation.

En 2012, en vertu de la résolution CSP28.R17 de la 28<sup>e</sup> Conférence sanitaire panaméricaine, 64<sup>e</sup> session du Comité régional de l'OMS pour les Amériques, trois nouveaux sous-fonds ont été établis : le sous-fonds pour l'entretien et les aménagements immobiliers, le sous-fonds renouvelable stratégique pour les biens immobiliers et le sous-fonds de remplacement des véhicules.

### 14.4 Fonds spécial d'appui aux programmes

Le fonds spécial d'appui aux programmes a été établi en 1976 par le Directeur en vertu de l'autorité qui lui a été conférée par l'article 9.3 (à l'origine 6.7) du Règlement financier; il a fait l'objet d'une réaffirmation ultérieure, au moyen de la résolution CSP20.R32 de la 20<sup>e</sup> Conférence sanitaire panaméricaine (1978).

Des frais d'appui aux programmes sont imposés aux projets réalisés par des fonds fiduciaires au prorata des frais de projets directs encourus ; ces recettes sont portées au crédit du fonds. Les autres activités comprennent notamment la vente d'ouvrages et l'aide apportée au titre des bourses de recherche. Les ressources du fonds servent à couvrir des frais indirects au service des activités ou projets qui ne relèvent pas du budget. Des frais de service sont imputés aux achats remboursables en fonction de la valeur de l'achat ; ces recettes sont également portées au crédit de ce fonds.

### 14.5 Fonds spécial pour les interventions en cas de catastrophe naturelle

En vertu de la résolution CD24.R10 adoptée par le 24<sup>e</sup> Conseil directeur (1976), le Fonds spécial pour les interventions en cas de catastrophe naturelle a été créé pour fournir des fonds rapidement exécutables par l'équipe de l'Organisation chargée des activités de préparation aux situations d'urgence et de secours en cas de catastrophe.

### 14.6 Fonds spécial de promotion de la santé

Lors de sa 13<sup>e</sup> session tenue en 1961, le Conseil directeur a établi le Fonds spécial de promotion de la santé pour renforcer le programme de santé dans la Région des Amériques.

#### **14.7 Fonds pour les urgences en cas d'épidémie**

Le Fonds pour les urgences en cas d'épidémie a été établi lors de la 28<sup>e</sup> Conférence sanitaire panaméricaine, 64<sup>e</sup> session du Comité régional, au moyen de la résolution CSP28.R16. Il est utilisé à titre renouvelable pour avancer des fonds aux pays concernés en cas de flambée épidémique ou d'une situation d'urgence de santé publique. Les fonds ainsi avancés sont en principe recouvrables par le biais d'appels et d'autres formes de contributions volontaires reçues au lendemain d'une situation d'urgence.

#### **14.8 Fonds du plan quinquennal de sécurité sanitaire des aliments**

Le Fonds du plan quinquennal de sécurité sanitaire des aliments a été établi lors de la 28<sup>e</sup> Conférence sanitaire panaméricaine, 64<sup>e</sup> session du Comité régional, au moyen de la résolution CSP28.R16. Ce fonds soutient les initiatives de sécurité sanitaire des aliments.

#### **14.9 Fonds pour le financement du Système d'information pour la gestion du Bureau sanitaire panaméricain (PMIS)**

Le fonds pour le financement du Système d'information pour la gestion du Bureau sanitaire panaméricain (PMIS) a été établi lors de la 28<sup>e</sup> Conférence sanitaire panaméricaine, 64<sup>e</sup> session du Comité régional, au moyen de la résolution CSP28.R16. Le fonds de financement du PMIS a été créé pour assurer la mise en œuvre d'un logiciel de planification des ressources institutionnelles (ERP) pour l'Organisation.

#### **14.10 Fonds d'excédent de la mise en œuvre des normes IPSAS**

Le fonds d'excédent de la mise en œuvre des normes IPSAS a été établi lors de la 28<sup>e</sup> Conférence sanitaire panaméricaine, 64<sup>e</sup> session du Comité régional, au moyen de la résolution CSP28.R16. Ce fonds sera mis au service de futures initiatives administratives et/ou stratégiques non prévues actuellement. Parmi les éventuelles propositions d'utilisation de ce fonds de réserve figurent des augmentations dans d'autres fonds déjà en place.

#### **14.11 Excédent budgétaire**

Le Règlement financier, qui a été approuvé en vertu de la résolution CD49.R1 du 49<sup>e</sup> Conseil directeur, 61<sup>e</sup> session du Comité régional, établit que « [t]out solde des crédits inscrits au budget ordinaire non engagés à la fin de l'exercice budgétaire actuel doit être utilisé pour renflouer le fonds de roulement jusqu'au niveau pour lequel il a été autorisé, après quoi tout solde sera disponible à un emploi ultérieur conformément aux résolutions adoptées par la Conférence ou le Conseil directeur ».

#### **14.12 Excédent de recettes**

Le Règlement financier approuvé en vertu de la résolution CD49.R1 du 49<sup>e</sup> Conseil directeur, 61<sup>e</sup> session du Comité régional, établit que « [t]out excédent de recettes dépassant les crédits inscrits au budget ordinaire à la fin de l'exercice budgétaire est réputé un excédent de recettes et sera disponible lors d'exercices ultérieurs pour couvrir la part non financée du Plan stratégique suivant la décision de la Directrice et avec l'approbation du Sous-comité du programme, du budget et de l'administration.

## 15. Recettes

	Recettes 2018	Recettes 2017
<b>Recettes d'opérations sans contrepartie directe</b>		
<b>Contributions fixées</b>		
Budget ordinaire de l'OPS	97 150	96 368
Fonds de péréquation des impôts	6 075	6 025
<b>Total partiel</b>	<b>103 225</b>	<b>102 393</b>
<b>Contributions volontaires</b>		
Contributions volontaires	46 192	46 890
Contributions volontaires – Contributions volontaires nationales <sup>1/</sup>	439 396	532 375
Contributions volontaires - Préparation aux situations d'urgence et secours en cas de catastrophe	5 915	3 527
Fonds spécial d'appui aux programmes	26 776	31 398
<b>Total partiel</b>	<b>518 279</b>	<b>614 190</b>
<b>Allocation des fonds de l'OMS</b>		
Budget ordinaire d'AMRO	42 560	41 130
Fonds volontaires d'AMRO pour la promotion de la santé	21 186	22 606
Compte spécial d'AMRO pour les frais généraux	5 569	12 031
<b>Total partiel</b>	<b>69 315</b>	<b>75 767</b>
<b>Recettes d'opérations avec contrepartie directe</b>		
<b>Achats de fournitures de santé publique</b>		
Fonds renouvelable pour l'achat de vaccins	605 326	611 958
Achats remboursables pour les États Membres	4 655	3 838
Fonds renouvelable régional pour les fournitures stratégiques en matière	68 280	69 025
Fonds spécial d'appui aux programmes	8 008	8 135
<b>Total partiel</b>	<b>686 269</b>	<b>692 956</b>
<b>Autres recettes</b>		
Budget ordinaire de l'OPS	39	
Recettes destinées aux services	3 141	2 076
Programme élargi de manuels et de matériel pédagogique	2 495	3 360
Promotion de la santé	17	21
Fonds directeur d'investissement	1 190	1 053
Fonds spécial d'appui aux programmes	1 272	947
<b>Total partiel</b>	<b>8 154</b>	<b>7 457</b>
<b>Recettes diverses</b>		
Budget ordinaire de l'OPS		
Recettes d'intérêts	18 389	19 022
Plus-values et moins-values	( 8 919)	( 4 313)
Frais de gestion d'investissements	( 445)	( 477)
Autres recettes diverses	447	278
Fonds spécial d'appui aux programmes	( 1 521)	1 427
Programme élargi de manuels et de matériel pédagogique	54	
Provision pour indemnités de cessation de service et de rapatriement	188	119
Contributions volontaires - Préparation aux situations d'urgence et secours en cas de catastrophe		1
<b>Total partiel</b>	<b>8 193</b>	<b>16 057</b>
<b>TOTAL DES RECETTES</b>	<b>1 393 435</b>	<b>1 508 820</b>

<sup>1</sup> En 2018, les ressources du projet Mais Médicos s'élevaient à \$364 850 591 (2017 : \$466 453 982)

## 16. Dépenses

	Dépenses 2018	Dépenses 2017
<b>Dépenses liées au personnel</b>		
Personnel national et international	114 526	138 627
Personnel temporaire	8 900	9 321
<b>Total partiel</b>	<b>123 426</b>	<b>147 948</b>
<b>Fournitures, biens et matériels</b>		
Vaccins/seringues/chaîne du froid	590 652	594 921
Médicaments et fournitures de santé	71 116	70 950
Autres biens et fournitures	30 885	31 304
<b>Total partiel</b>	<b>692 653</b>	<b>697 175</b>
<b>Équipement, véhicules, mobilier, immobilisations incorporelles, dépréciation et amortissement</b>		
Équipement, véhicules, mobilier <sup>/2</sup>	( 513)	( 723)
Immobilisations incorporelles <sup>/2</sup>		( 655)
Dépréciation et amortissement	1 962	2 237
<b>Total partiel</b>	<b>1 449</b>	<b>859</b>
<b>Services contractuels</b>		
Contrats	112 459	137 836
<b>Total partiel</b>	<b>112 459</b>	<b>137 836</b>
<b>Voyages</b>		
Voyages officiels	49 055	54 187
<b>Total partiel</b>	<b>49 055</b>	<b>54 187</b>
<b>Transferts et subventions aux contreparties</b>		
Lettres d'accord <sup>/3</sup>	365 813	454 959
<b>Total partiel</b>	<b>365 813</b>	<b>454 959</b>
<b>Dépenses générales de fonctionnement et autres dépenses directes<sup>/1</sup></b>		
Entretien, sécurité et assurance	23 940	17 900
<b>Total partiel</b>	<b>23 940</b>	<b>17 900</b>
<b>Total</b>	<b>1 368 795</b>	<b>1 510 864</b>

<sup>1/</sup> Le poste Dépenses générales de fonctionnement et autres dépenses directes comprend les paiements au titre de contrats de location pour un montant de \$3 469 650 (2017 : \$2 503 288).

<sup>2/</sup> Le solde comprend la capitalisation des actifs dans l'état de la situation financière.

<sup>3/</sup> En 2018, les lettres d'accord souscrites au titre du projet Mais Médicos s'élevaient à \$348 250 083 (2017 : \$436 655 834).

## 17. Comparaison des montants budgétaires et des montants réels

Conformément à la norme IPSAS 24, tout écart entre les montants budgétaires et les montants réels doit faire l'objet d'un rapprochement. Des explications doivent être fournies sur la base des catégories ci-après :

Différences de base : elles se produisent lorsque le budget et les états financiers sont préparés selon des bases différentes (le budget est préparé suivant la méthode de la comptabilité de caisse et les états financiers selon celle de la comptabilité d'exercice). En ce qui concerne l'OPS, bien que le budget soit préparé selon la comptabilité d'exercice, certaines dépenses n'y figurent pas (dépréciation, amortissement et coût des marchandises vendues).

Différences de calendrier : elles se produisent lorsque l'exercice budgétaire diffère de la période de présentation décrite dans les états financiers. Le budget de l'OPS est préparé sur une base biennale bien que ses états financiers soient préparés sur une base annuelle.

Différences de présentation : elles se produisent en raison des méthodes de format et de classification employées pour présenter le tableau des flux de trésorerie et la comparaison des montants budgétaires et des montants réels (c.à.d. les activités d'investissement et de financement figurent dans le tableau des flux de trésorerie mais ne sont pas budgétées).

Les différences entre entités comprennent des dépenses réelles inscrites aux programmes et omises du budget. Ces programmes sont classés comme étant hors Programme et budget. Les programmes relevant de la classification hors Programme et budget sont notamment les suivants : contributions volontaires nationales, Fonds renouvelable pour l'achat de vaccins, Régime d'assurance-maladie des fonctionnaires retraités de l'OPS, Fonds des frais d'occupation des postes et Programme élargi de manuels et de matériel pédagogique.

### 17.1 Rapprochement entre l'activité des flux de trésorerie et les dépenses réelles présenté dans l'état des montants budgétaires et des montants réels

Le rapprochement entre les montants réels sur une base comparable dans l'état de la comparaison des montants budgétaires et des montants réels et les montants réels dans le tableau des flux de trésorerie pour l'année close le 31 décembre 2018 est présenté ci-dessous :

Activité	Investissements et		Total
	Fonctionn.	financements	
Montant réel sur base comparable tiré de l'état des montants budgétaires et des montants réels	( 261 548)		( 261 548)
Différences de base	( 1 962)		( 1 962)
Différences de calendrier			
Différences de présentation		64 691	64 691
Différences entre entités	326 791		326 791
<b>TOTAL</b>	<b>63 281</b>	<b>64 691</b>	<b>127 972</b>

**17.2 Rapprochement entre les dépenses totales (nettes) décrites dans l'état de la performance financière et les dépenses présentées dans l'état de la comparaison des montants budgétaires et des montants réels (Programme et budget)**

Activité	Total
Montant réel sur base comparable tiré de l'état des montants budgétaires et des montants réels	( 261 548)
Différences de base	( 1 962)
Différences de calendrier	
Différences de présentation	
Différences entre entités	(1 105 285)
<b>TOTAL</b>	<b>(1 368 795)</b>

**17.3 Comparaison des dépenses et du financement en 2018**

Catégorie/Secteur programmatique	Budget approuvé 2018-2019	Fonds budgétés au 31 décembre	Dépenses réelles	% dépenses vs. fonds budgétés
1. Maladies transmissibles	114 600	92 373	49 878	54%
2. Maladies non transmissibles et facteurs de risque	59 100	41 332	21 199	51%
3. Déterminants de la santé et promotion de la santé tout au long de la vie	81 400	54 289	26 891	50%
4. Systèmes de santé	118 400	87 661	43 983	50%
5. Urgences de santé	56 400	40 086	19 983	50%
6. Leadership, gouvernance et fonctions d'appui	189 700	143 255	78 911	55%
<b>Total pour les programmes de base (catégories 1 à 6)</b>	<b>619 600</b>	<b>458 996</b>	<b>240 845</b>	<b>52%</b>
Programmes spéciaux et riposte aux situations d'urgence	56 000	42 684	20 703	49%
<b>TOTAL</b>	<b>675 600</b>	<b>501 680</b>	<b>261 548</b>	<b>52%</b>

Étant donné que le budget approuvé de l'OPS n'est pas, en général, entièrement financé, il peut être utile de comparer les dépenses par rapport au financement (« Fonds budgétés ») comme illustré dans le tableau ci-dessus et par rapport au budget approuvé (enveloppes ou plafonnements) comme illustré dans l'état de la comparaison des montants budgétaires et des montants réels.

Le tableau ci-dessus montre que toutes les catégories sont « en bonne voie » pour ce qui est des dépenses par rapport au financement disponible, avec des taux d'environ 50 %, ce à quoi on peut s'attendre à mi-chemin durant l'exercice biennal.

## 18. Informations sectorielles

### 18.1 État de la situation financière par secteur

	Total du secteur des activités principales	Total du secteur des activités de partenariat	Total du secteur des activités institutionnelles	Total du secteur des activités spéciales	Secteur des opérations entre parties	Total 2018	Total 2017
<b>ACTIFS</b>							
<b>Actifs courants</b>							
Trésorerie et équivalents de trésorerie	193 712					193 712	65 740
Investissements à court terme	288 320					288 320	359 795
Dus par d'autres secteurs *		182 735	661 450	39 324	( 883 509)		
Créances	51 289	89 976	58 169	2 254		201 688	352 316
Stocks			7 824			7 824	8 010
<b>Total des actifs courants</b>	<b>533 321</b>	<b>272 711</b>	<b>727 443</b>	<b>41 578</b>	<b>( 883 509)</b>	<b>691 544</b>	<b>785 861</b>
<b>Actifs non courants</b>							
Placements à long terme	379 245					379 245	372 974
Créances		79 608				79 608	140 111
Immobilisations nettes	103 491			2 652		106 143	107 356
Immobilisations incorporelles			695			695	931
<b>Total des actifs non courants</b>	<b>482 736</b>	<b>79 608</b>	<b>695</b>	<b>2 652</b>		<b>565 691</b>	<b>621 372</b>
<b>TOTAL DES ACTIFS</b>	<b>1 016 057</b>	<b>352 319</b>	<b>728 138</b>	<b>44 230</b>	<b>( 883 509)</b>	<b>1 257 235</b>	<b>1 407 233</b>
<b>PASSIFS</b>							
<b>Passifs courants</b>							
Passifs opérationnels	3 089	17 748	2 262	2 299		25 398	22 938
Dus à d'autres secteurs *	883 509				( 883 509)		
Dettes	7 814	3 141	519	468		11 942	8 343
Avantages du personnel				2 759		2 759	2 812
Recettes différées		177 656	378 514			556 170	661 221
<b>Total des passifs courants</b>	<b>894 412</b>	<b>198 545</b>	<b>381 295</b>	<b>5 526</b>	<b>( 883 509)</b>	<b>596 269</b>	<b>695 314</b>
<b>Passifs non courants</b>							
Dettes	7 796					7 796	7 796
Avantages du personnel				200 468		200 468	235 794
Recettes différées		150 501				150 501	219 549
<b>Total des passifs non courants</b>	<b>7 796</b>	<b>150 501</b>		<b>200 468</b>		<b>358 765</b>	<b>463 139</b>
<b>TOTAL DU PASSIF</b>	<b>902 208</b>	<b>349 046</b>	<b>381 295</b>	<b>205 994</b>	<b>( 883 509)</b>	<b>955 034</b>	<b>1 158 453</b>
<b>ACTIFS NETS/SITUATION NETTE</b>							
<b>Soldes des fonds et réserves</b>							
Soldes des fonds	92 000	37	232 844	( 182 793)		142 088	91 226
Réserves	21 849	3 236	113 999	21 029		160 113	157 554
<b>SOLDES NETS DES FONDS et DES RÉSERVES</b>	<b>113 849</b>	<b>3 273</b>	<b>346 843</b>	<b>( 161 764)</b>		<b>302 201</b>	<b>248 780</b>

\* Les sommes exigibles/payables à l'égard d'autres secteurs résultent du fait que l'OPS détient des pools de liquidités pour le compte d'autres secteurs. Ces sommes ne peuvent être affectées directement à un secteur de liquidités. Elles sont éliminées après consolidation.

## 18.2 État de la performance financière par secteur

	Total du secteur des activités principales	Total du secteur des activités de partenariat	Total du secteur des activités institutionnelles	Total du secteur des activités spéciales	Secteur des opérations entre parties	Total 2018	Total 2017
<b>RECETTES</b>							
<b>Recettes d'opérations sans contrepartie directe</b>							
Contributions fixées	97 150			6 075		103 225	102 393
Contributions volontaires		518 279	26 776		( 26 776)	518 279	614 190
Autres recettes	42 560	21 186	5 569			69 315	75 767
<b>Recettes d'opérations avec contrepartie directe</b>							
Achats de fournitures de santé publique			694 277		( 8 008)	686 269	692 956
Autres recettes	39		7 785	27 884	( 27 554)	8 154	7 457
Recettes diverses	9 472		( 1 467)	188		8 193	16 057
<b>TOTAL DES RECETTES</b>	<b>149 221</b>	<b>539 465</b>	<b>732 940</b>	<b>34 147</b>	<b>( 62 338)</b>	<b>1 393 435</b>	<b>1 508 820</b>
<b>DÉPENSES</b>							
Dépenses liées au personnel	98 688	13 569	23 324	14 522	( 26 677)	123 426	147 948
Fournitures, biens et matériels	3 049	23 044	673 517	1 654	( 8 611)	692 653	697 175
Équipement, véhicules, mobilier, immobilisations incorporelles, dépréciation et amortissement	1 406		199	( 156)		1 449	859
Services contractuels	28 176	72 479	7 387	4 493	( 76)	112 459	137 836
Voyages	12 384	34 441	2 252	175	( 197)	49 055	54 187
Transferts et subventions aux contreparties	2 534	362 944	335			365 813	454 959
Dépenses générales de fonctionnement et autres dépenses directes	3 814	6 740	4 314	9 073	( 1)	23 940	17 900
Dépenses d'appui indirectes		26 776			( 26 776)		
<b>TOTAL DES DÉPENSES</b>	<b>150 051</b>	<b>539 993</b>	<b>711 328</b>	<b>29 761</b>	<b>( 62 338)</b>	<b>1 368 795</b>	<b>1 510 864</b>
<b>EXCÉDENT NET/(DÉFICIT)</b>	<b>( 830)</b>	<b>( 528)</b>	<b>21 612</b>	<b>4 386</b>		<b>24 640</b>	<b>( 2 044)</b>

## **19. Pertes, paiements à titre gracieux et radiations**

En 2018, l'Organisation a passé les écritures comptables suivantes :

- \$564 ont été comptabilisés comme pertes/dommages au titre du programme PALTEX suite à un inventaire effectué durant une mission annuelle d'inspection des points de distribution (2017 : \$6 274)
- \$51 452 ont été radiés au titre du programme PALTEX (2017 : \$0)
- \$36 407 ont été comptabilisés au titre de lettres d'accord non exécutées par les institutions bénéficiaires (2017 : \$0)
- \$26 ont été comptabilisés au titre de radiations de faible envergure (2017 : \$0)
- Aucune radiation n'a été comptabilisée au titre de dérogations administratives résultant de lettres d'accord (2017 : \$447 800)
- \$444 ont été comptabilisés au titre de paiements à titre gracieux (2017 : \$400).

## **20. Cas de fraude et de présomption de fraude**

En 2018, 56 cas de fraude, de vol et de perte de biens ont été notifiés, qui s'élevaient à \$143 153. De ce montant, l'OPS a recouvré \$83 819, la perte nette globale en résultant pour l'Organisation s'élevant à \$59 333.

Le programme PALTEX a constaté 12 cas de perte ou vol de manuels s'élevant à \$59 088. Pour 11 de ces cas, les pertes ont été remboursées à l'OPS sur les lieux de vente. Toutefois, dans un de ces cas, les manuels ont été perdus lors du transport et ne sont jamais arrivés au lieu de vente prévu. Ainsi, dans ce cas précis, l'Organisation a absorbé la perte et subi une perte nette de \$3 263 en rapport avec le programme PALTEX en 2018.

En 2018, il y a eu 34 cas de perte ou de vol de biens de l'OPS imputés au personnel de l'OPS dans les bureaux de pays et au Siège. Le total des pertes nettes pour l'Organisation découlant du vol ou de la perte de ces biens s'élève à \$8 889.

De plus, il y a eu quatre cas de présomption de fraude financière qui ont abouti à des enquêtes menées par le Bureau des enquêtes. Dans ces cas, le montant correspondant aux pertes nettes pour l'Organisation s'élève à \$47 181.

Enfin, il y a eu six cas d'abus de cartes de crédit de l'OPS concernant des achats ou des voyages, commis par des personnes en dehors de l'Organisation. Dans ces cas, les débits frauduleux s'élevant à \$1 496 ont été remboursés par les institutions financières concernées.

## **21. Déclarations de parties liées et autres informations révélées par des membres de la direction générale**

Comme indiqué dans la Note 1, l'Organisation est le Bureau régional pour les Amériques de l'Organisation mondiale de la Santé. La relation entre les deux organisations est décrite dans le détail dans l'accord intervenu entre l'Organisation mondiale de la Santé et l'Organisation panaméricaine de la Santé et dûment souscrit le 24 mai 1949. Cet accord prévoit une allocation de fonds à partir du budget de l'OMS aux fins d'exécution par l'OPS. La gestion financière du financement reçu par l'OPS de l'OMS est régie par la règle IV, « Financement du Programme et budget », du Règlement financier de l'OPS.

L'accord conclu entre l'Organisation mondiale de la Santé et l'Organisation panaméricaine de la Santé, de même que le Règlement financier de l'OPS, figurent au nombre des documents fondateurs de l'Organisation panaméricaine de la Santé qui sont disponibles en cliquant sur le lien ci-après :

<https://www.paho.org/hq/dmdocuments/2017/basic-documents-paho-2017.pdf>

Le personnel de direction essentiel est constitué de la Directrice, de la Directrice adjointe, du Sous-directeur et du Directeur de l'Administration, qui détiennent l'autorité et la responsabilité de la planification, de la direction et du contrôle des activités de l'Organisation.

Comme le prévoit la Commission de la fonction publique internationale, la rémunération totale versée au personnel de direction essentiel comprend le traitement brut, l'ajustement de poste, les avantages tels que l'indemnité de représentation et les autres indemnités, la prime d'affectation et les autres primes, l'allocation-logement, le remboursement des frais d'expédition des effets personnels, le remboursement des impôts sur le revenu, les

cotisations de l'employeur à la Caisse commune des pensions et les cotisations actuelles à l'assurance-maladie. Cette rémunération est versée conformément aux normes établies par la Commission de la fonction publique internationale et s'applique à tous les membres du personnel des Nations Unies.

Le personnel de direction essentiel a également droit, comme les autres employés, aux avantages postérieurs à l'emploi. Il est impossible de quantifier ces avantages de manière fiable.

Les membres du personnel de direction essentiel sont membres ordinaires de la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies.

### 21.1 Personnel de direction essentiel

Au 31 décembre 2018, les membres du personnel de direction essentiel étaient au nombre de 4 (2017 : 4).

Personnel de direction essentiel	2018	2017
Traitement et ajustement de poste	842	761
Avantages	487	302
Pension et assurance-maladie	289	255
<b>Total de la rémunération</b>	<b>1 618</b>	<b>1 318</b>
<b>Avances non remboursées relatives aux avantages du personnel</b>		<b>2</b>

### 22. Événements postérieurs à la date de présentation des états financiers

La date de présentation des états financiers de l'Organisation est le 31 décembre. À la date de signature des présents comptes par le Commissaire aux comptes, aucun événement significatif, favorable ou défavorable, qui aurait pu avoir un impact sur les états financiers n'était survenu entre la date de l'état de la situation financière et la date à laquelle la publication des états financiers a été autorisée.

### 23. Constitution de provisions

Au 31 décembre 2018, l'Organisation n'avait comptabilisé aucune provision.

### 24. Passifs éventuels

Dans le cours normal de ses activités, l'OPS fait l'objet de poursuites judiciaires qui sont à des phases diverses de la procédure. Après examen, nous ne considérons pas que ces actions en justice ont une incidence significative sur les états financiers compte tenu des probabilités en balance. Nous ne sommes pas en mesure de quantifier les coûts potentiels de la défense de ces actions mais ne considérons pas qu'ils soient significatifs ou qu'il soit possible de les évaluer de façon fiable.

### 25. Contributions en nature

Au niveau des pays, les gouvernements hôtes et les partenaires en matière de coopération apportent diverses contributions en nature, que les bureaux de pays de l'Organisation utilisent pour réaliser leurs activités générales et courantes. Ces contributions ne sont pas comptabilisées dans les états financiers de l'Organisation car il s'avère compliqué d'opérer une normalisation de la juste valeur à travers tous les bureaux de pays de l'Organisation. Les contributions en nature reçues par l'Organisation comprennent le personnel, les bureaux, les services de bureau et l'utilisation de matériel de bureau.

Bureau de pays ou centre	Personnel	Services reçus en nature		
		Locaux de travail	Services de bureau	Matériel de bureau
Argentine	X			
Bahamas	X	X	X	
Barbade	X	X	X	
Belize	X		X	
Bolivie	X			
Chili	X	X		
Costa Rica	X	X	X	
Cuba	X			
Équateur	X			
El Salvador	X			
Guatemala	X			
Guyana	X	X	X	
Haïti	X			
Honduras	X			
Jamaïque	X		X	
Mexique	X			
Nicaragua	X	X	X	
Panama	X	X	X	
Paraguay	X			
République dominicaine	X	X		
Suriname	X	X	X	
Trinité-et-Tobago	X	X	X	
Uruguay	X		X	
PANAFTOSA	X	X	X	X
CLAP	X			

# **Rapport du Commissaire aux comptes**





National Audit Office

AVRIL 2019

---

**Organisation panaméricaine de la Santé**

# Rapport du Commissaire aux comptes sur les états financiers 2018 de l'OPS

L'audit a pour objet de fournir aux États Membres des assurances de source indépendante, d'ajouter de la valeur à la gestion et à la gouvernance de l'OPS et de soutenir ses objectifs au moyen d'un processus d'audit externe.

---

Le vérificateur et auditeur général est le président de la Cour des comptes du Royaume-Uni (*National Audit Office*, ou NAO), l'institution supérieure de contrôle de ce pays. Le vérificateur et auditeur général et le NAO sont indépendants du gouvernement du Royaume-Uni ; ils veillent à ce que les fonds publics soient dépensés de manière appropriée et efficace et sont responsables devant le parlement du Royaume-Uni. Le NAO fournit des services d'audit externe à plusieurs organisations internationales et travaille indépendamment de son rôle d'institution supérieure de contrôle du Royaume-Uni.

---

# Table des matières

<b>Introduction</b>	66
Principales observations	67
<b>Partie 1</b>	
Gestion financière	69
Gestion financière stratégique	74
Suivi de l'utilisation des fonds	76
<b>Partie 2</b>	
Gouvernance et contrôle interne	78
<b>Partie 3</b>	
Recommandations formulées les années précédentes	85
Remerciements	85
<b>Annexe 1. Recommandations formulées les années précédentes</b>	86

Pour en savoir plus sur le National Audit Office, veuillez vous adresser à :

National Audit Office  
International Audit  
157-197 Buckingham Palace Road  
Victoria  
London  
SW1W 9SP

# Introduction

## Antécédents

**1** L'Organisation panaméricaine de la Santé (OPS) est l'institution internationale spécialisée en matière de santé pour les Amériques. Elle travaille de concert avec les pays de la Région des Amériques afin d'améliorer et de préserver l'état de santé de la population. L'OPS mène des activités de coopération technique avec ses pays membres afin de lutter contre les maladies transmissibles et non transmissibles ainsi que leurs causes, de renforcer les systèmes de santé et d'intervenir en cas d'urgence et de catastrophe. L'OPS est engagée à assurer que chaque personne ait accès aux soins de santé de qualité dont elle a besoin, quand elle en a besoin et sans crainte de sombrer dans la pauvreté. Le travail de l'OPS consiste à promouvoir et soutenir le droit de chacun de jouir d'un bon état de santé.

**2** À l'appui de ces objectifs, l'OPS encourage la coopération technique entre les pays et travaille en partenariat avec les ministères de la Santé et d'autres organismes gouvernementaux, des organisations de la société civile, d'autres institutions internationales, des universités, des organismes de sécurité sociale, des associations communautaires et d'autres partenaires. L'OPS encourage l'inclusion de la santé dans toutes les politiques publiques et la participation de tous les secteurs aux efforts déployés pour assurer que les populations vivent plus longtemps, plus sainement, et qu'un bon état de santé soit leur ressource la plus précieuse.

**3** En sus de présenter nos opinions sur les états financiers de l'OPS, le présent rapport décrit les principales conclusions et recommandations issues de notre travail, y compris nos observations sur la gestion financière et la gouvernance. Nous avons considéré qu'il importe de traiter ces questions durant la première année de notre mission d'audit. Par ailleurs, nous avons fait le suivi des progrès accomplis dans la mise en œuvre des recommandations formulées par nos prédécesseurs.

**4** Nos conclusions ont fait l'objet de discussions avec la direction et les résultats de notre audit ont été communiqués au Comité d'audit avant la fin de notre audit, ce qui est conforme aux bonnes pratiques en la matière.

# Principales observations

## Opinion d'audit sur les états financiers

**5** Notre audit comprenait l'examen des états financiers 2018 ainsi que les opérations et activités connexes pour cette année. L'audit a été réalisé conformément aux normes internationales d'audit et au Règlement financier. Nous avons présenté une opinion d'audit sans réserve ni modification concernant les états financiers. Nous avons constaté que, dans certains domaines, les dispositifs de contrôle pourraient faire l'objet d'améliorations supplémentaires. Nous avons par ailleurs dénombré des possibilités de réduire le degré de complexité ainsi que les interventions manuelles requises pour produire des états financiers qui soient conformes aux normes comptables internationales pour le secteur public (normes IPSAS). Pour l'organisation, il demeure important de soutenir l'équipe de la gestion des ressources financières (FRM) afin d'assurer une compilation efficace des états financiers, qui ne sauraient être considérés exclusivement comme une tâche relevant du domaine financier.

## Gestion financière

**6** L'OPS a dégagé un excédent global de \$24,6 millions sur ses activités de 2018, avec un total de recettes s'élevant à \$1 393 millions et de dépenses s'élevant à \$1 369 millions. Les diminutions de recettes et de dépenses résultent d'une baisse de l'activité au titre des projets. L'OPS a amélioré sa situation au regard des actifs nets, qui sont passés de \$248,8 millions à \$302,2 millions en clôture d'exercice 2018 grâce à un excédent d'exploitation et une réduction du passif correspondant aux avantages du personnel. Dans l'ensemble, l'OPS détient des réserves solides, portées par d'importantes liquidités. Malgré cela, bon nombre des réserves sont circonscrites à des objectifs précis, ce qui souligne l'importance d'une gestion financière rationnelle, propre à assurer la disponibilité de liquidités pour les activités courantes. Les retards de paiement des contributions fixées enregistrés pendant de nombreuses années ont occasionné un appauvrissement continu du fonds de roulement.

**7** Les soldes retenus dans le Fonds spécial pour les coûts d'appui aux programmes ont considérablement augmenté au cours des dernières années. À l'instar d'un grand nombre d'organisations internationales, l'OPS n'examine pas rigoureusement ses taux de recouvrement des frais généraux par rapport aux activités financées par des fonds volontaires depuis de nombreuses années. Ces taux ont été établis à l'origine dans les années 1980. Il importe que l'OPS utilise ses mécanismes améliorés d'information financière par le biais du PMIS afin d'analyser les coûts réels des activités qu'elle réalise, en présentant des informations améliorées qui lui permettent d'évaluer ses coûts actuels d'appui programmatique. Cet exercice lui permettra de prendre des décisions plus éclairées et de soutenir l'élaboration de politiques uniformes et transparente de recouvrement des coûts.

**8** La gestion financière stratégique est un élément important pour ce qui est d'assurer un emploi des ressources efficace à long terme. Bien que l'OPS fonctionne à l'intérieur des limites planifiées pour ses ressources, elle pourrait perfectionner certains de ses processus actuels, ce qui donnerait aux États Membres des informations plus précises sur les hypothèses de planification qui sous-tendent la stratégie à long terme. Nous avons constaté que le Plan stratégique 2014-2019 manque de détails financiers et qu'il ne repose pas sur une stratégie de mobilisation des ressources.

**9** L'OPS détient un certain nombre de fonds et de réserves qu'elle utilise dans le cadre de son modèle intégré de financement, et il est possible de rationaliser la gestion des fonds et d'élaborer des stratégies précises qui soient en harmonie avec ses besoins de planification à long terme. En particulier, nous avons souligné l'importance que revêt le Fonds directeur d'investissement actuel ainsi que l'élaboration d'une stratégie à long terme précise, apte à répondre aux exigences stratégiques de l'Organisation en matière d'investissement, de même que l'utilité d'envisager si les activités actuelles qui transitent par ce fonds répondront à ces exigences. Par ailleurs, nous avons souligné le caractère significatif du passif correspondant aux avantages du personnel et l'importance, pour les États Membres, d'étudier puis

d'approuver officiellement la stratégie de financement de long terme.

**10** Depuis l'adoption des normes IPSAS, les budgets et les rapports financiers ne sont plus entièrement alignés. L'Organisation gagnerait à adopter une seule base de présentation et à concentrer davantage son attention sur la présentation de rapports annuels portant précisément sur les résultats atteints en comparaison au budget. Si nous reconnaissons effectivement les processus actuels de responsabilité qui sont inscrits dans le cadre d'évaluation et de suivi de la performance, nous considérons qu'il serait bénéfique d'envisager les moyens par lesquels le PMIS peut être exploité à l'appui des mécanismes de responsabilité budgétaire. Un tel effort serait rentable et permettrait de produire des rapports intégrés et en temps réel qui illustrent la situation financière. L'affectation de ressources alignées sur les plans de dépenses serait un moyen utile d'effectuer un suivi des dépenses planifiées en les comparant aux produits livrés. Cela contribuerait à réduire le risque d'encourir des dépenses considérables en fin d'exercice biennal, une pratique qui a fait l'objet d'observations de la part de nos prédécesseurs. Cet exercice serait bénéfique au plan de la visibilité et de la responsabilité tout en permettant aux responsables des centres de coûts de mieux répertorier les ressources en fonction du calendrier d'exécution des activités planifiées.

### **Gouvernance et contrôle interne**

**11** Durant la première année de notre mission, nous nous sommes efforcés de passer en revue les activités de gouvernance et d'autres activités de surveillance établies par l'OPS qui offrent des assurances aux États Membres. Concernant le contrôle interne, nous n'avons constaté aucune faiblesse significative mais avons souligné certaines possibilités d'amélioration notamment la surveillance exercée par la direction sur l'administration des demandes de remboursement de frais d'assurance-maladie par le personnel de l'Organisation. Nous avons également constaté que de nombreux processus continuent de requérir une intervention manuelle considérable et que la direction devrait affiner davantage ses modalités de surveillance des dispositifs de contrôle.

**12** L'OPS prend actuellement des mesures dans le bon sens, par exemple en mettant en place un service de conformité et en attribuant aux responsables des centres de coûts des responsabilités au regard de la qualité des données par le biais de tableaux de bord pour la conformité. Nous avons également constaté que la direction a demandé à un consultant extérieur de formuler des recommandations visant à améliorer les modalités d'exploitation du PMIS. Nous suivrons l'évolution de ces nouvelles initiatives positives qui visent à améliorer le climat de contrôle et à garantir un rendement sur l'investissement que représente le PMIS.

**13** Les processus de gestion du risque au sein de l'OPS constituent un cadre qui permet de présenter des informations sur les risques institutionnels mais nous avons constaté qu'il est nécessaire d'intégrer pleinement ces processus au niveau opérationnel. Notre examen a permis de déterminer que les processus de risque n'illustrent pas entièrement les risques opérationnels au niveau de chaque centre de coûts et que les résultats ne sont pas utilisés pour contribuer à la prise de décisions ni pour servir de mécanisme de surveillance au plan de l'atténuation du risque. La gestion du risque est considérée comme un exercice de conformité au lieu d'un processus apte à apporter des améliorations de par son caractère systématique et exhaustif. L'avantage d'une gestion efficace du risque est qu'elle soutient le processus décisionnel de la direction ainsi qu'un exercice régulier d'examen de l'efficacité de l'atténuation du risque. Nous avons dénombré des possibilités d'améliorer la gestion du risque dès le début des projets, et la direction devrait tirer parti des bonnes pratiques afin d'améliorer ses processus actuels de diligence requise.

**14** Comme de nombreuses organisations internationales, l'OPS travaille dans des environnements difficiles, où les risques de fraude peuvent être importants. Il importe que l'organisation ait en place des mesures appropriées pour prévenir et détecter les cas de fraude, reposant sur des politiques anti-fraude à jour. L'OPS a tardé à mettre en place une politique exhaustive anti-fraude, qui est actuellement en phase finale. Le lancement de cette nouvelle politique doit être accompagné d'un message précis de tolérance zéro et d'un énoncé des mesures qui seront prises contre les personnes commettant des fraudes. Par ailleurs, cette politique doit être assortie d'évaluations du risque efficaces pour assurer que le travail, les mesures de

contrôle et d'autres mécanismes d'atténuation sont en place pour réduire tout risque de fraude.

**15** L'OPS a adopté de longue date la Déclaration concernant le contrôle interne, qui constitue un document essentiel permettant aux États Membres de maîtriser les processus qui offrent les assurances nécessaires quant au contrôle interne, ainsi que les observations énoncées pour améliorer ces processus. Nous avons travaillé avec la direction pour améliorer le contenu de la Déclaration cette année mais des efforts supplémentaires pourraient être nécessaires. Un énoncé plus précis des assurances offertes par les responsables des centres de coûts et une attention accrue accordée à la communication des résultats atteints grâce aux processus liés à ces assurances accroîtront l'utilité de la Déclaration concernant le contrôle interne.

**16** Tandis que les nouvelles attributions de conformité et d'enquête sont mises en place, il importe de cartographier les diverses sources de sécurité et de garantir que celles-ci soient coordonnées efficacement et les thèmes et conclusions s'y rapportant communiqués à l'appui de l'évaluation du risque. Nous considérons qu'il demeure important que le Comité d'audit de l'OPS continue de réexaminer sa sphère d'intervention de sorte qu'il maîtrise l'intégralité des processus de sécurité et d'information financière, ce qui lui permettra ensuite de formuler des observations indépendantes et objectives à l'intention de la Directrice et des États Membres.

## Partie 1

### Gestion financière

#### Résultats généraux de l'audit

**1.1** Notre audit des états financiers de l'OPS n'a révélé aucune faiblesse ou erreur considérée par nous comme significative du point de vue de leur exactitude, de leur exhaustivité ou de leur validité. L'opinion d'audit confirme que ces états financiers présentent une image fidèle, à tous égards, de la situation financière de l'OPS au 31 décembre 2018, ainsi que de l'état de la performance financière et des flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date. Elle confirme par ailleurs qu'ils ont été préparés conformément aux normes comptables internationales pour le secteur public. Les audits confirment en outre que, à tous égards, les opérations qui sous-tendent les états financiers ont été réalisées en conformité avec le Règlement financier et qu'elles ont été appliquées aux fins prévues par les Organes directeurs.

**1.2** L'audit comprenait un examen général des procédures comptables de l'OPS, une évaluation des dispositifs de contrôle interne ayant des incidences sur nos opinions d'audit ainsi que tous les tests de livres comptables et d'autres pièces justificatives jugés par nous comme étant nécessaires en l'espèce. Nos procédures d'audit étaient conçues principalement pour former ces opinions. L'examen approfondi de tous les aspects des systèmes d'information budgétaire et financière n'a pas fait partie du travail d'audit et les résultats ne sauraient être interprétés comme une déclaration complète les concernant. Enfin, nous avons procédé à un examen pour assurer que les états financiers illustraient avec exactitude les livres comptables et qu'ils étaient présentés fidèlement. Par ailleurs, en plus de notre travail au Siège de Washington, nous avons effectué des visites aux bureaux de pays du Brésil et de la République dominicaine.

## Observations financières

**1.3** L'OPS a présenté un excédent global de \$24 millions (2017 : déficit de \$2 millions), avec un total de recettes s'élevant à \$1 393 millions (2017 : \$1 509 million) et un total de dépenses de \$1 369 millions (2017 : \$1 511 millions). Les réductions dans les recettes et les dépenses étaient principalement dues aux changements et à la diminution considérables enregistrés dans les activités des projets financés par le biais des contributions volontaires nationales au Brésil. La déclaration V illustre des décaissements imputés sur le budget biennal approuvé, les dépenses actuelles encourues s'élevant à \$261,5 millions.

**1.4** L'OPS gère son budget sur une base biennale et ne décrit pas ses dépenses sur la période budgétaire par rapport aux plans et prévisions concernant les dépenses. Cela signifie que, lors de la première année de l'exercice biennal, la déclaration V ne présente qu'une analyse superficielle des progrès accomplis par rapport à l'intégralité du budget approuvé, qui s'élève à \$675,6 millions. Nous considérons que, dans ce domaine, l'OPS peut perfectionner ses dispositifs de suivi et de contrôle et nous présentons plus loin un rapport à ce sujet. En 2018, les dépenses de l'OPS étaient dominées par les activités du fonds pour les achats et les activités de projets financés par le pays au Brésil. Durant notre mission effectuée au Brésil pour le projet Mais Médicos, nous avons examiné les dépenses et recettes et nous les considérons comme étant reflétées fidèlement dans ces états financiers. Nous avons mené des tests sur d'autres dépenses de projets dans le cadre de notre exercice global de test des dépenses

**Tableau 1. Principaux flux de recettes et dépenses :** l'activité principale de l'OPS demeure la fourniture directe de services aux gouvernements des pays.

### Partie 1

<b>Principaux flux de recettes</b>	<b>2018</b>	<b>Pourcentage du total des recettes</b>
Activités d'achat pour le compte des États Membres	\$686,3 m	49,3
Contributions volontaires (y compris les contributions nationales)	\$518,3 m	37,2
Contributions fixées	\$103,2 m	7,4
Autres recettes	\$85,6	6,1
Total des recettes	\$1 393,4	
<b>Principaux flux de dépenses</b>	<b>2018</b>	<b>Pourcentage du total des dépenses</b>
Activités d'achat pour le compte des États Membres	\$661,8 m	48,3
Lettres d'accord	\$365,8 m	26,7
Dépenses liées au personnel	\$123,4 m	9,0
Autres dépenses	\$217,8 m	15,9
Total	\$1 368,8 m	

Source : analyse des états financiers de l'OPS par le NAO

**1.5** Dans l'ensemble, les actifs nets ont augmenté, qui sont passés de \$248,8 millions au 31 décembre 2017 à \$302,2 millions au 31 décembre 2018. Le total des actifs comprenait les immobilisations corporelles s'élevant à une valeur nette de \$106,1 millions (2017 : \$107,4 millions) et un total de liquidités et investissements s'élevant à \$861,3 (2017 : \$798,5 millions). Le total du passif a diminué, qui est passé de \$1 158,5 millions à \$955 millions, soit une diminution de \$203,5 millions, dont des gains actuariels obtenus sur le passif correspondant aux avantages du personnel s'élevant à \$28,8 millions.

**1.6** Les gains obtenus sur le passif correspondant aux avantages du personnel résultent principalement des changements d'hypothèse au moment de l'évaluation des passifs. Par exemple, en partant de l'hypothèse que le passif sera encouru en dollars des États-Unis, l'OPS a fondé son taux d'actualisation sur la courbe de rendement d'obligations privées de première qualité des États-Unis comme convenu avec l'actuaire (AON AA au-dessus de la courbe médiane), et ce taux a augmenté, qui est passé de 3,8 % à 4,5 %, ce qui a donné lieu à une réduction considérable du passif global. Le taux appliqué suit le taux approuvé par le Groupe de

travail des normes comptables établi par l'ONU. Ce groupe de travail s'est attaché à normaliser les hypothèses afin d'améliorer la comparabilité des passifs entre institutions, et les taux appliqués par l'OPS sont ceux qui sont choisis pour les États-Unis d'Amérique. À notre avis, bien qu'il soit situé à l'intérieur d'une fourchette tolérable, le taux obligataire qui est employé est proche de la limite supérieure des attentes pour le marché d'obligations privées des États-Unis. Nous avons demandé à l'OPS d'améliorer ses déclarations sur la sensibilité de ses principales hypothèses concernant ses passifs. L'emploi de taux obligataires plus élevés aura des effets sur la réduction du passif. Ainsi, une réduction de 1 % dans le taux d'actualisation accroît le passif de près de \$44,6 millions (voir la Note 12.7 concernant les états financiers).

**1.7** Le rapport financier de la Directrice contient un aperçu de la situation financière et de la performance financière de l'OPS en 2018. L'OPS devra envisager de développer davantage ces remarques en se servant de la ligne directrice du Conseil des normes IPSAS portant sur la présentation des considérations et de l'analyse des états financiers, ce qui améliorera la déclaration des causes sous-jacentes des écarts. Une telle démarche aura pour effet de fournir au lecteur des informations contextuelles plus approfondies afin de lui permettre de comprendre les mouvements dans les états de la situation financière et dans le tableau des flux de trésorerie qui sont présentés dans les états financiers.

**1.8** Dans l'ensemble, la santé financière de l'OPS s'est maintenue à un niveau à peu près stable au cours des quatre dernières années mais les activités financées par ses sources essentielles connaissent des pressions de trésorerie plus fortes que les activités financées par des contributions volontaires. Nous employons l'analyse des ratios de santé financière d'une organisation pour tous nos audits internationaux afin de montrer comment la situation financière évolue sur la durée. Ces ratios expriment la relation d'un poste inscrit à un compte avec un autre. Par exemple, on compte \$1,2 d'actifs courants contre \$1 de passifs courants, ce qui démontre que les actifs courants dépassent les passifs courants de quelque 20 %. Nous avons effectué un examen des indicateurs de santé financière de l'OPS au moyen des principaux ratios financiers (tableau 2). Dans l'ensemble, les ressources sont restées stables sur la durée, le niveau de liquidités étant solide. Au cours des prochaines années, nous analyserons la relation entre ces ratios et les activités principales et les activités volontaires.

**Tableau 2. Analyse des principaux ratios de santé financière pour les activités principales et les autres activités de l'OPS :** les ratios révèlent que les activités principales subissent davantage de pressions que celles financées par des fonds volontaires

Ratio	2018	2017	2016	2015
<b>Ratio actuel</b>				
Actifs courants : Passifs courants	1,2	1,1	1,2	1,3
<b>Total des actifs : Total des passifs</b>				
Actifs : Passifs	1,4	1,2	1,3	1,2
<b>Ratio de liquidités :</b>				
Liquidités et investissements à court terme : Passifs courants	0,8	0,6	0,6	0,7
<b>Ratio d'investissement :</b>				
Liquidités et investissements : Total des actifs	0,7	0,6	0,5	0,5

<sup>1</sup> Un ratio courant élevé indique la capacité d'une entité d'acquitter ses passifs à court terme.

<sup>2</sup> Un ratio actifs sur passifs élevé est un bon indicateur de solvabilité.

<sup>3</sup> Le ratio de liquidités est un indicateur de la liquidité d'une entité par le fait qu'il mesure la quantité de trésorerie et équivalents de trésorerie ou de fonds en dépôt compris dans les actifs courants pour couvrir les passifs courants.

<sup>4</sup> Ratio d'investissement : mesure la part du total des actifs qui comprennent des investissements en trésorerie ou équivalents de trésorerie.

Source : Analyse des états financiers de l'OPS par le NAO

## Gestion des ressources de trésorerie

**1.9** La bonne gestion financière est un élément primordial qui contribue à l'atteinte efficace des objectifs d'une organisation. Une solide gestion financière contribue à assurer que les ressources sont allouées pour répondre aux priorités des États Membres et constitue une base stable, grâce à laquelle l'organisation peut continuer d'atteindre ses objectifs au cours de périodes futures. La première année de notre audit, nous avons entrepris un examen de haut niveau de secteurs clés de la gestion financière au sein de l'OPS et nous étudierons ces éléments de manière approfondie au cours de notre mission.

**1.10** Nos commentaires financiers soulignent le fait que, si les soldes de liquidités ont globalement continué d'augmenter, les activités principales, qui sont financées par les contributions fixées, subissent de plus fortes pressions. Dans l'ensemble, l'OPS détient des réserves solides, portées par d'importantes liquidités. L'Organisation exécute un budget intégré, marqué par une souplesse dans le financement du programme biennal. Toutefois, il convient de rester vigilant pour gérer les soldes de liquidités disponibles afin de répondre aux exigences des activités principales. Pour ce faire, il convient de gérer les contributions fixées en souffrance, de disposer d'un fonds de roulement de niveau approprié, d'assurer que l'appui programmatique couvre convenablement les coûts indirects liés à la mise en œuvre d'activités financées par des contributions volontaires et de disposer d'une stratégie générale précise pour gérer et utiliser les fonds de réserve. Ces processus doivent reposer sur des modalités efficaces de suivi et de communication d'information concernant l'emploi de ces fonds.

### Contributions fixées

**1.11** Pour disposer de ressources stables et prévisibles, il importe que les États Membres s'acquittent de leurs obligations de façon intégrale et opportune. Nous avons constaté que, au 31 décembre, il y avait \$42,8 millions (2017 : \$44,4 millions) en contributions fixées non encore reçues des États Membres, et \$2,4 millions en souffrance depuis plus de 12 mois. La règle établie par l'OPS est d'imputer les liquidités reçues sur les dettes les plus anciennes, ce qui cache en réalité le fait que certaines dettes pourraient être beaucoup plus anciennes, et pourraient avoir été contestées par les États Membres. La quantité de créances en souffrance constitue une charge financière considérable sur les ressources de trésorerie disponibles de l'Organisation qui lui sont nécessaires pour financer ses activités principales. L'OPS doit s'efforcer de déterminer si ces créances sont présentées dans les états financiers au niveau attendu pour les influx futurs de liquidités et si des indicateurs de perte ont été pris en considération.

### Fonds de roulement

**1.12** Le paiement en retard et le non-paiement des contributions fixées font partie des principales raisons pour lesquelles l'OPS a entièrement épuisé son fonds de roulement et emprunté près de \$22,2 millions du poste Autres fonds au 31 décembre 2018 afin de disposer des liquidités nécessaires aux activités devant être financées au moyen des contributions fixées. Cette somme représente la différence entre le total de l'emprunt auprès d'autres secteurs (\$883,5 millions) et les liquidités et investissements détenus (\$861,3 millions) comme illustré dans la Note 18 concernant les états financiers. Cet emprunt pourrait être réduit si le fonds de roulement était financé à hauteur du montant autorisé. Comme l'illustre le tableau 3, le fonds de roulement est constamment utilisé depuis plusieurs années.

**Tableau 3. Fonds de roulement de l'OPS 2014-2018** : en fin d'exercice, les soldes du fonds de roulement sont systématiquement épuisés.

	2018	2017	2016	2015
Fonds de roulement au 31 décembre	\$21,7 m	\$21,7 m	\$20,7 m	\$20,7 m
Liquidités disponibles/(requis) pour les contributions fixées et les recettes diverses	\$(19,4 m)	\$(22,6 m)	\$(6,1 m)	\$(27,6 m)

Source : analyse des fonds et des soldes de réserve de l'OPS par le NAO

**1.13** L'utilisation de ressources de trésorerie inscrites à d'autres fonds n'est pas une bonne pratique et, si elle se reproduit constamment, ne constitue pas une façon viable de gérer les ressources des activités. Cette situation risque de créer un manque de ressources nécessaires pour réapprovisionner des fonds destinés à d'autres fins.

**1.14** Nous avons constaté que les articles 8.5 et 9.5 du Règlement financier font mention de contraintes imposées en matière d'emprunt et de réapprovisionnement de fonds de trésorerie. Nous avons demandé des précisions à la Conseillère juridique de l'OPS et elle s'est déclarée confiante que le Règlement n'empêche aucunement l'emprunt de fonds internes, tout en signalant qu'il conviendrait d'apporter des éclaircissements dans le Règlement. À notre avis, il importe que toute modification prévoie un processus permettant de faire rapport sur les déficits de trésorerie dans un fonds et sur le recours à des emprunts intra-fonds, et que ces opérations soient confirmées par une autorisation du Directeur.

#### L'OPS devra :

**R1 : entreprendre une analyse de l'utilisation du fonds de roulement et envisager la nécessité de revoir son niveau de capitalisation**

**R2 : établir explicitement dans le Règlement financier et les Règles de gestion financière la possibilité de faire des emprunts de trésorerie entre fonds et prévoir une procédure d'autorisation et de déclaration de ces emprunts par le Directeur.**

#### Fonds d'appui aux programmes

**1.15** Lorsqu'elle mène des activités financées par des fonds volontaires, à l'instar d'autres organisations internationales, l'OPS prélève des frais qu'elle impute ensuite sur l'appui programmatique. En 2018, ces recettes s'élevaient à environ \$34,5 millions et ont été portées au crédit du Fonds d'appui aux programmes. De cette somme, \$28,7 millions ont été utilisés à partir du Fonds d'appui aux programmes, reflétant ainsi des coûts d'appui programmatique prélevés sur des activités réalisées durant l'exercice précédent. Le tableau 4 illustre la croissance des soldes du Fonds d'appui aux programmes, l'augmentation reflétant une hausse dans les activités de projet en cours d'exercice.

**Tableau 4. Niveau du Fonds spécial d'appui aux programmes** : le volume des recettes au titre des frais d'appui aux programmes perçus et portés au crédit du fonds.

	2018	2017	2016	2015	2014
Solde du fonds au 31 décembre	\$114 m	\$108,1 m	\$100 m	\$78,9 m	\$70,9 m
Pourcentage d'augmentation	5,5	8,1	26,7	11,3	

Source : analyse des fonds et des soldes de réserve de l'OPS par le NAO

**1.16** L'appui programmatique représente une contribution aux frais généraux et autres frais associés à la prestation de services et à l'utilisation de personnels ; il assure que les frais supplémentaires résultant d'activités volontaires ne sont pas supportés par des ressources principales. Les méthodes régissant l'établissement des coûts d'appui aux programmes ont été fixées dans les années 1980 et, dans l'ensemble, ont été harmonisées à environ 13 % à travers le système des Nations Unies. Toutefois, les organisations internationales n'ont pas pris de mesures vigoureuses pour déterminer l'exactitude de ces coûts par rapport aux frais généraux courants qui relèvent de la prestation de services et pour assurer qu'ils restent justes et équitables. En ce qui concerne l'OPS, les frais imposés varient en fonction du bailleur de fonds individuel et de l'envergure des activités, et il n'a pas été démontré qu'ils sont basés sur les frais additionnels résultant de l'activité sous-jacente.

**1.17** À travers le système des Nations Unies et l'OPS, la comptabilité de gestion et l'établissement des coûts sont des mécanismes spécialisés qui sont peu développés et, en ce qui concerne cette dernière, les systèmes dont elle a hérité n'auraient pas fourni d'informations financières suffisamment complètes pour calculer exactement l'intégralité des coûts de ses activités. L'investissement considérable que représente le PMIS devrait à présent offrir la possibilité de saisir de manière systématique les coûts des activités. Ainsi, l'OPS devra désormais élaborer une méthodologie transparente sur laquelle reposera une base équitable pour le recouvrement des coûts. Une plus grande maîtrise de ces coûts alimentera les processus décisionnels et soutiendra une prestation de services plus rentable.

**1.18** L'augmentation des réserves acquises au titre des coûts d'appui programmatique indique que les taux de recouvrement doivent être suivis de plus près, ce qui laisse à penser que l'OPS pratique peut-être un taux de recouvrement excessif par rapport à ses activités de projet ou qu'elle n'utilise pas le fonds avec suffisamment de ressources pour compenser les coûts encourus par les ressources principales.

**L'OPS devra :**

**R3 : analyser ses coûts pour déterminer si elle recouvre intégralement ceux-ci par rapport aux activités financées par des fonds volontaires et élaborer une politique de recouvrement des coûts qui soit équitable, uniforme et transparente.**

**R4 : examiner ses réserves cumulées au titre de l'appui programmatique et envisager d'utiliser des fonds supplémentaires pour défrayer les coûts antérieurement couverts par des ressources principales.**

## Gestion financière stratégique

**1.19** La gestion financière stratégique comprend une analyse des modalités selon lesquelles les ressources de l'organisation peuvent être employées au financement de ses objectifs à long terme. Pour ce faire, il convient d'examiner les moyens par lesquels les ressources sont reliées aux buts établis par les États Membres et sont planifiées pour honorer des engagements à long terme, notamment les travaux d'équipement ainsi que le paiement des frais d'assurance-maladie des fonctionnaires retraités. Elle requiert par ailleurs une approche globale vis-à-vis de l'emploi de tous les fonds de réserve de l'OPS pour le financement des activités.

### Planification à long terme

**1.20** Nous avons examiné comment l'OPS planifie ses ressources futures et avons analysé le Plan stratégique de l'OPS 2014-2019. Nous avons étudié comment le principal plan financier élaboré par l'OPS pour cet exercice financier, soit le Programme et budget 2018-2019 approuvé en 2017 par les Organes directeurs, s'inscrit dans l'exercice de planification financière à long terme de l'Organisation.

**1.21** Nous avons constaté que le Plan stratégique fixe les objectifs de l'Organisation ainsi que les domaines d'intervention prioritaires. Le plan prévoit une enveloppe globale de ressources s'élevant à \$1,8 milliard pour

financer les activités du Programme et budget sur la période et tient compte de la nécessité d'établir une stratégie de mobilisation des ressources pour financer cette obligation. La version complète de la stratégie de mobilisation des ressources à l'appui du Plan stratégique n'a jamais été élaborée et ne couvre qu'une seule période biennale. La stratégie a établi les autres sources de financement à un niveau très élevé et a identifié un écart de financement.

**1.22** Si l'OPS a réussi à mobiliser des fonds sur cette période, nous considérons toutefois que la planification des ressources à long terme présentée aux États Membres aux fins d'approbation, et qui sous-tend les hypothèses de planification à long terme, doit être plus détaillée. Cette planification à long terme doit être adaptée de façon échelonnée et le détail des ressources ainsi planifiées doit être transmis aux États Membres conjointement avec le plan stratégique. Cet exercice doit également prévoir des options de mobilisation de ressources pour les projets d'équipement de long terme et être en harmonie avec l'emploi stratégique des réserves accumulées. Ces plans deviennent le point de départ des hypothèses qui alimentent la planification des exercices biennaux futurs et illustrent comment une organisation prend en compte ses facteurs financiers à long terme.

### Emploi stratégique des fonds et réserves

**1.23** La gestion financière efficace utilise les réserves pour lisser la demande de ressources au sein de l'organisation et pour s'acquitter d'obligations et d'engagements établis au préalable. Malgré les pressions exercées sur les ressources principales, l'OPS dispose effectivement d'une quantité considérable de réserves et de soldes de fonds adossés sur des liquidités. Bien que certains soldes soient circonscrits à certains emplois, d'autres sont à la disposition de la Directrice. Nous avons examiné deux réserves qui sont importantes sur le plan de la gestion financière à long terme.

#### Fonds directeur d'investissement

**1.24** L'OPS dispose d'un Fonds directeur d'investissement composé de cinq sous-fonds. Ces fonds couvrent l'entretien des biens immobiliers, la technologie de l'information, le remplacement des véhicules, l'achat de locaux et la stratégie des ressources humaines. Au 31 décembre 2018, le solde de ce fonds était de \$23,7 millions (2017 : \$20,1 millions), et l'utilisation du fonds est communiquée chaque année aux États Membres. Nous considérons que l'OPS gagnerait à élaborer une stratégie plus complète pour les investissements à long terme dont elle a besoin.

**1.25** La plus grande part du solde de ce fonds provient du sous-fonds pour l'entretien et les aménagements immobiliers, à l'origine établi en 2007 au moyen de la résolution CSP27.R19. Ce fonds avait pour but de financer les travaux de rénovation et de réparation de biens immobiliers excédant \$15 000 dans les locaux de l'OPS, que l'Organisation loue ces locaux, en soit propriétaire ou que ceux-ci soient fournis par les États Membres. En 2014, l'OPS a mandaté une étude d'envergure régionale sur la situation de tous les bâtiments lui appartenant, qui a révélé que des investissements significatifs étaient nécessaires car ces bâtiments approchaient la fin de leur durée de vie. Des discussions tenues ultérieurement avec les États Membres ont donné lieu à une évaluation d'options plus précise qui a été présentée au Comité exécutif en 2015.

**1.26** Dans l'optique du financement de projets futurs, certains éléments des excédents de recettes sont portés au crédit du Fonds. En 2018, l'OPS a déclaré des dépenses de \$1,6 million imputées sur ce fonds, une partie importante de cette somme (\$880 000) étant constituée des coûts de loyer du bureau de l'OPS à Washington sis à 2121 Virginia Avenue. Bien qu'il soit acceptable d'allouer des recettes de loyer à ce fonds, comme moyen d'affectation de ressources d'investissement, les coûts de loyer doivent être comptabilisés comme des coûts de fonctionnement pour comprendre les véritables coûts inhérents à la réalisation d'activités.

**1.27** Bien que différentes possibilités de rénovation des biens immobiliers du Siège aient été présentées aux Organes directeurs de même que les résultats d'anciennes études sur l'état des biens immobiliers, l'OPS ne dispose pas d'une stratégie-cadre d'investissement à long terme qui couvre tous ses grands projets

d'investissement. Les dépenses inscrites aux divers sous-fonds n'ont pas été planifiées sur le long terme et certains postes financent des coûts de fonctionnement annuels. L'organisation pourrait envisager d'adopter une démarche plus stratégique dans l'emploi de ces fonds, qui bénéficierait aussi d'une harmonisation avec les seuils prévus dans les politiques comptables. Une telle pratique permettrait d'établir des rapports plus uniformes et plus efficaces.

**1.28** L'OPS pourrait examiner d'autres fonds et réserves en utilisant une méthode voisine afin d'assurer qu'ils restent adaptés à ses stratégies de long terme et qu'ils demeurent essentiels à une pratique de réserve à des fins spécifiques. Par exemple, plusieurs fonds et réserves demeurent inchangés au fil du temps et six réserves comptent des soldes allant de \$2,7 millions à \$1 000. Un exercice d'épuration et de consolidation de fonds et de réserves facilitera le travail de présentation de rapports et de comptabilité. Au moment de mettre en œuvre le PMIS, l'OPS a entrepris un examen de ses fonds et réserves. Nous considérons qu'un travail similaire en 2019 serait bénéfique.

**L'OPS devra :**

**R5 : assortir toute stratégie à long terme approuvée par les États Membres de données financières sous-jacentes, comme par exemple une stratégie complète de mobilisation des ressources couvrant la période du Plan stratégique.**

**R6 : élaborer une stratégie complète d'investissement à long terme qui sera examinée chaque année et reliée à des plans d'achat détaillés, et harmoniser les politiques d'information financière pour les immobilisations corporelles avec l'emploi des fonds d'immobilisation pour assurer une présentation aux États Membres d'informations efficaces, uniformes et harmonisées sur l'emploi des fonds.**

**R7 : examiner tous ses soldes de fonds et de réserves actuels et envisager la possibilité de rationaliser et de simplifier ceux-ci tout en déterminant si les soldes restent en harmonie avec les plans financiers de l'Organisation. Une telle démarche devra s'inscrire dans une stratégie globale de maintien des réserves et des fonds qui soit alignée sur l'élaboration des plans stratégiques à long terme de l'OPS.**

Passif correspondant à l'assurance-maladie des fonctionnaires retraités

**1.29** L'OPS finance des avantages du personnel à long terme pour les soins de santé après un certain délai d'admissibilité et comptabilise ces obligations comme passif dans ses comptes. Ces obligations, qui s'élèvent à environ \$198,7 millions, constituent un risque financier à long terme qui est considérable pour l'Organisation. À l'heure actuelle, les avantages correspondant au Fonds du régime d'assurance-maladie du personnel sont financés par des cotisations annuelles versées pour financer l'activité du Fonds afin de couvrir les coûts qui en résultent pour l'année. Ces obligations comprennent par ailleurs des cotisations supplémentaires qui financent le passif à long terme. Bien que cette méthode ait été portée à la connaissance des États Membres en 2015 [CE156/24 (Rev1)], nous considérons que le financement d'un passif aussi important doit faire l'objet d'un accord revêtant la forme d'une résolution des États Membres. Nos prédécesseurs en la matière, la Cour des comptes d'Espagne, ont formulé une recommandation concernant la nécessité de financer le passif correspondant au fonds du régime d'assurance-maladie du personnel. Notre travail nous a permis de constater que la direction a adopté une approche à l'égard du financement à long terme mais que celle-ci doit être approuvée officiellement et soumise à un examen régulier.

**L'OPS devra :**

**R8 : faire entériner par les Organes directeurs, en consultation avec les États Membres, le plan de financement que la direction est en train d'adopter, afin d'officialiser la méthode de financement relative aux avantages correspondant à l'assurance-maladie du personnel.**

## Suivi de l'utilisation des fonds

**1.30** À l'origine, le budget de l'exercice biennal 2018-2019 a été approuvé par la Conférence sanitaire panaméricaine en 2017 pour un montant de \$675,6 millions. En 2018, l'OPS a comptabilisé des recettes de \$266,8 millions au titre du budget fixé, ce qui représente la part facturée en 2018.

**1.31** Avec l'introduction en 2010 des états financiers annuels conformément aux normes IPSAS, les états ne sont plus alignés sur l'exercice budgétaire biennal. La comparaison entre le résultat de 2018 et le budget biennal ainsi « annualisé » ne constitue donc qu'un processus provisoire ou partiel puisqu'un examen complet et approfondi des dépenses par rapport au budget ne peut être effectué intégralement qu'en fin d'exercice biennal vu les arrangements budgétaires actuels de l'OPS.

**1.32** Si l'OPS a effectivement introduit la méthode de comptabilité d'exercice pour ses états financiers, son budget est préparé sur une base distincte. Par conséquent, en vertu des normes IPSAS, il est nécessaire d'effectuer un rapprochement entre les comptes régis par la comptabilité d'exercice et les résultats budgétaires régis par la comptabilité de caisse. Cette situation est présentée dans la déclaration V et compare sommairement l'information antérieurement présentée dans l'état des ouvertures de crédits. La Note 17 concernant les états financiers comprend également un rapprochement entre les dépenses totales du budget réel présentées dans la déclaration V et les chiffres correspondants, inclus dans le tableau des flux de trésorerie.

**1.33** Le Département du programme et budget (PBU) communique les allocations budgétaires aux responsables des centres de coûts pour ventiler les ressources. Le suivi des dépenses est principalement effectué en comparaison avec ces affectations de crédits, avec les affectations et les fonds disponibles et avec le budget biennal général approuvé par les Organes directeurs. Les centres de coûts mènent six examens mensuels officiels pour évaluer la gestion de la performance et les résultats sont notifiés au Siège ; cependant, comme le suivi est largement circonscrit à l'enveloppe de l'exercice biennal, leur utilité comme instrument de comptabilité financière est limitée jusqu'à l'examen effectué après 18 mois. Ces examens sont complétés par des réunions mensuelles de suivi qui passent en revue l'exécution budgétaire par rapport à ces mesures au niveau de la direction générale et des centres de coûts.

**1.34** Le suivi budgétaire n'exploite pas la fonctionnalité potentielle du PMIS permettant d'établir une source d'information unique. Cette pratique occasionne une perte au niveau des gains d'efficacité et des avantages offerts par un mécanisme d'information plus puissant et fonctionnant en temps réel. Hors Siège, la présentation officielle d'information revêt de nombreuses formes, souvent sous la forme de feuilles de calcul produites manuellement et localement, comme nous l'avons constaté pendant notre visite sur le terrain au Brésil. La fonctionnalité de suivi et de surveillance budgétaire du PMIS n'est pas exploitée systématiquement et la base actuelle du suivi est d'une utilité limitée. L'OPS a expliqué que le PMIS présente peut-être certaines contraintes mais, à notre avis, il est possible de tirer des avantages substantiels et d'obtenir des gains d'efficacité grâce à l'utilisation d'un système intégré unique pour la présentation d'informations budgétaires et financières.

**1.35** Nous considérons qu'il est possible d'améliorer le contrôle budgétaire et la gestion des ressources grâce à l'introduction de processus qui accroîtront la responsabilité tout en rendant plus régulier l'examen systématique et plus limpide le panorama général de l'emploi des ressources par rapport aux activités planifiées pour les responsables des centres de coûts. Pour ce faire, il faut établir des profils réalistes de dépenses reliés aux activités planifiées connues, aux achats majeurs, au renouvellement de contrats et autres événements financiers significatifs. Les éléments de routine comme les coûts liés au personnel et les coûts de mise en place pourront être présentés uniformément tout au long de l'exercice.

**1.36** En utilisant le PMIS pour mettre au point un processus de suivi capable de produire des données de dépenses en temps réel et de les comparer à une affectation plus réaliste des ressources approuvées, les

responsables de centres de coûts pourraient accroître la visibilité et la responsabilité. Ces changements seraient conformes aux évolutions globales dans ce domaine. Ainsi, dans le cadre de ses réformes, le Secrétaire général de l'ONU encourage l'adoption du concept des budgets annualisés pour une meilleure correspondance entre les informations budgétaires et les informations financières, ce qui met en relief la nécessité d'effectuer davantage d'examen réguliers de la performance budgétaire en tant que moyen d'améliorer la responsabilité et la transparence.

**1.37** PBU rend compte à la Directrice adjointe tandis que FRM rend compte au Directeur de l'Administration. Les deux services maintiennent une communication claire mais, à notre avis, la différence dans leur structure hiérarchique est inhabituelle : il est difficile de disposer d'une communication adéquate et régulière lorsque les principes et structures hiérarchiques divergent. L'OPS devra évaluer ses structures internes pour juger de l'opportunité d'aligner la structure de responsabilité et hiérarchique pour la présentation de l'information budgétaire et financière, afin d'appliquer une approche plus intégrée en matière de gestion financière.

**L'OPS devra :**

**R8 : envisager les avantages propres à un budget annuel officiel (qui pourrait être assujéti à une autorisation biennale) ainsi que les avantages que présente l'adoption d'un budget en pleine conformité avec les normes IPSAS.**

**R9 : revoir la base sur laquelle elle suit ses dépenses en comparaison avec le budget disponible et élaborer une meilleure base pour surveiller les fonds par rapport à une mesure probante de l'emploi des ressources attendu au niveau du centre de coûts. Cet exercice devra reposer autant que possible sur les fonctionnalités du PMIS et soutenir un processus permettant d'engager la responsabilité budgétaire des responsables de centres de coûts en temps réel.**

**R10 : étudier les structures internes actuelles pour assurer une bonne intégration des structures de présentation d'information budgétaire et financière à l'appui des améliorations recommandées en matière de suivi budgétaire.**

## Partie 2

### Gouvernance et contrôle interne

**2.1** L'efficacité de la gouvernance et du contrôle interne fait partie intégrante des assurances offertes aux États Membres à l'égard de l'emploi des ressources. La gouvernance et le contrôle interne constituent les mécanismes établis par les États Membres pour s'acquitter de leurs responsabilités de surveillance. Durant la première année de notre mission, nous souhaitons évaluer l'efficacité de ces mécanismes. Dans notre travail, nous avons ciblé les éléments ci-après :

le contrôle interne ;

la gestion du risque ;

la détection et la prévention des fraudes ;

l'état du contrôle interne ;

les mécanismes de surveillance ;

le Comité d'audit.

## Contrôle interne

**2.2** La Directrice est chargée d'assurer une administration financière efficace de l'Organisation conformément au Règlement financier. Pour ce faire, la Directrice a établi et maintien des systèmes de contrôle interne et de délégation qui sont essentiels car ils fournissent un cadre d'assurances sur lequel peuvent s'appuyer les États Membres. Durant notre audit financier, nous avons dénombré certains domaines appelant des améliorations à ces dispositifs de contrôle mais, dans l'ensemble, nous n'avons constaté aucune faiblesse à ce titre qui ait une incidence sur notre opinion d'audit.

**2.3** Workday occupe une place primordiale pour les processus qui assurent le contrôle interne ; nous avons par ailleurs constaté que l'intégration de la fonctionnalité dans ce système demeure en cours. Pour certains processus institutionnels, le travail est encore réalisé en grande partie de manière manuelle. Dans son rapport annuel 2018, le vérificateur institutionnel de l'OPS a identifié la nécessité de renforcer les attributions de surveillance de la direction concernant les processus de contrôle et cela est conforme aux conclusions de notre propre travail.

**2.4** Nous avons constaté que l'Unité de la conformité de l'OPS se penche actuellement sur les capacités de présentation d'information du PMIS et élabore des tableaux de bord pour passer en revue les opérations qui relèvent des processus institutionnels afin d'identifier tous résultats inattendus. Ces tableaux de bord devraient faciliter une meilleure conformité aux normes ainsi que le travail de surveillance. Le processus vient être lancé et, lors d'audits futurs, nous ferons rapport sur ses modalités d'intégration dans la structure de contrôle. Toutefois, il constitue un bon moyen de répondre à l'impératif d'une meilleure surveillance sur la structure de contrôle.

**2.5** La fiabilité des rapports analytiques produits par le système au niveau de l'Unité de la conformité dépend largement de la qualité et de l'exactitude des données du PMIS. Durant notre audit, nous avons analysé les données du système relatives aux processus d'achat jusqu'au paiement afin de mieux connaître les divers aspects des processus institutionnels, par exemple en faisant des recherches sur le traitement rétroactif de bons de commande, et pour assurer que les fonctions clés étaient accomplies par des employés différents. Nous avons découvert qu'un manque de précision dans la saisie de la date des données diminuait la fiabilité des résultats. La direction sait que des problèmes de qualité des données existent, par conséquent, le développement du travail de conformité devra contribuer à des améliorations dans ce domaine, ainsi que servir aux besoins de formation.

**2.6** L'OPS a mandaté un consultant indépendant pour analyser l'état d'avancement de la mise en œuvre du PMIS et dénombrer les possibilités de développement futur. Les conclusions de ce travail sont en conformité avec les nôtres. Par exemple, au Brésil, nous avons dénombré 27 étapes correspondant au processus d'achat pour des opérations d'un montant inférieur à \$5 000. Les consultants ont rapporté que le nombre d'étapes à suivre pour traiter des demandes d'achat et des bons de commande était élevé, avec 17 catégories de demandes d'achat, 78 étapes requises pour créer une demande et 30 étapes nécessaires pour créer un bon de commande. Nous nous attacherons à analyser les mesures prises par la direction en réponse aux conclusions du consultant.

## Assurance-maladie du personnel

**2.7** Une des faiblesses identifiées dans le contrôle interne était en rapport avec la surveillance du régime d'assurance-maladie du personnel. Nous avons analysé le régime d'assurance-maladie de l'OPS, qui a été établi dans le cadre du régime de sécurité sociale du personnel et des fonctionnaires retraités. Le régime fournit des services de santé à environ 4 700 membres et personnes à charge.

**2.8** Le régime, qui est autogéré, est administré par deux processus différents ; le Siège de l'OPS gère le régime pour le personnel des bureaux de pays et les fonctionnaires retraités y étant rattachés et, en ce qui concerne le personnel affecté au Siège, leurs personnes à charge et les fonctionnaires retraités du Siège, le programme d'assurance-maladie est géré par un société externe qui administre les régimes et traite les

demandes de remboursement. Nous avons dénombré deux problèmes essentiels qui appellent une intervention de la direction :

- **Assurances concernant l'administrateur extérieur** : l'administrateur a validé \$16 millions de dépenses mais, à l'heure actuelle, l'OPS n'a obtenu aucun rapport d'assurances indépendantes quant à la validité des dispositifs de contrôle de l'administrateur ni entrepris de travail officiel d'assurances systématiques ou d'activité de surveillance pour assurer que seules les demandes de remboursement valables ont été payées ; l'organisation n'a pas non plus exercé son droit de consultation de ses dossiers à livres ouverts. En raison de contraintes en matière d'effectifs et de compétences expertes en matière d'assurance-maladie du personnel, FRM a limité les vérifications des opérations de traitement des demandes de remboursement par Aetna à un aperçu mensuel de toutes les demandes de remboursement par catégorie globale (soins dentaires, généralistes, hôpital) pour déceler toutes anomalies.
- **Efficacité des arrangements établis par l'OPS pour étudier les demandes de remboursement d'assurance-maladie du personnel sur le terrain**: l'OPS ne dispose pas de la même capacité et des compétences expertes de traitement des demandes de remboursement qu'un administrateur de demandes établi, qui dispose d'instruments de suivi et d'analyses de tendances lui permettant de mener des évaluations et de découvrir d'éventuelles demandes frauduleuses. Il conviendrait d'envisager les avantages relatifs offerts par les arrangements actuels et de les comparer aux services d'un administrateur extérieur ; cet exercice devrait prévoir un examen des coûts relatifs et des modalités de prestation de services de ces deux arrangements.

**2.9** Nous avons appris que FRM a également demandé à Aetna un rapport sur les demandes de remboursement en souffrance, qui déterminera l'ampleur des relations et des échanges qu'entretient FRM avec Aetna et l'OMS pour obtenir les autorisations nécessaires aux demandes de remboursement conformément aux règles du régime d'assurance-maladie du personnel. La situation précise au regard du travail de validation entrepris par la direction n'était pas à notre disposition, ce qui nous a empêché de constater entièrement l'ampleur de l'exercice d'examen entrepris par la direction. Nous savons par ailleurs que les Commissaires aux comptes du régime d'assurance-maladie du personnel de l'OMS/OPS prévoient actuellement un audit pour examiner un échantillon de demandes de remboursement présentées à Aetna. Toutefois, un travail d'audit externe n'offre aucune assurance à la direction quant au traitement des demandes de remboursement et ne saurait se substituer à un processus interne d'assurances adéquat.

**2.10** Des demandes d'information supplémentaire sur les assurances disponibles, susceptibles d'être offertes par Aetna, ainsi qu'un exercice plus systématique de validation et de surveillance de l'exécution du contrat pourraient atténuer les risques. Cette activité est sujette aux fraudes et la Note 20 concernant les états financiers met au jour des demandes de remboursement de frais médicaux falsifiées qui ont été traitées par le Siège et ont donné lieu à des pertes pour l'Organisation s'élevant à au moins \$47 000.

**R11 : la direction devra obtenir et examiner des rapports d'assurances indépendants émis par le prestataire extérieur et entreprendre une analyse de risque pour envisager les moyens par lesquels elle surveillera le travail de validation des demandes de remboursement de son administrateur.**

**R12 : l'OPS devra envisager d'entreprendre un audit à livres ouverts sur l'exactitude des coûts déclarés et confirmer que le prestataire a honoré ses obligations contractuelles. Ces droits d'inspection doivent être régulièrement exercés à l'avenir.**

**R13 : l'OPS devra revoir ses procédures et processus actuels pour les comparer aux avantages offerts par les services et la capacité disponibles à l'extérieur de l'organisation tout en envisageant les différences de coûts relatives.**

## **Gestion du risque**

**2.11** L'objet d'un processus de gestion du risque est d'identifier, d'observer et d'atténuer de façon systématique les risques susceptibles d'affecter une organisation et la réalisation de ses objectifs. Un processus systématique donne une certaine confiance dans la gestion du risque et une feuille de route

précise permettant de renvoyer aux supérieurs hiérarchiques les risques qui réclament leur attention. Un processus robuste peut aussi contribuer à une efficacité accrue dans la gestion du risque, aider à allouer les ressources appropriées pour atténuer le risque et établir clairement une structure de responsabilité de même qu'un examen sérieux.

**2.12** Les principales caractéristiques de la gestion du risque sont que celle-ci doit être systématique, renforcée à travers l'organisation, puis remise en cause et réexaminée régulièrement. La gestion du risque doit faire l'objet d'une priorité d'intervention pour la direction générale, ainsi que pour le soutien à la prise de décisions et lors de l'allocation des ressources. Les dispositifs de contrôle interne doivent être alignés convenablement pour atténuer le risque.

**2.13** L'OPS emploie un instrument électronique personnalisé pour enregistrer les risques. Dans chaque centre de coûts, un point focal est chargé de tenir le registre des risques, qui comporte une description du risque, sa désignation dans une des 23 catégories de risque, l'identification des mesures de contrôle pour atténuer le risque, enfin, l'attribution de notes au regard de l'impact et de la probabilité. Lors de notre examen initial, nous avons constaté que les centres de coûts enregistrent les données de façon irrégulière. À titre d'exemple, nous avons découvert qu'un bureau de pays n'a enregistré aucun risque et qu'un autre a enregistré des risques quelque peu génériques tels « changements dans les priorités nationales ».

**2.14** Durant nos visites sur le terrain, nous avons constaté que la gestion du risque n'était pas entièrement intégrée aux processus de travail, avec une corrélation limitée entre les risques décrits dans le registre institutionnel et la situation réelle de la gestion des risques opérationnels à l'égard de la réalisation des objectifs établis au plan local. Nous avons constaté que les risques de projet ou les risques inhérents à l'activité du bureau en général, notamment l'exposition au risque de fraude, ont fait l'objet d'analyses de faible envergure. La compilation du registre des risques était traitée comme un exercice annuel de conformité, les catégories de risque institutionnel étant le moteur de l'identification des risques à l'échelle locale. En République dominicaine, aucune évaluation des risques de projet n'avait été menée pour le projet 9.I.I. Par ailleurs, la gestion du risque n'a pas été pleinement exploitée en tant qu'un élément contribuant à la prise de décisions. L'OPS a expliqué que des bonnes pratiques ont été dénombrées, dont le projet Hôpitaux intelligents. Bien que cette initiative soit en partie motivée par les exigences du bailleur de fonds, il importe de faire en sorte que les enseignements tirés et les avantages résultant de ces instruments soient diffusés à grande échelle.

**2.15** La direction générale a dénombré 11 risques institutionnels dans le Programme et budget 2018-2019. Dans le cadre de son examen de ces risques en 2018, l'OPS a embauché des consultants pour évaluer les pratiques actuelles en matière de gestion du risque. Les consultants ont émis des recommandations pour améliorer la gouvernance et la coordination des interventions de gestion du risque ; ils ont par ailleurs suggéré d'introduire de nouveaux instruments comme les tableaux de bord à l'appui de la sensibilisation au risque à divers échelons de l'Organisation.

**2.16** Les processus de gestion du risque de l'OPS continuent d'être perfectionnés et, en ce qui concerne les processus actuels de gestion du risque, surtout au plan opérationnel, les améliorations continues contribueront à identifier les risques dont la prise en charge devra être soutenue par l'élaboration de mesures d'atténuation de qualité. Ensuite, ces résultats devront faire partie intégrante des processus d'examen et de responsabilité. En utilisant ses procédures de gestion du risque à l'appui d'interventions efficaces de suivi et du processus décisionnel, l'OPS sera à même de libérer le véritable atout que constitue la gestion systématique du risque.

**L'OPS devra :**

**R14 : examiner l'efficacité des procédures de gestion du risque dans chaque centre de coûts ; élaborer un plan d'action pour instaurer à travers l'Organisation tout entière une culture de sensibilisation au risque et encourager la tenue de registres du risque dans chaque centre de coûts pour alimenter les processus décisionnels et le suivi des mesures d'atténuation du risque.**

**R15 : charger les centres de coûts de dresser une liste complète des risques en soulignant la nécessité de saisir tous les risques pertinents à partir des échelons inférieurs à l'intérieur des centres de coûts. Les risques les plus significatifs doivent être renvoyés au registre du risque institutionnel afin de maintenir le nombre de risques élevés à un niveau raisonnable.**

**R16 : mettre en place un dispositif plus systématique de gestion du risque dans les processus d'approbation et de suivi de ses projets de sorte que celui-ci devienne partie intégrante des vérifications d'usage effectuées au niveau des projets. Cette évaluation du risque devra être adaptable et ainsi refléter la taille et l'envergure d'un projet tout en tirant les enseignements des bonnes pratiques appliquées au sein de l'OPS.**

## **Détection et prévention des fraudes**

**2.17** Lorsqu'ils décident de forger des partenariats, bon nombre de bailleurs de fonds prennent en compte un ferme engagement envers la prévention des fraudes et une tolérance zéro vis-à-vis des activités frauduleuses, et les États Membres s'attendent à une probité exemplaire. Toutefois, dans les organisations internationales, les mesures anti-fraude sont parfois insuffisantes et la dénonciation de pratiques frauduleuses est rare. Le Groupe d'auditeurs externes des Nations Unies ont récemment adressé une lettre au Secrétaire général de l'ONU en sa qualité de président du Conseil des chefs de secrétariat qui fait état de la nécessité d'améliorer les mesures de prévention et de détection des fraudes à travers le système.

**2.18** Au cours des trois dernières années, le nombre de notifications de fraudes a triplé mais nous considérons que ce chiffre reste peu élevé compte tenu de la nature et du lieu d'exécution d'un grand nombre d'activités de l'OPS. L'OPS fonctionne dans certains environnements à risque élevé. Par exemple, elle intervient dans huit pays qui, selon Transparency International,<sup>1</sup> figurent parmi les endroits à plus haut risque d'exposition, de même qu'elle est exposée à une grande diversité de risques de fraude aussi bien interne qu'externe. Au total, 56 cas de fraude ont été rapportés, pour la plus part des vols et des pertes de biens totalisant \$143 000, dont \$84 000 ont été récupérés par la suite. Les détails relatifs à ces pertes figurent dans la Note 20 concernant les états financiers. Les cas ayant causé une perte pour l'OPS résultaient de la perte ou du vol de biens dans les bureaux de pays (34 cas) et quatre cas résultaient de cas suspects de fraude financière.

**2.19** L'OPS ne dispose pas actuellement d'une politique anti-fraude à jour et, à titre prioritaire, elle doit terminer et mettre en application son projet de politique. L'OPS doit tirer parti du lancement de cette nouvelle politique pour accroître la sensibilisation à la fraude et mettre en relief les obligations du personnel. Les actes de fraude et de corruption sont parfois commis par des opportunistes et, s'ils se répètent sans aucune opposition, ils peuvent occasionner des pertes considérables. De même, si les auteurs des faits s'en sortent avec des sanctions légères voire insignifiantes, cette pratique peut donner lieu à une culture dans laquelle les contrevenants semblent agir en toute impunité. Les fortes sommes qu'elle débourse exposent également l'OPS à des actes de fraude systématiques, très organisés et prémédités. Malgré ce climat de fonctionnement, aucun bureau de pays n'a souligné de risques de fraude.

**2.20** Un des éléments importants de toute prévention efficace des cas de fraude est une évaluation précise des domaines dans lesquels l'Organisation est plus exposée à la fraude, ce qui lui permettra de mettre en place un régime d'interventions appropriées. L'OPS n'a pas effectué d'évaluation du risque de fraude à travers tous ses services et, si elle reconnaît effectivement qu'il est possible qu'un risque générique de fraude existe, ses mesures d'atténuation du risque sont insuffisantes et ont peu de chances de dissuader ou de repérer des activités frauduleuses. Une approche systématique vis-à-vis de l'évaluation des fraudes accroîtra la confiance des bailleurs et permettra à l'OPS d'attribuer des ressources spécifiques aux mesures de contrôle interne et de lutte contre les fraudes avec plus d'efficacité. Chaque bureau de pays devra réaliser périodiquement des exercices similaires ainsi que des activités de sensibilisation. Une telle pratique permettra de renforcer une culture plus robuste de sensibilisation à la fraude.

<sup>1</sup> Transparency International.

[https://www.transparency.org/news/feature/corruption\\_perceptions\\_index\\_2017?gclid=CjwKCAjw39reBRBJEiwAO1m0OeOI00254496civKgnS\\_Z\\_b9qpO2f\\_sXQfkiX-UFln2dlhhs\\_I5HNxoCziMQAvD\\_BwE#table](https://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2017?gclid=CjwKCAjw39reBRBJEiwAO1m0OeOI00254496civKgnS_Z_b9qpO2f_sXQfkiX-UFln2dlhhs_I5HNxoCziMQAvD_BwE#table)

**L'OPS devra :**

**R17 : exécuter sa politique anti-fraude à titre prioritaire et profiter du lancement de cette initiative pour mener des activités de sensibilisation à la politique et à la responsabilité des personnels en la matière, et pour citer des exemples de tolérance zéro vis-à-vis de toute conduite frauduleuse. À partir de là, il conviendra de déterminer les besoins de formation.**

**R18 : effectuer une analyse systématique de son exposition aux risques de fraude à travers l'Organisation tout entière et envisager si les mesures de contrôle actuelles sont suffisantes pour atténuer ces risques.**

## **Déclaration concernant le contrôle interne**

**2.21** La Déclaration concernant le contrôle interne sert à établir un rapport transparent et responsable sur le climat de contrôle et sur les risques encourus par les organisations. Elle doit être un produit dérivé des processus quotidiens, alimentée par les éléments et les relations essentiels qui existent au sein d'un cadre de gouvernance et de contrôle interne en bon état de fonctionnement. L'efficacité des mesures de contrôle interne décrites dans la Déclaration doit faire l'objet d'un examen constant, alimenté par les apports des prestataires d'assurances et par les résultats des vérifications de conformité réalisées par la direction. L'OPS utilise cette Déclaration de longue date et celle-ci doit constituer un instrument important de la communication des assurances essentielles aux États Membres.

**2.22** Suite à nos observations quant au fait que la production du document était devenue un exercice « mû par des considérations financières », la déclaration de 2018 a été préparée par le Bureau du Directeur de l'Administration. Si certains autres commentaires que nous avons formulés pour améliorer la Déclaration ont été pris en compte, il est possible de davantage améliorer la qualité des assurances qui y figurent et de fournir des précisions supplémentaires au sujet du climat de contrôle interne.

**2.23** Tout en décrivant le processus, la déclaration doit insister en particulier sur les résultats et sur les modalités par lesquelles ils contribueront aux améliorations du cadre de contrôle. Nous considérons que la participation du Bureau des services de contrôle interne et d'évaluation (IES) est essentielle car celui-ci doit constituer une source privilégiée d'assurances pour la Directrice quant à l'efficacité des processus de contrôle interne. Pour être entièrement transparent, la déclaration devra rendre compte des faiblesses identifiées du contrôle interne et des mesures planifiées pour y remédier.

**2.24** Les déclarations d'assurances adressées chaque année par les représentants et les responsables de centres de coûts à la Directrice doivent étayer le contenu de l'état du contrôle interne. Toutefois, nous avons constaté que ces assurances sont insuffisantes car elles ne contiennent pas d'observations sur le fonctionnement de l'environnement de contrôle des centres de coûts au cours de la période concernée ni de commentaires sur les problèmes connus, au sujet desquels le vérificateur institutionnel a souligné certaines insuffisances, s'agissant par exemple des bureaux en Haïti et au Venezuela. Par ailleurs, les déclarations d'assurances font obligation aux responsables de centres de coûts de certifier l'exactitude des comptes financiers qui relèvent de leur responsabilité, et ces comptes ne sont pas clairement définis.

**2.25** Nous considérons qu'il est possible d'améliorer ces déclarations l'année prochaine par la présentation de données factuelles sous-jacentes de meilleure qualité afin de soutenir la certification et de décrire les insuffisances identifiées. Lors de la compilation de la Déclaration concernant le contrôle interne, il convient de valider les assurances fournies par les responsables de centres de coûts par rapport aux résultats des activités de surveillance afin d'assurer la cohérence. Un tel exercice permettra de renforcer les assurances fournies à la Directrice.

**R19 : l'OPS devra perfectionner davantage ses processus d'établissement de la Déclaration concernant le contrôle interne afin de tirer parti de toute la gamme d'assurances, en se concentrant sur les résultats de ces processus et sur les moyens par lesquels les insuffisances dénombrées seront rectifiées.**

**R20 : la bonne pratique que constituent les lettres d'assurances annuelles devra être examinée de sorte que celles-ci soient plus qualitatives en ce qui concerne la description des moyens par lesquels les mesures de contrôle ont été assurées sur le plan local et de sorte à mettre au jour les problèmes identifiés ; ces lettres devront être en conformité avec les constatations d'IES et de l'Unité de la conformité ainsi que d'autres observations formulées par le fournisseur d'assurances.**

## **Activités de surveillance**

**2.26** Le Bureau des services de contrôle interne et d'évaluation (IES) a un rôle important à remplir dans la présentation d'assurances quant à l'exploitation et à l'efficacité des dispositifs de contrôle interne d'une organisation. La Directrice devra obtenir des assurances à partir de ses rapports et de ses conclusions. De même, les résultats peuvent contribuer à orienter notre propre travail d'audit vers les secteurs à risque. IES fonctionne avec une indépendance appropriée et le vérificateur institutionnel, qui dirige ce bureau, est en relation hiérarchique directe avec les Organes directeurs.

**2.27** L'OPS, qui travaille actuellement à l'élaboration de sa politique d'évaluation, cherche à équilibrer une approche pratique à l'appui de la fourniture des produits programmatiques tout en maintenant une rigueur et une perspicacité aptes à se reproduire à travers l'Organisation. Le système des Nations Unies dans son ensemble tend de plus en plus vers la mise au point de processus d'évaluation efficaces pour donner la preuve de sa responsabilité au regard des ressources et vers la communication de ces résultats aux États Membres. IES fournit un soutien consultatif aux exercices d'évaluation.

**2.18** En 2019, la nomination d'un nouvel enquêteur a donné lieu à une séparation entre les processus d'enquête et le rôle du Bureau d'éthique. Le résultat devrait être une évolution vers de nouveaux processus et de nouvelles politiques. Conjointement avec d'autres évolutions, notamment le rôle du Responsable de la conformité, nous considérons qu'il importe que l'OPS fasse un bilan et envisage les modalités de coordonner les diverses attributions d'assurances ; l'Organisation devrait également envisager de dresser un répertoire général des assurances. Un tel exercice permettra de montrer l'envergure de la couverture des assurances, d'affiner les domaines d'intervention et les mandats et d'ouvrir un espace à l'intérieur duquel il sera possible d'échanger officiellement des renseignements stratégiques et d'alimenter les plans et les évaluations du risque. Il renforcera par ailleurs le cadre global des assurances et soutiendra les processus sur lesquels repose l'état du contrôle interne.

**2.29** Compte tenu des changements survenus dans les arrangements régissant la prestation des services d'évaluation, d'enquête et d'éthique, nous effectuerons un examen de la qualité des attributions de surveillance, y compris d'IES et du service de conformité, durant une étape ultérieure de notre mission.

**L'OPS devra :**

**R21 : envisager d'élaborer un répertoire général des assurances ainsi qu'un processus officiel permettant aux prestataires d'assurances et de certification de conformité de mettre en commun les plans, les conclusions et les risques afin de garantir que les lettres d'assurances fassent l'objet d'une coordination, que les thèmes soient identifiés et que les renseignements stratégiques alimentent de futurs plans de travail plus intégrés.**

## **Comité d'audit de l'OPS**

**2.30** En 2009, le Conseil directeur de l'OPS a établi un Comité d'audit qui est au service de la Directrice et des États Membres de l'OPS et fonctionne en qualité d'organe consultatif indépendant, expert en la matière. Par l'intermédiaire du Comité exécutif, le Comité d'audit fournit des services consultatifs sur le fonctionnement des dispositifs de contrôle financier et de déclaration d'information de l'Organisation, les processus de gestion du risque et d'autres systèmes de contrôle associés aux audits.

**2.31** En notre qualité de commissaire aux comptes indépendant de l'Organisation, nous considérons que le Comité d'audit constitue un élément important des assurances fournies aux États Membres. Ce comité peut faire office de point focal à l'appui du travail de la Directrice relatif à l'évaluation de toutes les assurances qui lui sont disponibles, sous la forme d'observations sur ses produits ainsi que sur la qualité et l'adéquation du

travail réalisé. Nous considérons que l'une des attributions importantes d'un comité d'audit efficace est la fourniture d'assurances indépendantes et objectives à la Directrice et aux États Membres quant à la qualité des rapports financiers. Ce travail complète les responsabilités au regard de l'examen de l'efficacité des politiques comptables et de la surveillance des contrôles financiers.

**2.32** Pour garantir qu'il s'adapte à l'évolution dans le domaine des assurances et des meilleures pratiques de gouvernance, le comité d'audit devrait envisager de faire une auto-évaluation de son efficacité. Les résultats de cet exercice pourraient alimenter l'élaboration de propositions au bénéfice de changements dans sa mission auprès des Organes directeurs afin de leur offrir ainsi qu'à la Directrice une assurance que le travail du Comité d'audit offre des assurances appropriées et efficaces. Des listes de contrôle servant à cet exercice d'auto-évaluation pour les comités d'audit sont aisément accessibles et sont recommandées par bon nombre de grandes firmes comptables.

## Partie 3

### Recommandations formulées les années précédentes

**3.1** Au cours du transfert de la mission d'audit, nous avons passé en revue les recommandations en souffrance de nos prédécesseurs et avons donné suite aux réponses de la Direction tout en effectuant notre audit. Plusieurs recommandations formulées ont subi les effets des changements effectués dans les projets financés par des fonds nationaux au Brésil, ce qui signifie que les recommandations ne s'appliquaient plus. D'autres recommandations sont en rapport avec l'exploitation du PMIS et d'autres processus, sur lesquels nous avons exprimé des commentaires approfondis sur la base de notre propre expérience des processus financiers de l'OPS. Par conséquent, aucune recommandation formulée l'année dernière n'est en souffrance.

**3.2** Nous sommes satisfaits quant au fait que, dans tous les cas, la Direction prenait les mesures appropriées en réponse aux recommandations formulées et nous n'avons aucune préoccupation à signaler. Il demeure opportun d'attribuer des responsabilités et des délais précis à chaque recommandation et une telle pratique devra faire partie du processus de suivi à l'interne. Cela devrait également former la base des informations communiquées au Comité d'audit au sujet des progrès accomplis.

### Remerciements

**3.3** Nous remercions la Directrice et son équipe pour leur coopération, qui a facilité notre travail d'audit durant la première année de notre mission, ainsi que la Cour des comptes d'Espagne pour avoir soutenu le transfert des services d'audit extérieur.

**Sir Amyas C E Morse**

**Vérificateur et auditeur général, Royaume-Uni – Commissaire aux comptes**

**15 avril 2019**

## Annexe 1. Recommandations formulées les années précédentes

Référence précédente	Synthèse des recommandations	Remarques de l'Administration concernant la situation : mars 2019	Opinion du Commissaire aux comptes	Situation
Rapport complet sur l'audit de 2016 (17)	L'OPS devra établir un calendrier permettant d'atteindre un financement à 100 % du passif résultant du régime d'assurance-maladie des fonctionnaires retraités sur une période donnée.	L'étude actuarielle de 2017 déterminera le degré auquel l'objectif de plein financement du régime est conforme aux attentes de l'OMS et de l'OPS compte tenu des mesures de financement prises en 2017, y compris le transfert des actifs du régime d'assurance-maladie des fonctionnaires retraités de l'OPS à l'OMS et le transfert en cours des cotisations mensuelles à ce régime qui ont été recueillies par le système de paie. Les changements opérés dans les règles du régime d'assurance-maladie du personnel et le processus d'appel d'offres en cours aux États-Unis pour l'adjudication d'un tiers administrateur devraient avoir des effets favorables, à partir de 2018, sur l'amélioration du financement du passif résultant du régime d'assurance-maladie des fonctionnaires retraités. Mise à jour du 30 septembre 2017 : Les politiques actuelles permettront à l'Organisation d'atteindre un financement à 100 % du passif résultant du régime d'assurance-maladie des fonctionnaires retraités sur une période donnée.	Obsolète  Nous avons présenté aux États Membres des recommandations dans le sens de l'adoption d'un plan pour officialiser l'arrangement.	Résolue
Rapport complet sur l'audit de 2017 (1)	Nous recommandons la révision complète des procédures de contrôle pertinentes et la mise en œuvre d'un processus de révision postérieure des paiements afin de découvrir toutes les modifications indispensables qui doivent être effectuées tous les mois. Nous recommandons également une vérification régulière et croisée des données entre les cycles comptables pour assurer la réalisation en bonne et due forme de tous les rapprochements.	Au cours du dernier trimestre 2017, l'Unité technique a travaillé de concert avec l'Administration pour revoir les procédures de contrôle du projet Mais Médicos et pour dénombrer d'éventuelles divergences à l'intérieur des systèmes de contrôle des virements effectués au bénéfice de l'ambassade de Cuba (COLPADI et système de vérification des factures – IVS).  Un groupe de travail a été formé et des données COLPADI ont été modifiées (la plupart des cas ont été identifiés). Dans le même temps, certaines catégories d'opérations ont été découvertes qui n'avaient pas été convenablement prises en compte et calculées dans l'IVS (par ex. Fin de mission et mariage).	De solides progrès ont été accomplis en direction de nouveaux processus mais, lorsque le projet a changé, la recommandation est devenue obsolète.	Résolue

Référence précédente	Synthèse des recommandations	Remarques de l'Administration concernant la situation : mars 2019	Opinion du Commissaire aux comptes	Situation
Rapport complet sur l'audit de 2017 (2)	<p>Nous recommandons la mise à jour des données figurant dans la base de données COLPADI en les confrontant à tous les justificatifs pertinents qui se rapportent à toutes les nouvelles inscriptions et les nouveaux retraits de sorte à améliorer la qualité des informations qui y sont enregistrées. Par ailleurs, nous recommandons la modernisation des fonctionnalités du module de gestion des incidents afin d'identifier et d'enregistrer convenablement plusieurs incidents en rapport avec l'embauche des médecins.</p>	<p>Le résultat est la mise en place d'un guide permettant de mettre à jour convenablement les données COLPADI concernant les médecins qui établit les procédures, les règles et les responsabilités de toute personne qui intervient dans le processus concernant les activités d'un médecin.</p> <p>Nous avons élaboré de nouvelles procédures et de nouveaux systèmes de validation des données avant les virements de fonds, ce qui nous permettra également de vérifier les virements effectués au cours des mois précédents et de faire des rapprochements. L'équipe technique vérifie et valide la somme totale devant être virée à l'ambassade de Cuba tous les mois et l'équipe administrative se charge de faire le rapprochement des paiements après les virements à l'aide du système créé pour la validation des données. Si nécessaire, les ajustements sont effectués immédiatement.</p> <p>Nous avons élaboré un guide qui met à jour correctement les données des médecins sous COLPADI et nous travaillons sur de nouvelles procédures et un nouveau système de validation des données, qui devraient être terminés d'ici au 31 juillet 2018.</p> <p>L'équipe technique vérifie et valide la somme totale devant être virée à l'ambassade de Cuba tous les mois et l'équipe administrative se charge de faire le rapprochement des paiements après les virements à l'aide du système créé pour la validation des données. Si nécessaire, les ajustements sont effectués immédiatement.</p>	<p>De solides progrès ont été accomplis en direction de nouveaux processus mais, lorsque le projet a changé, la recommandation est devenue obsolète.</p>	Résolue

Référence précédente	Synthèse des recommandations	Remarques de l'Administration concernant la situation : mars 2019	Opinion du Commissaire aux comptes	Situation
Rapport complet sur l'audit de 2017 (3)	<p>Nous recommandons soit une modernisation de l'application du système d'audit des factures soit une migration des données actuelles vers un nouveau système modulaire pour permettre une collecte de données sur tous les types de situations (et les procédures s'y rapportant) pouvant se produire à l'avenir en ce qui concerne le projet Mais Médicos. De plus, cette modernisation devra être entièrement intégrée au sein de la base de données COLPADI.</p>	<p>Le service informatique du Bureau du représentant de l'OPS/OMS au Brésil, en coordination avec l'unité technique du projet Mais Médicos, a travaillé en 2017 pour identifier les exigences fondamentales du projet sur le plan des systèmes et les exigences opérationnelles.</p> <p>Le Bureau du représentant de l'OPS/OMS au Brésil a embauché deux consultants nationaux de l'OPS qui sont informaticiens et le service informatique du bureau au Brésil travaille à la mise en place d'un projet qui remplacera l'IVS par un nouveau système (SIOP+MM).</p> <p>Ce système tiendra compte de toutes les activités possibles pour chaque médecin et sera intégré à la base de données COLPADI.</p> <p>SIOP+MM devrait être en phase finale d'élaboration et mis en exploitation d'ici au 31 décembre 2018. Toutefois, le projet de ce système restera en attente jusqu'à nouvel ordre en raison du changement de gouvernement au Brésil à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2019. Le Bureau du représentant de l'OPS/OMS au Brésil doit attendre les nouveaux coordonnateurs du projet Mais Médicos au ministère de la Santé pour discuter du projet Mais Médicos (accord de coopération 80) et arrêter d'éventuels changements. Mise en œuvre d'ici au 31 décembre 2018.</p> <p>Mise au point du 11 mars 2019 – Compte tenu de la situation actuelle du projet Mais Médicos, dont toutes les activités de projet avec les médecins cubains ont pris fin en novembre et décembre 2018 ; il n'est pas nécessaire de mettre en place un nouveau système pour remplacer l'IVS. Au cours de l'audit externe effectué à Brasilia en janvier 2019, les commissaires aux comptes du NAO ont indiqué que, en raison d'une situation en évolution, il convient de considérer cette recommandation et d'autres recommandations formulées par les commissaires aux comptes précédents comme étant résolues.</p>	<p>De solides progrès ont été accomplis en direction de nouveaux processus mais, lorsque le projet a changé, la recommandation est devenue obsolète.</p>	Résolue

Référence précédente	Synthèse des recommandations	Remarques de l'Administration concernant la situation : mars 2019	Opinion du Commissaire aux comptes	Situation
Rapport complet sur l'audit de 2017 (4)	Nous recommandons d'éviter l'emploi de subventions générales ou de lignes budgétaires pour financer des activités qui relèvent du cadre d'intervention du projet Mais Médicos. En outre, nous recommandons, dans tous les documents officiels et les rapports financiers concernant le projet Mais Médicos, une description précise de la somme totale en rapport avec ce projet, avec une distinction entre les paiements financés par l'accord de coopération 80 et d'autres accords de coopération.	<p>HSS distinguera la somme totale des dépenses financées par les accords de coopération 67 et 80 dans des documents et rapports futurs ayant trait au projet Mais Médicos.</p> <p>Nous soulignons que les accords 3TA et 5TA ainsi que l'accord de coopération 67 (TC67) coordonnent certaines interventions précises avec le projet Mais Médicos (accord de coopération 80, ou TC80) qui sont liés aux zones autochtones ; l'objectif de l'accord 6TA et de l'accord TC67 est de fournir un soutien au projet Mais Médicos car le paiement aux médecins des zones autochtones n'a pu être effectué par l'accord TC80 en raison des règles gouvernementales établies pour le projet Mais Médicos.</p>	Nous avons pris note des réponses de la direction et constatons avec satisfaction que les mesures appropriées ont été prises.	Résolue
Rapport complet sur l'audit de 2017 (5)	Nous recommandons la poursuite des activités de suivi serré des décisions pertinentes prises par les tribunaux brésiliens à la lumière des requêtes déposées par les médecins cubains. Dans le même temps, il convient de mettre à jour continuellement le plan d'urgence en fonction du déroulement de la situation prévue.	<p>Les actions en justice des médecins cubains font l'objet d'un suivi serré de la part du bureau de l'OPS au Brésil, du bureau du conseiller juridique et de WDC de l'OPS, des dispositions juridiques brésiliennes concernant les syndicats, du ministère de la Santé du Brésil (CONJUR et SGETS) et de l'ambassade de Cuba.</p> <p>Toutes les décisions pertinentes prises par la Cour suprême fédérale du Brésil et les actions en constitutionnalité font l'objet d'un suivi et d'une surveillance de la part du Conseiller juridique du ministère de la Santé (CONJUR/MS). Toutes les actions en justice ont été déboutées et, pour l'instant, le projet n'a subi aucune conséquence. Le Bureau du représentant de l'OPS/OMS au Brésil suit également la situation de près. Le plan d'urgence du projet en cas de cessation d'activité a été mis à jour en novembre 2018 et sera maintenu à jour en fonction des prévisions de planification du projet Mais Médicos établies lors de la 70<sup>e</sup> Assemblée mondiale de la Santé qui s'est déroulée le 22 mai 2017 au Siège de l'OMS à Genève. Mise au point du 12 mars 2019 – Conjointement avec le Gouvernement du Brésil, l'OPS a continué de suivre de près</p>	Nous avons demandé à connaître l'état d'avancement des procès et déclarons avec satisfaction que ceux-ci figurent bien dans les états financiers. Nous continuerons de suivre les progrès réalisés ainsi que les conséquences de toute évolution à ce titre sur les états financiers. Toutefois, nous ne considérons pas qu'il soit nécessaire de maintenir en suspens une recommandation sur ce point.	Résolue

Référence précédente	Synthèse des recommandations	Remarques de l'Administration concernant la situation : mars 2019	Opinion du Commissaire aux comptes	Situation
Rapport complet sur l'audit de 2017 (6)	Nous recommandons un regain d'efforts pour limiter au niveau indispensable la manipulation de données en dehors du système.	<p>les actions en justice introduites par des médecins cubains et les décisions prises à cet égard par les tribunaux brésiliens. À ce titre, il importe de noter que la Cour suprême du Brésil a confirmé la constitutionnalité du projet Mais Médicos et que la plupart des actions en justice intentées par les médecins cubains ont été déboutées. Par ailleurs, un plan d'urgence a été mis à jour et une stratégie de cessation d'activité mise en œuvre en étroite coordination avec les gouvernements respectifs après la résiliation des accords de coopération technique de l'OPS au Brésil et de l'OPS à Cuba régissant la participation des médecins cubains au projet Mais Médicos.</p> <p>L'OPS continuera de produire des rapports sous Workday afin d'aider à la préparation des états financiers et des rapports de gestion, au travail de rapprochement bancaire et de réévaluation des devises ainsi que d'autres processus comptables. Cet exercice réduira la charge de travail manuel et assurera l'exactitude et la disponibilité rapide des informations de gestion.</p>	Nous avons fait des constatations similaires. L'OPS a entrepris un examen du PMIS et de la façon dont il pourrait être mieux utilisé par l'Organisation au moyen de l'élaboration d'un plan d'action. Nous suivrons les progrès accomplis.	Résolue
Rapport complet sur l'audit de 2017 (7)	Nous recommandons vivement que le système contienne un rapport fiable de rapprochement bancaire. Le rapport devra être utilisé régulièrement pour effectuer un rapprochement mensuel de tous les comptes en banque, en comparant les données obtenues des banques avec les écritures du grand livre.	Le module bancaire du PMIS n'est pas paramétré pour produire des informations statiques. Par conséquent, lorsqu'un rapport est créé pour une date précise, il arrive parfois que les chiffres changent, y compris pour les opérations ultérieures. En raison de cette particularité du système, la direction de FRM a décidé en septembre 2017 que toutes les activités de rapprochement bancaire seraient effectuées sous Excel afin de présenter des chiffres historiques à un moment précis aux fins d'examen et d'audit, exception faite des opérations ultérieures. Ces rapprochements sous Excel reposent sur des rapports du PMIS et sont préparés chaque mois et les données sont recoupées, examinées et signées par chaque administrateur de centre de coûts. Ce travail garantit l'exactitude des chiffres et le suivi des écritures en suspens dans le rapprochement.	À notre connaissance, cette question a été traitée et nous sommes satisfaits des dispositifs de contrôle du rapprochement bancaire mis en place.	Résolue

Référence précédente	Synthèse des recommandations	Remarques de l'Administration concernant la situation : mars 2019	Opinion du Commissaire aux comptes	Situation
Rapport complet sur l'audit de 2017 (8)	Nous recommandons que le système soit modernisé de sorte qu'il permette d'effectuer un calcul convenable des écarts de change ainsi que des réévaluations automatiques de la position ouverte en devises en période de clôture des comptes. Si ces opérations ne peuvent être traitées correctement en raison des limites inhérentes au système, les informations pertinentes devront figurer dans les états financiers et dans la politique comptable de l'Organisation.	<p>Cette question fera l'objet de discussions et d'un examen avec les prochains commissaires aux comptes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'OPS a commencé en août 2018 à effectuer tous les mois une réévaluation automatique des comptes bancaires.</li> <li>• L'OPS examine des options qui lui permettront de gérer les réévaluations d'autres positions ouvertes en monnaie nationale dans le PMIS.</li> </ul> <p>Mise au point 8 mars 2019 – FRM a analysé les positions ouvertes en monnaie nationale des postes du bilan non bancaires afin de déterminer s'il est nécessaire de les réévaluer en période de clôture des comptes de 2018. FRM continue d'envisager ses options pour corriger la composition des soldes afin d'utiliser le processus de réévaluation institutionnel.</p>	Nous sommes satisfaits de la réponse de la direction et considérons que la recommandation est résolue.	Résolue
Rapport complet sur l'audit de 2017 (9)	Nous recommandons que les messages générés par le système à l'intention des utilisateurs ainsi que les messages d'alerte soient traduits dans d'autres langues que l'anglais. Dans les bureaux de pays, plusieurs utilisateurs de Workday ne parlent pas l'anglais mais sont tenus de travailler avec ce système. Le fait de ne pas pouvoir comprendre clairement la documentation, les messages ou les instructions issus du système pourrait diminuer leur utilité et contribuer à des erreurs de saisie de données.	La situation des cas évoqués dans l'observation est résolue au mois de mai 2018.	Nous sommes satisfaits de la réponse de la direction et considérons que la recommandation est résolue.	Résolue

Référence précédente	Synthèse des recommandations	Remarques de l'Administration concernant la situation : mars 2019	Opinion du Commissaire aux comptes	Situation
Rapport complet sur l'audit de 2017 (10)	Nous recommandons d'améliorer le calendrier d'exécution du Programme et budget pour la période biennale 2018-2019 et d'élaborer des outils s'inscrivant dans le nouveau cadre budgétaire pour éviter toute accumulation de dépenses en fin d'exercice.	PBU a déjà pris des mesures pour corriger les problèmes. Pour l'exercice 2018-2019, des plans de travail étaient en place et des fonds alloués à la fin de l'exercice biennal précédent (décembre 2017) pour la première fois et des fonds provisoires et flexibles étaient prévus en juillet 2017. Le résultat a été un taux d'exécution supérieur, constaté dès la fin avril 2018. Si cette tendance dans les dépenses se poursuit, elle donnera lieu à une répartition plus égale de l'exécution pendant le reste de l'exercice biennal. PBU assure le suivi de la situation et fait rapport à la direction générale et à l'Organisation tout entière lors des réunions d'évaluation du suivi et du rendement.	Obsolète  Dans notre rapport, nous décrivons dans le détail les avantages que présente l'élaboration d'instruments de contrôle budgétaire. Ces processus contribueraient à atténuer le risque d'encourir des dépenses au titre des achats en fin d'exercice biennal.	Résolue