



OPS

RAPPORT  
FINANCIER  
DU  
DIRECTEUR  
et  
RAPPORT DU  
COMMISSAIRE  
AUX COMPTES

1er janvier 2019 – 31 décembre 2019



Organisation  
panaméricaine  
de la Santé



Organisation  
mondiale de la Santé  
BUREAU RÉGIONAL DES  
Amériques

**RAPPORT  
FINANCIER  
DU  
DIRECTEUR**

**et**

**RAPPORT DU  
COMMISSAIRE  
AUX COMPTES**

**1<sup>er</sup> janvier 2019 – 31 décembre 2019**

2019 Rapport Financier Du Directeur et Rapport Du Commissaire Aux Comptes. (Document officiel: 360)

© Organisation panaméricaine de la Santé, 2020

ISBN: 978-92-75-22287-4

Certains droits réservés. La présente publication est disponible sous la licence Creative Commons Attribution – Pas d'utilisation commerciale – Partage dans les mêmes conditions 3.0 IGO (CC BY-NC-SA 3.0 IGO; <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/igo/deed.fr>)



Aux termes de cette licence, cette œuvre peut être copiée, distribuée et adaptée à des fins non commerciales, pour autant que la nouvelle œuvre soit rendue disponible sous la même licence Creative Commons ou sous une licence équivalente et qu'elle soit citée de manière appropriée, comme il est indiqué ci-dessous. Quelle que soit l'utilisation qui sera faite de l'œuvre, il ne devra pas être suggéré que l'Organisation panaméricaine de la Santé (OPS) approuve une organisation, un produit ou un service particulier. L'utilisation de l'emblème de l'OPS est interdite.

**Adaptations.** Si la présente œuvre est une adaptation, il est demandé d'ajouter la clause de non responsabilité suivante à la citation suggérée : « La présente œuvre est une adaptation d'un travail original de l'Organisation panaméricaine de la Santé (OPS). Les opinions et les points de vue exprimés dans cette adaptation relèvent de la seule responsabilité du ou des auteur(s) de l'adaptation et ne sont pas approuvés par l'OPS ».

**Traductions.** Si la présente œuvre est une traduction, il est demandé d'ajouter la clause de non responsabilité suivante à la citation suggérée : « La présente traduction n'a pas été établie par l'Organisation panaméricaine de la Santé (OPS). L'OPS ne saurait être tenue pour responsable du contenu ou de l'exactitude de la présente traduction ».

**Citation suggérée.** *2019 Rapport Financier Du Directeur et Rapport Du Commissaire Aux Comptes.* (Document officiel: 360). Washington, D.C.: Organisation panaméricaine de la Santé; 2020. Licence : CC BY-NC-SA 3.0 IGO.

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

**Vents, droits et licences.** Pour acheter les publications de l'OPS, écrire à [sales@paho.org](mailto:sales@paho.org). Pour soumettre une demande en vue d'un usage commercial ou une demande concernant les droits et licences, voir <http://www.paho.org/permissions>.

**Matériel attribué à des tiers.** Si du matériel figurant dans la présente œuvre et attribué à un tiers, tel que des tableaux, des figures ou des images, est réutilisé, il relève de la responsabilité de l'utilisateur de déterminer si une permission doit être obtenue pour un tel usage et d'obtenir cette permission du titulaire du droit d'auteur. L'utilisateur s'expose seul au risque de plaintes résultant d'une infraction au droit d'auteur dont est titulaire un tiers sur un matériel ou un élément de la présente œuvre.

**Clause générale de non responsabilité.** Les appellations employées dans la présente publication et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part de l'OPS 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. Les traits discontinus formés d'une succession de points ou de tirets sur les cartes représentent des frontières approximatives dont le tracé peut ne pas avoir fait l'objet d'un accord définitif.

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

L'OPS 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'OPS 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 VÉRIFIÉS**

Certification des états financiers pour l'année close le 31 décembre 2019	9
État du contrôle interne	10
Opinion du Commissaire aux comptes	16

---

### **ÉTATS FINANCIERS**

État de la situation financière	18
État de la performance financière	19
État des variations de l'actif net	20
Tableau des flux de trésorerie	21
Exposé de la comparaison du montant budgétaire et du montant réel	22
Notes concernant les états financiers	24

---

<b>RAPPORT DU COMMISSAIRE AUX COMPTES</b>	<b>65</b>
---	-----------

---

### **ANNEXE NON VÉRIFIÉE**

---

Information de la performance financière par secteur	1
Contributions fixées	6
Mécanismes d'achat	7
Contributions volontaires	12
Bureau régional pour les Amériques (AMRO) de l'Organisation mondiale de la Santé	29
Autres centres	30

---

L'annexe contenant les informations non vérifiées pour l'année close le 31 décembre 2019 est disponible sur le portail Web des Organes directeurs : <https://www.paho.org/fr/node/73939>

## 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 ouvert le 1<sup>er</sup> janvier 2019 et clos le 31 décembre 2019.

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 budgétaire reste biennal (article 2.1 du Règlement financier). Ainsi, aux fins de 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 2018-2019 à titre de calcul approximatif des chiffres budgétaires annuels.

### 1. Principales réalisations techniques de 2019

En 2019, l'OPS a exercé son rôle de direction et d'agent catalyseur pour améliorer l'état de santé et le bien-être des peuples des Amériques en collaboration avec les États Membres et les partenaires. L'Organisation a continué d'assurer une coopération technique directe avec une approche intégrée et multisectorielle, de mobiliser des ressources, de renforcer les partenariats et les réseaux, de renforcer les capacités, de générer et de fournir des données factuelles et de promouvoir la réalisation des objectifs fixés dans le Plan stratégique de l'OPS 2014-2019 au cours de sa dernière année de mise en œuvre. D'importants progrès ont été réalisés pour honorer les engagements souscrits aux termes du Programme d'action sanitaire pour les Amériques 2018-2030 et du Programme de développement durable à l'horizon 2030.

Suit une description des principales avancées et réalisations de coopération technique correspondant à l'année 2019 :

- Après le lancement du Pacte régional sur les soins de santé primaires en vue de la santé universelle (SSP 30-30-30) par la Directrice de l'OPS à Mexico, en avril 2019, les efforts visant à transformer les systèmes de santé en modèles de soins de santé équitables, complets et inclusifs, fondés sur les soins de santé primaires (SSP), ont été accélérés. L'OPS a participé activement à l'élaboration de la Déclaration politique de la Réunion de haut niveau sur la couverture sanitaire universelle adoptée lors de la Réunion de haut niveau des Nations Unies sur la couverture sanitaire universelle qui a eu lieu le 23 septembre 2019. L'OPS a également réussi à favoriser et à soutenir directement l'élaboration de stratégies, de plans et de politiques de santé complets en vue de l'avancement vers la santé universelle dans les pays. Des travaux sont en cours dans 34 États Membres pour transformer les systèmes de santé au cours de l'exercice biennal, dont 26 comprennent des options de politique pour aborder le financement de la santé. Dans 19 pays, l'OPS aide les secteurs de la santé et de l'éducation à travailler dans le domaine de l'éducation interprofessionnelle et de la pratique collaborative dans le domaine de la santé.
- Des interventions appropriées et en temps voulu ont été mises en place dans 20 pays et territoires pour répondre à

toutes les situations d'urgence susceptibles d'avoir des répercussions sur la santé. Ce travail a inclus la réponse à la crise sociopolitique vénézuélienne et aux effets sanitaires qui y sont associés tels que les flambées de rougeole, de diphtérie et de paludisme ; des opérations menées en réponse à la crise des migrants et aux effets sanitaires qui y sont associés au Brésil, en Colombie, en Équateur, au Guyana, au Pérou, au Suriname et à Trinité-et-Tobago ; une étude et des interventions menées au Pérou sur le syndrome neurologique aigu ; des flambées de dengue au Honduras, au Nicaragua et en Jamaïque ; des inondations en Bolivie et au Paraguay ; des cas de fièvre hémorragique causés par *Arenavirus* et le débordement des sites d'enfouissement dans la région d'Alpacoma en Bolivie ; une tornade à Cuba ; l'enquête et la prise en charge des cas de paludisme dans la région de Darien au Panama ; l'enquête et la prise en charge des cas d'infection respiratoire aiguë sévère au Guyana ; l'ouragan Dorian aux Bahamas ; une flambée de rougeole provoquée par la souche D8 en Argentine sans rapport avec les flambées au Venezuela et dans les pays voisins ; une sécheresse sévère causée par une vague de chaleur prolongée au Guatemala ; le confinement et la prévention des effets sur la santé résultant du poliovirus dérivé de souches vaccinales de types 1 et 3 dans les réservoirs d'eau de 2 municipalités du Guatemala ; des intoxications mortelles dues à des produits alcoolisés frelatés au Costa Rica ; enfin, la violence et les troubles sociaux en Bolivie, au Chili et en Haïti. L'OPS a également soutenu la réponse de l'OMS au cyclone Idai au Mozambique et à la flambée d'Ebola en République démocratique du Congo. À la fin de 2019, avec le concours de l'OPS, 39 pays et territoires ont lancé l'initiative des équipes médicales d'urgence (EMT) tandis que 10 équipes nationales EMT et 23 ONG internationales sont inscrites à un processus de mentorat pour parvenir à la Classification mondiale de l'OMS.

- La réponse à de multiples situations a été l'occasion de progresser au titre de nombreux aspects du programme de travail, en particulier le contrôle et la prévention des maladies épidémiques et susceptibles de devenir des pandémies, en particulier les maladies à prévention vaccinale, ainsi que d'un programme plus large sur les migrations de masse et la santé. L'OPS a soutenu l'augmentation de la capacité de surtension des systèmes et des services de santé et a aidé les pays à poursuivre le développement de systèmes de santé adaptatifs, réactifs et résilients. Selon les rapports annuels des États parties qui ont été présentés à la 72<sup>e</sup> Assemblée mondiale de la Santé en 2019, les scores régionaux moyens enregistrés dans les Amériques sont désormais supérieurs à la moyenne mondiale pour 12 des 13 capacités de base du Règlement sanitaire international (RSI).
- En outre, quatre pays des Caraïbes comptent aujourd'hui 18 établissements de santé intelligents, avec une résilience accrue face aux catastrophes et un impact réduit sur l'environnement (Dominique, Grenade, Sainte-Lucie et Saint-Vincent-et-les Grenadines).
- En 2019, avec le soutien de l'OPS, l'Argentine a été certifiée par l'OMS comme un pays exempt de paludisme, et le Mexique est devenu le premier pays au monde certifié par l'OMS pour l'élimination de la rage humaine transmise par les chiens comme problème de santé publique. La Colombie a été confirmée comme ayant interrompu la transmission de la maladie de Chagas par *Rhodnius prolixus* dans 34 municipalités supplémentaires de 7 départements où elle est endémique. En termes d'accès au traitement des maladies négligées, le Guyana a obtenu une couverture thérapeutique optimale (au moins 65 %) pour la filariose lymphatique au cours des dernières années, atteignant ainsi les huit régions où cette maladie est endémique. En 2019, la Région des Amériques a célébré 25 ans de certification comme région exempte de transmission de la poliomyélite et a été certifiée comme exempte du poliovirus sauvage de type 3. En outre, 22 pays et territoires ont augmenté leur couverture vaccinale par rapport aux niveaux de 2017. Rien qu'au Venezuela, 9 millions d'enfants ont été vaccinés contre la rougeole et la rubéole en 2019.
- En outre, aucun cas confirmé de choléra n'a été signalé en Haïti depuis janvier 2019, ce qui constitue une amélioration sur la voie de l'élimination du choléra de l'île d'Hispaniola, grâce au soutien continu fourni par l'OPS (épidémiologie, surveillance, laboratoire, prévention et contrôle des infections, mobilisation des ressources, vaccination) au gouvernement haïtien.
- Les pays de la Région continuent d'enregistrer une diminution de la mortalité chez les nouveau-nés, les enfants et les mères de même qu'une réduction des inégalités sociales. La coopération technique de l'OPS a soutenu l'élaboration de plans et de mesures pour la santé maternelle dans dix pays prioritaires. Treize pays ont mis en place des systèmes de surveillance des malformations congénitales pour réduire la mortalité des nouveau-nés et des enfants et, à l'heure actuelle, plus de 30 pays mettent en œuvre le Système d'information périnatale (SIP). L'OPS a également encouragé l'intégration des jeunes dans leur propre planification de la santé avec la création du groupe santé des jeunes de l'OPS.

- Avec le soutien technique de l'OPS, l'Uruguay a adopté un décret présidentiel sur l'étiquetage des aliments et des boissons riches en nutriments essentiels sur le devant des emballages, tandis que le Pérou a approuvé un règlement visant à mettre en vigueur la loi sur l'alimentation saine. Le Venezuela a approuvé un règlement interdisant totalement la publicité, la promotion et le parrainage du tabac tandis que le Brésil et la Colombie ont augmenté les taxes sur le tabac pour qu'elles représentent au moins 75 % du prix de détail. Un soutien technique a été fourni à douze pays qui participent à l'initiative HEARTS (visant à améliorer le contrôle de l'hypertension), qui couvre actuellement 5,2 millions de résidents dans les zones desservies.
- En outre, onze pays des Amériques ont approuvé les engagements en matière de santé du Sommet Action Climat en septembre 2019, et 10 villes se sont engagées à mettre en œuvre des mesures visant à atteindre les Lignes directrices OMS relatives à la qualité de l'air d'ici à 2030. Vingt-sept gouvernements nationaux et infranationaux se sont joints à la campagne *Breathe-Life* promue par l'OPS, le PNUE et la Coalition pour le climat et la qualité de l'air.
- Trente-quatre des 35 États Membres de l'OPS ont signé des accords pour recourir au Fonds stratégique : en 2019, les achats de médicaments essentiels, de kits de diagnostic et de fournitures pour la lutte antivectorielle ont augmenté de 17 % par rapport à l'année précédente. Des économies importantes ont été obtenues grâce à la négociation des prix, notamment pour les antiviraux destinés à guérir l'infection par l'hépatite C. L'OPS a répondu à la demande accrue de soutien technique dans la tarification des médicaments et des technologies de la santé par le lancement de l'Initiative régionale d'échange d'informations sur les prix, la couverture et la réglementation économique des technologies de la santé, ainsi que par des initiatives dans les sous-régions des Caraïbes et de l'Amérique centrale.
- Les États Membres se sont engagés à adopter une approche globale pour renforcer les systèmes d'information à la suite de l'approbation du tout premier *Plan d'action pour le renforcement des systèmes d'information pour la santé (2019-2023)*. En outre, un outil normalisé qui évalue le degré de maturité des systèmes d'information pour la santé a été élaboré et appliqué dans dix-huit pays et territoires, avec un concours partiel de la Banque interaméricaine de développement.
- Le rapport de la Commission indépendante de l'OPS sur l'équité et les inégalités en matière de santé dans les Amériques a été lancé avec un événement parallèle très réussi au cours du 57<sup>e</sup> Conseil directeur de l'OPS. Le Conseil directeur a approuvé la *Stratégie et le plan d'action sur l'ethnicité et la santé* ainsi que la *Stratégie et le plan d'action sur la promotion de la santé dans le cadre des objectifs de développement durable 2019-2030*. En outre, une analyse de l'intégration de l'équité en matière de santé dans les politiques nationales de santé et les plans nationaux de développement dans 32 pays des Amériques a été achevée.

À travers toutes ces réalisations, les États Membres ont accru leur engagement auprès de l'Organisation. Le grand intérêt manifesté pour les travaux de l'OPS a été rendu manifeste par la participation de 21 États Membres à l'élaboration du Plan stratégique de l'OPS 2020-2025. L'engagement de haut niveau en faveur de la réalisation de la santé universelle et de l'équité en matière de santé a permis à l'Organisation de jouer un rôle de premier plan dans la définition de parcours nationaux pour la formulation de politiques et de stratégies de santé dans un contexte de développement plus large. Le rapport annuel du Directeur présente un examen plus détaillé des réalisations de l'OPS. <https://www.paho.org/annual-report-of-the-director-2019/en/>

## 2. Total des recettes

Principales composantes des recettes de l'OPS <sup>1</sup>		(en millions de dollars)
	2019	2018
Programme et budget	284.8	266.8
Fonds d'achats	833.7	678.3
Contributions volontaires nationales <sup>2</sup>	57.8	439.4
Autres fonds spéciaux <sup>3</sup>	17.8	8.5
<b>TOTAL</b>	<b>1,194.1</b>	<b>1,393.0</b>

- <sup>1</sup> Il existe des différences de présentation pour les recettes par rapport à la Note 15 concernant les états financiers.
- <sup>2</sup> La baisse des recettes au titre des Contributions volontaires nationales pour 2019 est principalement due à la réduction des activités dans le projet Mais Médicos.
- <sup>3</sup> En 2019 : la rubrique Autres fonds spéciaux comprend le Fonds de péréquation des impôts (\$14,9 millions), PALTEX (\$2,3 millions) et le fonds Provisions pour indemnités de cessation de service et de rapatriement (\$0,5 million). En 2018 : Fonds de péréquation des impôts (\$6,1 millions) et PALTEX (\$2,5 millions).

Programme et budget	(en millions de dollars)	
	2019	2018
Contributions fixées <sup>1</sup>	97.1	97.1
Contributions volontaires de l'OPS	56.7	52.1
Contributions volontaires de l'OMS	39.0	21.2
Autres fonds de l'OMS <sup>2</sup>	45.4	48.1
Coûts d'appui à ux programmes	18.8	34.5
Recettes diverses <sup>3</sup>	24.0	9.5
Autres	3.8	4.3
<b>TOTAL DES RECETTES</b>	<b>284.8</b>	<b>266.8</b>

- <sup>1</sup> En 2019 : déduction faite de la péréquation des impôts de \$14,9 millions et en 2018 : \$6,1 millions.
- <sup>2</sup> En 2019 : la rubrique Autres fonds de l'OMS comprend les contributions fixées de l'OMS (\$37,9 millions) et le compte spécial de l'OMS pour les coûts de service (\$7,5 millions). En 2018 : \$42,5 millions et \$5,6 millions, respectivement.
- <sup>3</sup> En 2019 : intérêts d'investissements perçus (\$21,1 millions), plus-values (\$3,2 millions), autres recettes (\$-0,3 million). En 2018 : intérêts d'investissements perçus (\$18,4 millions), moins-values (\$8,9 millions).

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

Pour l'exercice budgétaire 2019, les contributions fixées de l'OPS s'élevaient à \$97,1 millions, déduction faite du Fonds de péréquation des impôts (\$14,9 millions). Les recettes des contributions fixées ont été comptabilisées dans leur intégralité le 1<sup>er</sup> janvier 2019, date à laquelle elles sont devenues dues et payables. En 2019, les encaissements correspondant aux contributions fixées de cet exercice et d'exercices antérieurs s'élevaient à \$30,3 millions et à \$35,6 millions respectivement. En 2019, le taux de recouvrement des contributions fixées pour l'exercice actuel s'élevait à 27 % contre 61 % pour l'exercice 2018. Durant l'année 2019, 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 2019, huit États Membres ont effectué des paiements partiels sur leurs contributions pour 2019 et dix États Membres n'ont effectué aucun paiement sur leurs contributions pour 2019.

L'encours total à payer sur les contributions fixées, y compris les sommes dues sur les exercices financiers antérieurs, a augmenté, passant de \$42,7 millions au 31 décembre 2018 à \$88,9 millions au 31 décembre 2019. En raison du retard dans la réception des contributions fixées des États Membres, l'Organisation a utilisé l'intégralité du solde des liquidités du Fonds de roulement, ainsi que \$61,4 millions supplémentaires provenant d'autres sources internes sans restriction. Par conséquent, l'Organisation commencera l'année 2020 avec un solde de ressources sérieusement réduit pour mettre en œuvre le Programme et budget 2020-2021 jusqu'à ce que les États Membres respectent leurs engagements financiers envers l'Organisation. L'OPS a officiellement demandé à tous les États Membres de payer leurs contributions fixées et leurs arriérés actuels le plus tôt possible en 2020 afin d'atténuer cette situation et d'assurer la continuité des activités essentielles de l'Organisation. Au 30 juillet 2020, le solde des impayés sur les contributions fixées pour les années antérieures a été ramené à \$22,6 millions.

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 font l'objet des dispositions de l'article 6.B de la Constitution de l'OPS. Au 31 décembre 2019, les dispositions de l'article 6.B s'appliquaient 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 2019, la totalité des recettes diverses du Programme et budget de l'OPS s'élevait à \$24 millions, dont \$21,1 millions de recettes d'investissement, \$0,7 million de commissions de gestion d'investissements, \$3,3 millions de gains de change et \$0,3 million de recettes 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. L'excédent budgétaire est composé du solde des crédits inscrits au budget ordinaire non engagés à la fin de l'exercice budgétaire actuel et 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.

Contributions fixées et recettes diverses de l'OPS : points marquants de la situation financière (millions de \$)	Réelles 2019	Réelles 2018	Réelles 2018-2019	Budgétées 2018-2019
Contributions fixées nettes	97.1	97.1	194.2	194.2
Recettes diverses <sup>1</sup>	17.1	10.4	27.5	20.0
<b>Recettes totales</b>	<b>114.2</b>	<b>107.5</b>	<b>221.7</b>	<b>214.2</b>
Dépenses de fonctionnement <sup>1</sup>	(102.7)	(106.0)	(208.7)	(107.2)
Virement pour fermeture du fonds <sup>2</sup>	0.2		0.2	
<b>Excédent/(Déficit) net financier résultant des activités pour 2018-2019</b>	<b>11.7</b>	<b>1.5</b>	<b>13.2</b>	
<b>Excédent budgétaire <sup>3</sup></b>		<b>1.5</b>	<b>5.7</b>	
<b>Excédent de recettes</b>			<b>7.5</b>	

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

<sup>2</sup> Comprend : Fonds de ventes et de services divers, Fonds pour les matériaux d'aide visuelle, Venezuela - Location d'espaces de bureau au Fonds UNISIDA et Fonds du Plan quinquennal pour la sécurité sanitaire des aliments.

<sup>3</sup> Valeur réelle pour 2018-2019 : Fonds d'excédent budgétaire (\$2,4 millions), Fonds de roulement (\$3,3 millions).

#### 5. Fonds de roulement

Au 31 décembre 2019, le Fonds de roulement de l'Organisation s'élevait à \$25 millions, ce qui représente le niveau maximal autorisé. L'excédent budgétaire a été utilisé pour reconstituer le Fonds de roulement à son niveau autorisé à partir de son solde précédent, qui était de \$21,7 millions.

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

L'Organisation panaméricaine de la Santé a exécuté \$76,9 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 \$7,5 millions au titre de fonds provenant d'autres sources de l'OMS. Par conséquent, l'exécution totale des fonds de l'OMS en 2019 a atteint \$84,4 millions. En comparaison, en 2018, l'Organisation a exécuté \$63,7 millions au titre de l'allocation de financement de l'OMS et \$5,6 millions de fonds d'autres sources de l'OMS, soit au total \$69,3 millions.

#### 7. Contributions volontaires de l'OPS

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

En 2019, la totalité des recettes de l'OPS (exécutées) provenant des contributions volontaires (déduction faite des coûts d'appui des programmes) a atteint \$56,6 millions contre \$52,1 millions en 2018. Les recettes différées (non exécutées) s'élevaient à

\$139,6 millions en 2019 contre \$117,7 millions en 2018, soit une augmentation de \$21,9 millions.

En 2019, les plus grands donateurs de contributions volontaires exécutées étaient : les États-Unis d'Amérique (\$16,9 millions), le Royaume-Uni (\$7 millions), le Brésil (\$3,2 millions), le Canada (\$2,7 millions) et GAVI l'Alliance du vaccin (\$2 millions). En ce qui concerne les activités de préparation aux situations d'urgence et de secours en cas de catastrophes, les plus grands donateurs étaient la Commission européenne (\$5,2 millions) et les États-Unis d'Amérique (\$3,7 millions).

## 8. Contributions volontaires nationales

Les contributions volontaires nationales (CVN) sont des ressources financières données par les gouvernements ; elles sont exclusivement destinées à des projets bénéficiant à leurs pays. En 2019, l'OPS a exécuté \$57,8 millions (2018 : \$439,4 millions) en CVN. La baisse du montant correspondant aux CVN en 2019 est principalement due à la réduction des activités du projet Mais Médicos.

Recettes: Contributions volontaires nationales			(en millions de dollars)
	2019	2018	2017
Project Mais Médicos	2.5	364.0	466.1
Autres programmes au Brésil	43.3	63.5	59.8
Autres CVN	12.0	11.9	6.5
<b>TOTAL NVC</b>	<b>57.8</b>	<b>439.4</b>	<b>532.4</b>

## 9. Achats pour le compte des États Membres

En 2019, le total de l'activité financière réalisée pour des services d'achat pour le compte des États Membres a augmenté pour atteindre \$833,7 millions contre \$678,3 millions en 2018. Les nombreux appels d'offres internationaux permettent à l'OPS d'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)
	2019	2018	2017
Fonds renouvelable pour l'achat de vaccins	761.2	605.3	612.0
Fonds renouvelable pour les fournitures stratégiques de santé publique	70.5	68.3	69.0
Achats remboursables	2.0	4.7	3.8
<b>TOTAL</b>	<b>833.7</b>	<b>678.3</b>	<b>684.8</b>

**Le Fonds renouvelable pour l'achat de vaccins** a été établi pour faciliter un accès opportun à des vaccins de qualité à des prix moins élevés pour les programmes nationaux de vaccination dans les États Membres. Les recettes ont augmenté de 26 %, passant de \$605,3 millions en 2018 à \$761,2 millions en 2019.

En 2019, 41 pays et territoires participaient au Fonds. Les 10 États Membres ayant la plus forte demande étaient l'Argentine, le Brésil, la Colombie, le Costa Rica, l'Équateur, le Guatemala, le Panama, le Pérou, le Paraguay et la République dominicaine. Le Fonds renouvelable a poursuivi ses efforts pour aider les pays à améliorer la précision de la planification de la demande, à identifier les possibilités d'achat, à accroître l'efficacité opérationnelle et à gérer l'offre de vaccins dans des conditions de marché marquées par les contraintes. Les autres facteurs contribuant à l'augmentation des recettes comprennent les commandes passées en 2018 puis facturées en 2019 et les commandes correspondant à l'année 2020 qui ont été passées à l'avance en 2019.

**Le Fonds renouvelable régional pour les fournitures stratégiques de santé publique** a été créé en 1999 pour faciliter l'approvisionnement et accroître l'accessibilité des fournitures stratégiques de santé publique à des prix compétitifs et stables, avec une assurance de la qualité, et pour rehausser la capacité de planification aux niveaux national et régional pour ces produits. En décembre 2019, 25 pays d'Amérique latine et des Caraïbes participaient au Fonds.

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). Une réduction significative des prix de 48 % pour les médicaments antiviraux contre l'hépatite C par rapport au dernier exercice biennal, entre autres, a été possible grâce au travail de collaboration du Fonds stratégique avec l'OMS dans la promotion des versions génériques de médicaments onéreux. En outre, le Fonds a mis à disposition des produits de diagnostic in vitro (DIV) actuellement présélectionnés par l'OMS. Le Secrétariat a également ciblé l'accès à des médicaments essentiels de qualité pour les maladies non transmissibles (MNT) à titre de priorité pour le Fonds stratégique et ses pays participants, en particulier dans des domaines thérapeutiques tels que les maladies cardiovasculaires, le diabète, l'oncologie et la santé mentale. Les pays ont de plus en plus recours au Fonds stratégique pour accéder à ces médicaments et fournitures de santé. Le total des recettes a augmenté, passant de \$68,3 millions en 2018 à \$70,5 millions en 2019.

Globalement, l'utilisation moyenne mensuelle par les États Membres des lignes de crédit offertes par les Fonds renouvelables a augmenté de \$10 millions en 2019 par rapport à 2018, passant de \$94,8 millions à \$104,8 millions en ce qui concerne le Fonds renouvelable pour l'achat de vaccins, et passant de \$9,8 millions à \$14,7 millions en ce qui a trait au Fonds renouvelable régional pour les fournitures stratégiques de santé publique.

Le financement des achats de fournitures médicales, de matériel médical et d'ouvrages médicaux qui ont transité par le **Fonds pour les achats remboursables au nom des États Membres** était de \$2 millions. En 2019, 7 États Membres ont utilisé ce fonds.

## 10. Dépenses par catégorie

Les dépenses totales de l'OPS, qui reflètent les décaissements et les dettes comptabilisées, sont tombées à \$1189,3 millions en 2019 contre \$1368,8 millions en 2018.

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	(en millions de dollars)	
	2019	2018
Dépenses liées au personnel <sup>1</sup>	143.5	123.4
Fournitures, biens et matériels <sup>2</sup>	851.8	692.7
Dépréciation et amortissement	2.0	1.4
Services contractuels	99.5	112.5
Voyages <sup>3</sup>	34.8	49.1
Transferts et subventions aux contreparties <sup>4</sup>	20.1	365.8
Dépenses générales de fonctionnement	37.6	23.9
<b>Total des dépenses de l'OPS</b>	<b>1,189.3</b>	<b>1,368.8</b>

<sup>1</sup> Comprend : les coûts salariaux (augmentation de \$4,5 millions par rapport à 2018), l'impact actuariel de l'ASHI (augmentation de \$12,9 millions) et l'assurance-maladie des retraités (augmentation de \$2,6 millions).

<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, les transports et les indemnités 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, en ayant à l'esprit le fait 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'investissements s'élevaient à \$21,1 millions en 2019 et à \$18,5 millions en 2018. Au 31 décembre 2018, les liquidités et investissements de l'Organisation s'élevaient à \$869,7 millions, soit une diminution de \$3,2 millions par rapport au solde des liquidités et investissements au 31 décembre 2018.

## **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 fait savoir par aucun moyen qu'ils ont l'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. La COVID-19 est un événement sans effet correctif qui s'est produit après la date de déclaration et dont l'Organisation n'est pas en mesure de mesurer l'impact.

Les états financiers de l'Organisation ont fait l'objet d'une autorisation d'émission 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.R10 adoptée en septembre 2017. Cette autorisation d'émission porte la même date que le Rapport du Commissaire aux comptes. Aucune autre autorité n'est habilitée à amender les états financiers après émission.

**Signé**

**Carissa F. Etienne**

**Directrice**

**Organisation panaméricaine de la Santé**

## **Certification des états financiers pour l'année close le 31 décembre 2019**

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 2019. 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 2019 ainsi que les notes justificatives s'y rapportant ont été révisés et approuvés.

**Signé**

**Xavier Puente Chaudé**

**Directeur**

**Gestion des ressources financières**

**Signé**

**Carissa F. Etienne**

**Directrice**

**Organisation panaméricaine de la Santé**

## Déclaration concernant le contrôle interne de l'OPS 2019

---

### Domaine de responsabilité

En qualité de Directrice du Bureau sanitaire panaméricain (BSP), je suis responsable de fournir aux États Membres des assurances raisonnables que le BSP maintient 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 responsabilités qui m'ont été confiées par la Constitution de l'OPS, les Organes directeurs ainsi que le Règlement financier de l'Organisation.

L'article 12.1 du Règlement financier énonce le contexte de mes responsabilités. Aux termes de cet article du Règlement financier, « 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 ».

La responsabilité est un élément essentiel de toute organisation qui fonctionne bien et met en œuvre une gestion axée sur les résultats ainsi qu'une surveillance et une évaluation du rendement. L'OPS est un chef de file en matière de gestion axée sur les résultats et en matière de surveillance et d'évaluation du rendement, et le BSP a mis en place de multiples mécanismes pour assurer une gestion compétente des fonds des partenaires et la conformité aux règlements et principes directeurs régissant les ressources financières et humaines.

### Objet du contrôle interne

Nos lignes directrices actuelles<sup>1</sup> tiennent compte de **cinq éléments** à toute étape du processus de contrôle interne. Ces éléments sont les suivants :

- **Climat de contrôle.** Le climat de contrôle est la pierre angulaire du système de contrôle interne tout entier. Il fournit la discipline et la structure, ainsi que le contexte qui préside à la qualité globale du contrôle interne.
- **Évaluation des risques.** Le processus d'évaluation des risques identifie et analyse les risques pertinents susceptibles d'avoir des effets défavorables sur la réalisation des objectifs institutionnels. La stratégie principale d'atténuation des risques passe par les activités de contrôle interne.
- **Activités de contrôle.** Ces activités comprennent des mesures établies au moyen de politiques et de procédures visant à atténuer les risques. Les activités de contrôle sont effectuées à tous les niveaux de l'Organisation et sont intégrées dans les processus opérationnels du Système d'information pour la gestion du BSP (PMIS).
- **Information et communication.** Ces éléments comprennent l'identification, la collecte ou la génération, ainsi que l'utilisation de données pertinentes de qualité pour surveiller la conformité au contrôle interne, ainsi que toute tendance ou violation importante. La communication des conclusions aux parties prenantes institutionnelles, à l'aide de stratégies et de mécanismes appropriés en fonction du public cible, est également un élément important.
- **Suivi et conformité.** Ces mécanismes systématiques de responsabilité observent et vérifient les progrès et la qualité du processus sur une période donnée et veillent à ce que le contrôle interne demeure en conformité avec tout changement dans les objectifs, le climat de fonctionnement, les ressources et les risques.

En outre, la mise en œuvre du contrôle interne est conçue à l'aide du « modèle des lignes de défense »<sup>2</sup>, qui est résumé comme suit :

- La première ligne de défense est assurée par le personnel de la ligne de front et par la direction opérationnelle.

---

<sup>1</sup> Tiré de la définition et du modèle établis 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 été énoncé dans un document de position mondial publié en 2013 par l'Institut des auditeurs internes et a gagné en importance comme modèle privilégié pour la gestion des risques opérationnels. Pour en savoir plus, consulter <https://inconsult.com.au/publication/understanding-the-three-lines-of-defence/>

- La deuxième ligne de défense est assurée par les attributions de gestion des risques et de conformité.
- La troisième ligne de défense est assurée par les attributions d'audit interne.

### Climat de fonctionnement de l'OPS

L'Organisation fonctionne à partir de son siège situé à Washington, D.C., de 27 bureaux de pays et de trois centres spécialisés dans la Région. En 2019, les instruments stratégiques de politique générale qui établissaient l'orientation et la vision politique au service du développement durable et équitable de la santé dans la Région étaient 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 à l'exercice en cours au sein de l'OMS en matière de planification 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 les États Membres de l'OPS dans les Amériques.

En 2019, le BSP a lancé le processus biennal de planification opérationnelle pour 2020-2021, qui comprenait des résultats programmatiques dans le cadre du Plan stratégique 2020-2025 et des composantes liées aux ressources humaines, à la planification de la mobilisation des ressources pour maximiser le financement et à la gestion des risques. Ce processus complexe a eu lieu tandis que le BSP faisait face à des difficultés dues aux retards dans la réception des contributions fixées des États Membres. Ces retards ont empêché l'Organisation de mettre en œuvre l'ensemble du programme de travail car les contributions fixées des États Membres constituent une part significative des ressources qui soutiennent le programme et budget biennal de l'Organisation. Toutefois, en utilisant les mécanismes de conformité du PMIS, un système de plus en plus perfectionné, le BSP a été en mesure de réduire les dépenses de façon ordonnée.

Les activités de l'OPS font l'objet d'une surveillance étroite qui est exercée au moyen des mécanismes suivants :

- Surveillance financière.* Le Département de la 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 de l'Organisation, la probabilité d'exécution fructueuse des plans financiers et budgétaires et les risques connexes.
- Examen de l'exécution du Programme de travail biennal (2018-2019) et du Plan stratégique actuel.* Ces cadres de travail institutionnel sont examinés par la direction générale au moyen du processus de surveillance et d'évaluation du rendement, qui est mené deux fois par an. Ce processus détermine les progrès réalisés et propose des ajustements pour accroître l'efficacité et l'efficacité, avec la participation de la direction générale, des gestionnaires d'entités et du personnel technique.
- Réunions du Groupe consultatif stratégique (GCS).* Le GCS se réunit tous les mois pour discuter et examiner certaines questions programmatiques liées à la coopération technique, aux politiques de santé et aux défis politiques dans le but d'accroître la coordination interprogrammatique.
- Fonctionnement des comités thématiques.* Ces comités assurent la supervision de la gestion des risques et de la conformité, du système de gestion des conflits, de la protection des actifs et de la prévention des pertes, de la surveillance et de l'assurance-maladie. À la fin de l'année, un comité chargé en particulier de la stratégie des ressources humaines de l'OPS et divers groupes de travail ont été constitués.
- Suivi des recommandations d'audit.* La Directrice du BSP préside une réunion annuelle avec la direction générale, les directeurs de département et les représentants de l'OPS/OMS dans les bureaux de pays pour discuter de l'état des recommandations en suspens du Bureau des services de contrôle interne et d'évaluation (IES) dans leurs domaines de travail respectifs. Ces réunions ont accéléré la mise en œuvre de nombreuses recommandations et montré l'exemple au sommet de la hiérarchie, illustrant ainsi le sérieux et l'engagement des hauts responsables de l'Organisation en ce qui concerne les questions d'audit interne et les responsabilités de gestion.

Dans ce contexte, pour 2019,<sup>3</sup> IES a présenté son opinion globale quant au climat de contrôle interne de l'Organisation, en constatant les améliorations constantes et continues dans ce domaine au sein du BSP. Cet état de fait trouve son écho dans

<sup>3</sup> Rapport du Bureau des services de contrôle interne et d'évaluation pour 2019. Ce document sera présenté au Comité exécutif, à sa 166<sup>e</sup> session, en juin 2020.

l'absence de notes « insatisfaisantes » pour l'une ou l'autre des missions d'audit interne, et dans la déclaration énoncée dans le rapport, selon laquelle pour une deuxième année consécutive, l'Organisation n'a reçu aucune note « insatisfaisante ». Les améliorations semblent découler en partie de l'amélioration des systèmes informatiques, notamment ceux découlant du PMIS, et en partie d'une sensibilisation accrue du personnel quant à l'importance des contrôles internes.

Sur la base des activités d'audit interne entreprises en 2019, IES n'a dénombré aucune faiblesse significative dans les dispositifs de contrôle interne qui serait susceptible d'entraver sérieusement la réalisation des objectifs stratégiques et opérationnels de l'OPS. L'opinion globale d'IES était que le climat de contrôle interne du BSP continuait de fournir 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.

S'inspirant des activités du commissaires aux comptes, du vérificateur institutionnel et du Comité d'audit, le BSP prend des décisions stratégiques lorsqu'il s'avère nécessaire d'adapter les activités de l'Organisation afin de mieux gérer et atténuer l'exposition aux risques. Le vérificateur institutionnel présente par ailleurs à la Directrice une opinion globale sur le climat de contrôle interne de l'OPS et, en ce qui concerne la période du rapport d'exercice financier allant du 1<sup>er</sup> janvier 2019 au 31 décembre 2019, il a également conclu à l'absence de faiblesses significatives dans les dispositifs de contrôle interne qui seraient susceptibles d'entraver sérieusement la réalisation des objectifs stratégiques et opérationnels de l'OPS.

### **Le cadre de contrôle interne et la gestion des risques**

Le rapport du Comité d'audit présenté à la 164<sup>e</sup> session du Comité exécutif en juin 2019 a mis en évidence la conformité avec les procédures opérationnelles standard de contrôle interne et avec le modèle COSO de cadre de contrôle interne, ainsi que les progrès réalisés dans l'initiative de conformité, ce qui est en harmonie avec la recommandation précédente en la matière. Le Commissaire aux comptes a noté que les évolutions constatées au titre de l'initiative de conformité étaient à saluer et a déclaré que le BSP était sur la bonne voie.<sup>4</sup>

En 2019, les nouvelles procédures de contrôle mensuel de la conformité financière et administrative de même que la nomination d'un responsable de la conformité désigné au sein du Département de la gestion des achats et de l'approvisionnement ont renforcé la conformité dans toute l'Organisation. Par exemple, le responsable de la politique et de la conformité a pour rôle de mettre à jour le chapitre 6 du Manuel de l'OPS ainsi que les modes opératoires normalisés et les outils pertinents en matière d'achats. Ces attributions constituent également une ressource pour les points focaux des achats et les acheteurs du Siège car elles apportent des réponses aux questions sur l'applicabilité des politiques et des règles. Une formation a été dispensée au Panama en septembre 2019 pour tous les points focaux nationaux chargés des achats, et des formations sont régulièrement organisées pour renforcer la conformité à travers l'Organisation. Grâce au module de formation du PMIS, plus de 150 activités de formation ont été conçues et produites en 2019 et sont disponibles pour tout le personnel dans différents domaines de l'administration et de la gestion ; elles utilisent des méthodes incluant vidéos, plate-formes numériques, cours et programmes.

Le programme de gestion du risque institutionnel (ERM) du BSP a continué de se perfectionner et de fournir la preuve de son utilité.<sup>5</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. Dans chaque centre de coûts, les risques sont inscrits dans le registre institutionnel 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 processus de gestion des risques au niveau des centres de coûts est soutenu par un réseau interne de points focaux sur les risques qui disposent de matériels pédagogiques et de recommandations pour renforcer les capacités internes. Les responsables ont un rôle crucial à jouer en veillant à ce que l'analyse des risques soit intégrée dans le processus décisionnel de gestion, avec le soutien du rapport de conformité mensuel et de la cartographie des risques opérationnels élaborée avec les administrateurs. Le registre des risques institutionnels du BSP est l'outil qui permet de rassembler les risques qui requièrent l'attention, l'évaluation et la surveillance de l'Organisation et d'enregistrer les mesures d'atténuation convenues.

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

<sup>4</sup> Rapport annuel du Président du Comité exécutif au 57<sup>e</sup> Conseil directeur, du 30 septembre au 4 octobre 2019.

<sup>5</sup> Rapport annuel du Directeur du Bureau sanitaire panaméricain, 2019

exercice qui aboutit à la rédaction, chaque année, d'une lettre de certification concernant l'administration des ressources relevant de leur responsabilité.

Le BSP continue d'apporter des améliorations au PMIS afin de soutenir la première ligne de responsabilité, représentée par les gestionnaires et les autres membres du personnel, et d'améliorer par anticipation la deuxième ligne de responsabilité, représentée par les attributions de conformité, de déontologie, de sécurité de l'information, de droit et de gestion des risques. Elles sont complétées par les attributions de surveillance du BSP, des évaluations, des enquêtes et des examens indépendants.

## Examen de l'efficacité

En qualité de Directrice de l'OPS, je suis chargée d'examiner l'efficacité du système de contrôle interne. L'examen ainsi effectué est alimenté par le travail de IES, des cadres supérieurs de l'Organisation responsables d'élaborer et de maintenir les dispositifs de contrôle interne, du Bureau d'éthique, qui supervise le système de gestion des conflits internes, des observations formulées par les commissaires aux comptes dans leurs lettres de recommandations et leurs rapports d'audit et du Comité d'audit de l'OPS, qui se réunit deux fois par an et fait office d'organe expert indépendant fournissant des services consultatifs. Le Comité d'audit 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 des risques, la conformité et l'adaptation des systèmes de contrôle interne et externe aux besoins de l'Organisation.

## Constats relatifs aux problèmes de risque majeurs

En 2019, étant entendu que les risques offrent également à l'Organisation la possibilité de faire face aux menaces potentielles, le Comité permanent pour la gestion du risque institutionnel et la conformité et la direction générale ont tenu plusieurs réunions pour hiérarchiser les risques institutionnels et en discuter avec les propriétaires des risques. Les risques prioritaires pour l'Organisation font l'objet d'un suivi régulier et les rapports du registre des risques sont présentés lors des séances de compte rendu sur la surveillance et l'évaluation du rendement qui sont organisées par le Département de la planification et du budget (PBU).

Le tableau ci-après résume les risques et les mesures d'atténuation afférentes.

Risque	Description du risque	Exemples d'interventions actuelles et prévues en matière d'atténuation du risque
Disponibilité et flexibilité limitées des ressources financières	Cette limitation comprenait le versement opportun des contributions fixées des États Membres ainsi que la mobilisation des ressources issues des contributions volontaires pour la mise en œuvre du Plan stratégique de l'OPS et la réalisation des mandats en cours.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Surveiller le recouvrement des contributions fixées<sup>6</sup></li> <li>- Continuer à explorer les mécanismes qui permettront d'accélérer le recouvrement des contributions fixées</li> <li>- Identifier d'autres ressources et mécanismes de financement à la disposition de l'Organisation</li> <li>- Mener un plaidoyer au niveau national pour le financement de la santé</li> <li>- Réaliser des économies dans l'exécution budgétaire.</li> <li>- Effectuer un suivi pour assurer une mise en œuvre intégrale et opportune des accords avec les bailleurs de fonds.</li> <li>- Gérer les soldes bancaires en monnaie nationale pour minimiser l'impact des taux de change.</li> </ul>
Aptitude limitée de réaction et de planification face aux changements dans les priorités de santé.	Cette limitation comprenait l'incapacité de prévoir les changements politiques et de mener un plaidoyer auprès des autorités nationales en faveur de la santé en tant que pilier du	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Accroître le rôle des bureaux de représentants de l'OMS/OPS et des directeurs régionaux pour engager, défendre et soutenir un dialogue politique de haut niveau afin de garantir l'engagement des États Membres et des partenaires qui donnent la priorité aux programmes de santé en mettant l'accent sur l'équité en matière de santé.</li> </ul>

<sup>6</sup> Certaines mesures figuraient dans la résolution CD57.R1, *Recouvrement des contributions fixées*, approuvée en 2019.

Risque	Description du risque	Exemples d'interventions actuelles et prévues en matière d'atténuation du risque
	développement social et économique en harmonie avec le Programme de développement durable à l'horizon 2030 et le Programme d'action sanitaire pour les Amériques.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promouvoir la coopération régionale entre les États Membres, les entités des Nations Unies et les organisations non gouvernementales</li> <li>- Promouvoir et adopter des approches intersectorielles et multisectorielles aux niveaux national et infranational pour aborder les troubles de santé qui dépassent la sphère d'influence du secteur sanitaire et susciter un soutien politique et financier au service de la mission centrale de l'OPS qui est de réduire les iniquités en santé.</li> </ul>
Effets de la réforme des Nations Unies sur le mandat et la gouvernance de l'OPS <sup>7</sup>	La réforme des Nations Unies a des implications importantes en matière de gouvernance et de gestion pour l'OMS et pour l'OPS, en particulier pour le rôle des représentants de l'OPS/OMS dans les pays en termes de structure de gouvernance, de financement conjoint, et de planification et d'exécution des activités au niveau des pays, y compris les communications et la mobilisation des ressources.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'OPS a chargé les bureaux de représentants de l'OMS/OPS de veiller à ce que les autorités nationales des pays et les partenaires respectent le statut constitutionnel de l'OPS tout en collaborant avec l'OMS dans son travail de mise en œuvre de la réforme de l'ONU.</li> <li>- L'OPS continue de mettre en œuvre des mandats spécifiques à travers la Région, comme demandé par ses États Membres, en travaillant directement avec les ministères de la Santé et d'autres ministères pour mener à bien ses activités de coopération technique dans les pays.</li> <li>- Le personnel de l'OPS au niveau national reste seul responsable devant la Directrice de l'OPS. Les bureaux de représentants de l'OPS/OMS communiquent des informations au Coordinateur résident des Nations Unies sur les activités techniques de l'OPS mises en œuvre avec les fonds de l'OMS au niveau national.</li> <li>- La stratégie commune des activités institutionnelles de l'ONU continue d'être évaluée par l'OPS selon les besoins, au cas par cas.</li> </ul>
Retard dans la riposte aux urgences de santé publique	Ce risque continue d'être pertinent pour les États Membres et pour les activités et la sécurité du personnel de l'OPS en raison du caractère imprévisible des catastrophes naturelles, des flambées et de l'ampleur croissante des crises humanitaires.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Surveiller, anticiper et se préparer à atténuer les conséquences sanitaires des situations d'urgence et des catastrophes, en améliorant la préparation, la réponse et la résilience nationales.</li> <li>- Préconiser au niveau national un renforcement et un financement continus de la première ligne de riposte aux situations d'urgence.</li> <li>- Surveiller la mise en œuvre au niveau national du Règlement sanitaire international (RSI).</li> <li>- Assurer que les modes opératoires normalisés du BSP sont en place pour constituer les équipes d'appui en cas de flambée, de catastrophe ou d'autres situations d'urgence déclarées.</li> </ul>

<sup>7</sup> Rapport sur les enjeux stratégiques entre l'OPS et l'OMS. CE164/INF/1, 12 avril 2019.

Risque	Description du risque	Exemples d'interventions actuelles et prévues en matière d'atténuation du risque
Risque informatique	Les failles de sécurité du système d'information de l'OPS peuvent avoir des conséquences durables sur l'intégrité des données et la disponibilité des informations.	Un programme exhaustif de sécurité informatique a été mis au point, qui comprend des instruments technologiques aux normes professionnelles ainsi que des modules de formation pour sensibiliser le personnel aux questions de sécurité de l'information et de conformité aux normes de sécurité, de même qu'un système de surveillance des appareils individuels, des réseaux et des serveurs afin de signaler ou bloquer toute activité suspecte.
Potential de fraudes et de conflits d'intérêts	Ce risque est lié aux conflits d'intérêts potentiels dans les projets impliquant des acteurs non étatiques et aux effets de la fraude, de la corruption et d'autres types de fautes professionnelles sur les ressources et la crédibilité de l'OPS.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le BSP a élaboré une nouvelle politique de prévention de la fraude et de la corruption et une formation obligatoire du personnel pour le sensibiliser et le rendre plus vigilant à ces questions.</li> <li>- Les règles portant sur les relations avec les acteurs non étatiques, les achats et la protection des lanceurs d'alerte sont strictement appliquées.</li> <li>- La capacité d'enquête a été renforcée.</li> <li>- Des mesures décisives sont prises en cas de fraude, corruption ou faute professionnelle.</li> </ul>
Systèmes d'information sanitaire carencés et fragmentés	Ce risque demeure car il entrave la capacité 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.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poursuite du plaidoyer en faveur de l'investissement et de la mise à niveau des systèmes d'information intégrés pour la santé avec la capacité de générer et d'analyser des données sanitaires désagrégées aux fins de décisions et de suivi dans le cadre du <i>Plan d'action pour le renforcement des systèmes d'information en santé 2019-2023</i>.<sup>8</sup></li> <li>- Le BSP a alloué des ressources considérables pour améliorer la coopération technique dans le domaine des 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.</li> </ul>

## Déclaration

L'équipe de la direction générale et moi avons effectué un suivi systématique de toutes les recommandations d'audit interne et externe, y compris celles 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 s'ouvrant le 1<sup>er</sup> janvier 2019 et clos le 31 décembre 2019, et qu'il demeure tel le jour de la signature du présent rapport.

Signé

**Carissa F. Etienne**

**Directrice**

**Organisation panaméricaine de la Santé**

<sup>8</sup> Résolution CE164.R4, *Plan d'action pour le renforcement des systèmes d'information en santé 2019-2023*. Juin 2019.

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

### **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 2019, 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 2019, 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 des opinions**

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 de ceux chargés 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, que ce soit 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 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 quant à 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 de contrôle interne de l'OPS pour 2019. 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.

### **Signé**

**Gareth Davis** 7 août 2020  
Comptroller and Auditor General

National Audit Office  
157-197 Buckingham Palace Road  
Victoria  
London. SW1W 9SP  
Royaume-Uni

## États financiers

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

Au 31 décembre 2019  
(en milliers de dollars des États-Unis)

	Référence	31 décembre 2019	31 décembre 2018
<b>ACTIFS</b>			
<b>Actifs courants</b>			
Trésorerie et équivalents de trésorerie	Note 3	188 926	193 712
Investissements à court terme	Note 4.1	247 034	288 320
Créances	Note 6	250 317	201 688
Stocks	Note 7	1 763	7 824
<b>Total des actifs courants</b>		<b>688 040</b>	<b>691 544</b>
<b>Actifs non courants</b>			
Investissements à long terme	Note 4.2	421 548	379 245
Créances	Note 6	86 769	79 608
Immobilisations corporelles	Note 8	109 195	106 143
Immobilisations incorporelles	Note 9	496	695
<b>Total des actifs non courants</b>		<b>618 008</b>	<b>565 691</b>
<b>TOTAL DES ACTIFS</b>		<b>1 306 048</b>	<b>1 257 235</b>
<b>PASSIFS</b>			
<b>Passifs courants</b>			
Passifs opérationnels	Note 10	26 979	25 398
Dettes	Note 11	13 826	11 942
Avantages du personnel	Note 12	3 368	2 759
Recettes différées	Note 13	563 322	556 170
Provisions à court terme		14 387	
<b>Total des passifs courants</b>		<b>621 882</b>	<b>596 269</b>
<b>Passifs non courants</b>			
Dettes	Note 11	7 796	7 796
Avantages du personnel	Note 12	274 173	200 468
Recettes différées	Note 13	161 349	150 501
<b>Total des passifs non courants</b>		<b>443 318</b>	<b>358 765</b>
<b>TOTAL DU PASSIF</b>		<b>1 065 200</b>	<b>955 034</b>
<b>Situation Nette</b>		<b>240 848</b>	<b>302 201</b>
<b>ACTIFS NETS/SITUATION NETTE</b>			
Soldes des fonds	Note 14	63 931	142 088
Réserves	Note 14	176 917	160 113
<b>TOTAL ACTIFS NETS/SITUATION NETTE</b>		<b>240 848</b>	<b>302 201</b>

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

Au 31 décembre 2019  
(en milliers de dollars des États-Unis)

	Référence	31 décembre 2019	31 décembre 2018
<b>RECETTES</b>			
<b>Recettes d'opérations sans contrepartie directe</b>			
Contributions fixées	Note 15	112 047	103 225
Contributions volontaires	Note 15	122 782	518 279
Allocations de l'OMS	Note 15	84 396	69 315
<b>Recettes d'opérations avec contrepartie directe</b>			
Achats de fournitures de santé publique	Note 15	849 929	686 269
Autres recettes	Note 15	6 480	8 154
Recettes diverses	Note 15	18 482	8 193
<b>TOTAL DES RECETTES</b>		<b>1 194 116</b>	<b>1 393 435</b>
<b>DÉPENSES</b>			
Dépenses liées au personnel		143 507	123 426
Fournitures, biens et matériels	Note 16	851 769	692 653
Équipement, véhicules, mobilier, immobilisations incorporelles, Dépréciation et amortissement	Note 16	1 990	1 449
Services contractuels	Note 16	99 487	112 459
Voyages	Note 16	34 767	49 055
Transferts et subventions aux contreparties	Note 16	20 077	365 813
dépenses directes	Note 16	37 720	23 940
<b>TOTAL DES DÉPENSES</b>		<b>1 189 317</b>	<b>1 368 795</b>
<b>EXCÉDENT/(DÉFICIT) NET</b>		<b>4 799</b>	<b>24 640</b>

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

Au 31 décembre 2019  
 (en milliers de dollars des États-Unis)

	Référence	31 décembre 2019	31 décembre 2018
<b>Actifs nets en début d'année</b>		<b>302 201</b>	<b>248 780</b>
Gains / (pertes) actuariels sur le passif correspondant aux avantages du personnel	Note 12.6	( 66 152)	28 781
<b>Total des postes (recettes/dépenses) comptabilisés</b>		<b>( 66 152)</b>	<b>28 781</b>
<b>Excédent/(déficit) pour l'exercice financier</b>		<b>4 799</b>	<b>24 640</b>
<b>Total des recettes et dépenses comptabilisés pour l'année</b>		<b>( 61 353)</b>	<b>53 421</b>
<b>Actifs nets en fin d'année</b>	<b>Note 14</b>	<b>240 848</b>	<b>302 201</b>

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

Au 31 décembre 2019  
(en milliers de dollars des États-Unis)

	Référence	31 décembre 2019	31 décembre 2018
<b>Flux de trésorerie provenant du fonctionnement :</b>			
<b>Flux hors trésorerie</b>		4 799	24 640
Excédent / (déficit) pour l'exercice			
Dépréciation et amortissement	Note 8/9	1 990	1 962
(Augmentation)/diminution des créances	Note 6	( 55 790)	211 131
(Augmentation)/diminution des stocks	Note 7	6 061	186
Augmentation/(diminution) des passifs opérationnels	Note 10	1 581	2 460
Augmentation/(diminution) des dettes	Note 11	1 884	3 599
Augmentation/(diminution) des avantages du personnel	Note 12.3/12.6	8 162	( 6 598)
Augmentation/(diminution) des recettes différées	Note 13	18 000	( 174 099)
Augmentation/(diminution) des provisions à court terme	Note 23		
<b>Flux de trésorerie nets provenant du fonctionnement</b>		<b>1 074</b>	<b>63 281</b>
<b>Flux de trésorerie provenant des investissements et activités de financement :</b>			
(Augmentation)/diminution des investissements à court terme	Note 4.1	41 286	71 475
(Augmentation)/diminution des investissements à long terme	Note 4.2	( 42 303)	( 6 271)
Acquisition d'immobilisations, installations et équipements corporelles et incorporelles	Note 8/9	( 4 843)	( 513)
<b>Flux de trésorerie nets provenant des activités d'investissement</b>		<b>( 5 860)</b>	<b>64 691</b>
<b>Augmentation/(diminution) nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie</b>		<b>( 4 786)</b>	<b>127 972</b>
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie en début d'année</b>		<b>193 712</b>	<b>65 740</b>
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie en fin d'année</b>		<b>188 926</b>	<b>193 712</b>

## Organisation panaméricaine de la Santé

## Exposé de la comparaison du montant budgétaire et du montant réel

Au 31 décembre 2019

(en milliers de dollars des États-Unis)

Catégorie/secteur de programme	2018-2019 Budget Approuvé	2018			2019			Budget pour 18-19	Total Dépenses	Dépenses en % du Budget Révisé
		Budget Réparti	Dépenses	% Dépenses Vs Budget Révisé	Budget Réparti	Dépenses	% Dépenses Vs Budget Révisé			
1. Maladies transmissibles	114 600	57 300	49 878	87%	57 300	54 288	95%	114 600	104 166	91%
2. Maladies non transmissibles et facteurs de risque	59 100	29 550	21 199	72%	29 550	20 310	69%	59 100	41 509	70%
3. Déterminants de la santé et promotion de la santé tout au long de la vie	81 400	40 700	26 891	66%	40 700	26 600	65%	81 400	53 491	66%
4. Systèmes de santé	118 400	59 200	43 983	74%	59 200	46 925	79%	118 400	90 908	77%
5. Préparation, surveillance et interventions	56 400	28 200	19 983	71%	28 200	20 703	73%	56 400	40 686	72%
6. Services institutionnels et fonctions d'appui	189 700	94 850	78 911	83%	94 850	85 515	90%	189 700	164 426	87%
<b>Total pour les programmes de base (catégories 1 à 6)</b>	<b>619 600</b>	<b>309 800</b>	<b>240 845</b>	<b>78%</b>	<b>309 800</b>	<b>254 341</b>	<b>82%</b>	<b>619 600</b>	<b>495 186</b>	<b>80%</b>
Programmes spéciaux et riposte aux situations d'urgence	56 000	28 000	20 703	74%	28 000	30 271	108%	56 000	50 974	91%
<b>TOTAL</b>	<b>675 600</b>	<b>337 800</b>	<b>261 548</b>	<b>77%</b>	<b>337 800</b>	<b>284 612</b>	<b>84%</b>	<b>675 600</b>	<b>546 160</b>	<b>81%</b>

Le Programme et budget de l'OPS a été approuvé au moyen de la résolution CSP29.R6 à titre de budget intégré et indépendant des sources de financement. Les chiffres de la colonne « Budget approuvé, 2018-2019 » indiquent le total des ressources nécessaires (souvent appelé « plafond budgétaire » ou « enveloppes ») et non le financement. Durant les exercices budgétaires 2018 et 2019, il n'y a eu aucun transfert budgétaire ; le budget en résultant (ventilé pour l'exercice et totalisé pour l'exercice biennal) est donc le même que le budget approuvé à l'origine. Les dépenses pour 2019 représentent les dépenses réelles et comptabilisées résultant de toutes les sources de financement (Contributions fixées et Recettes diverses, Contributions volontaires de l'OPS et fonds spéciaux destinés à financer le programme et budget). Les chiffres correspondant aux financements et aux dépenses par source de financement figurent dans d'autres rapports du présent document.

Le budget biennal approuvé de l'OPS est conforme aux niveaux budgétaires historiques qui sont généralement financés à moins de 90 %. Bien que les dépenses se soient accélérées au cours de la deuxième année de l'exercice biennal, le taux d'exécution a diminué au dernier trimestre 2019 en raison des mesures institutionnelles de maîtrise des coûts mises en œuvre en réponse aux problèmes de trésorerie. En outre, les faibles niveaux de financement ont eu un effet conséquent sur les dépenses de la catégorie 3 et, dans une moindre mesure, sur celles des catégories 2, 4 et 5.

La catégorie 1 était convenablement financée et présentait par conséquent des niveaux de dépenses élevés. La catégorie 6 est presque entièrement financée par des fonds flexibles et reçoit la plus grande partie du financement à l'avance, et présente donc également un niveau de dépenses élevé par rapport au plafond budgétaire approuvé. Tous les fonds disponibles pour le budget au cours de l'exercice 2018-2019 n'ont pas expiré à la fin de 2019 et certains soldes sont reportés à l'exercice budgétaire 2020-2021.

Une analyse plus approfondie des dépenses par rapport aux niveaux de financement réels à la fin de décembre 2019 est présentée en annexe à 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 dans les 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 d'émission 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.R10 adoptée en septembre 2017. Cette autorisation d'émission porte la même date que le Rapport du Commissaire aux comptes. Aucune autre autorité n'est habilitée à amender les états financiers après émission. (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 organigrammes correspondant aux 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 ou les notes justificatives.

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). Ni les Organes directeurs de l'Organisation ni aucun État Membre n'ont fait savoir qu'ils ont l'intention de dissoudre l'Organisation, de mettre fin à ses activités ou de diminuer le financement alloué pour ses activités.

La COVID-19 est un événement sans effet correctif qui s'est produit après la date de déclaration et dont l'Organisation n'est pas en mesure de mesurer l'impact.

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. État de la comparaison du montant budgétaire et du montant réel
- 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 les 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, maintenir un niveau de liquidités adéquat et réaliser un rendement en proportion avec les contraintes en matière de risque d'investissement. Les principes de politique sont ceux qui en déterminent la durée, la diversité et la qualité de 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 de placements 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 pour le Fonds du régime des indemnités de cessation de service et de rapatriement (TAREP) 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 d'y effectuer tout dépôt. 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. La décision de déprécier une créance est basée sur une analyse de l'ancienneté de la créance et des circonstances entourant la relation avec le tiers. Le calcul de la dépréciation sera basé sur un pourcentage de la créance totale à risque.

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 ailleurs, en vertu du Règlement financier actuel, aucune perte de valeur n'est comptabilisée.
- **Créances inscrites au Fonds de péréquation des impôts (opérations sans contrepartie directe)** : ces créances sont dues par les États Membres qui imposent leurs ressortissants, ou d'autres personnes imposables, sur les émoluments versés par l'Organisation ; elles sont comprises dans les contributions fixées de l'État Membre concerné. 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, 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 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 2019, l'Organisation a classé tous les soldes des créances en contributions volontaires échues avant le 31 décembre 2020 ainsi que les contributions volontaires 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 2020 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. Le PALTEX est un programme d'édition qui acquiert, produit et distribue des manuels et des matériels pédagogiques de qualité en espagnol et en portugais à des prix abordables. Le programme PALTEX a pris fin le 31 décembre 2019.

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 sur la moitié de l'année 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
Agencements et installations	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 le moins 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 était bailleur du terrain sur lequel est bâti l'immeuble sis à 2121 Virginia Avenue, N.W., Washington, D.C. et, aux termes d'un contrat de location, locataire des deux premiers étages de cet immeuble. Les deux contrats de location ont pris fin le 30 décembre 2019, lorsque l'Organisation a acheté le bâtiment.

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 est déterminé pour les immobilisations incorporelles 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 ou 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 les 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 participant au titre de l'achat des fournitures de santé publique en prévision de 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 2019, l'Organisation a classé tous les soldes des recettes différées en contributions volontaires échues avant le 31 décembre 2020 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 2020 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, « Recettes des opérations avec contrepartie directe, » et la norme IPSAS 23, « Recettes 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 dû et payable.
- **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 programme et budget biennal peut être amendé ultérieurement par les Organes directeurs.

L'Organisation prépare le budget selon le mode de comptabilité d'exercice, exception faite de la dépréciation et de l'amortissement.

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 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.

Norme IPSAS 42, Avantages sociaux, date de prise d'effet : 1<sup>er</sup> janvier 2022. L'Organisation examinera cette déclaration afin de déterminer son applicabilité. Cet examen sera effectué en coopération avec le Groupe de travail des normes comptables établi par l'ONU.

## 3. Trésorerie et équivalents de trésorerie

	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Espèces en caisse, US\$	136 479	96 638
Espèces en caisse et devises	9 627	45 199
Fonds opérant sur les marchés monétaires	53 397	53 343
Moins : Actifs du régime	(10 577)	( 1 468)
<b>Total</b>	<b>188 926</b>	<b>193 712</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 2019	31 décembre 2018
Certificats de dépôt	247 034	288 320
<b>Total</b>	<b>247 034</b>	<b>288 320</b>

Des intérêts accumulés de \$680 607 (2018 : \$1 174 017) 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 2019	31 décembre 2018
<b>Augmentation nette des investissements à long terme</b>		
Augmentation (diminution) des investissements à long terme	42 304	6 353
(Gains)/pertes nets non réalisés	(6 906)	287
<b>Augmentation nette des investissements à long terme</b>	<b>35 397</b>	<b>6 066</b>
<b>Flux de trésorerie résultant des investissements à long terme</b>		
Recettes d'intérêts	10 163	7 840
Gains/(pertes) nets réalisés	863	(1 690)
<b>Flux de trésorerie résultant des investissements à long terme</b>	<b>11 026</b>	<b>6 150</b>

Évaluation des investissements à long terme	31 décembre 2019		31 décembre 2018	
	Coût	Marché	Coût	Marché
Titres à revenu fixe	1 564	1 565	10 347	10 132
Portefeuilles en gestion	417 771	421 548	382 373	379 245
Moins : actifs du régime	(1 564)	(1 565)	(10 347)	(10 132)
<b>Total</b>	<b>417 771</b>	<b>421 548</b>	<b>382 373</b>	<b>379 245</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 le gouvernement des États-Unis. Les intérêts accumulés de \$2382 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 \$1 928 177 (2018 : \$1 719 759) 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.

Dans les portefeuilles en gestion, les soldes de trésorerie temporaires sont le résultat d'un repositionnement, d'une nouvelle compensation ou d'échéances naturelles. Au 31 décembre 2019, le solde de trésorerie était de \$72 658 224.

## 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.

Instruments financiers et méthodes d'évaluation	Coût amorti 2019	Juste valeur du marché 2019	Coût amorti 2018	Juste valeur du marché 2018
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie</b>				
Trésorerie et équivalents de trésorerie	188 926		193 712	
Trésorerie et équivalents de trésorerie (actifs du régime)	10 577		1 468	
<b>Investissements à court terme</b>				
Certificats de dépôt (détenus jusqu'à l'échéance)	247 034		288 320	
<b>Investissements à long terme</b>				
Titres à revenu fixe (actifs du régime)		1 565		10 132
Portefeuilles en gestion (disponibles à la vente)		421 548		379 245
<b>Créances</b>	329 687		274 796	
<b>Dettes</b>	13 826		11 942	
<b>Total</b>	<b>790 050</b>	<b>423 114</b>	<b>770 238</b>	<b>389 377</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	1.41%	111 466	53 397	34 640
<b>Investissements à court terme</b>					
Certificats de dépôt	44,38 journées	2.25%	247 034		
<b>Investissements à long terme</b>					
Actifs du régime	2,93 années	2.14%	1 565		
Portefeuilles en gestion	1,82 années	1.93%	421 548		
<b>Total</b>			<b>781 613</b>	<b>53 397</b>	<b>34 640</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	1 563	2.14%	5-dic.-22	continues
<b>Total</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. 2019	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
421 726	414 181	(7 545)	429 334	7 608

### 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 65 % 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 des encaisses en 2019.

Risque de crédit	2019		2018	
Trésorerie et équivalents de trésorerie	83 202	19.3%	65 163	16.7%
AAA	194 677	45.1%	223 363	57.4%
AA	43 235	10.0%	41 072	10.6%
A	94 343	21.8%	45 235	11.6%
BBB	16 347	3.8%	14 233	3.7%
Autre	100	0.0%	105	0.0%
<b>Total</b>	<b>431 904</b>	<b>100%</b>	<b>389 171</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.

La trésorerie et les équivalents de trésorerie comprennent \$10 543 416 détenus dans le marché monétaire TAREP. Les investissements à long terme et les portefeuilles en gestion de l'OPS sont détenus comme suit :

Catégorie d'Investissement	2019	2018
Fonds opérant sur les marchés monétaires	19 476	3 810
Titres émis par le gouvernement et des entités des États-Unis	202 030	211 918
Valeurs mobilières endossées à des actifs ou hypothèques	17 163	16 539
Titres émis par des sociétés commerciales	146 815	123 035
Dépôts de banque	46 420	24 145
Autre		9 724
<b>Total des Investissements á long terme</b>	<b>431 904</b>	<b>389 171</b>

La majorité des créances sont dues par les États Membres de l'OPS au titre des contributions fixées, des contributions volontaires et des États Membres participant aux fonds d'achat. Conformément aux normes IPSAS et à la politique comptable de l'OPS, toutes les créances ont été examinées afin de déterminer tout risque de contrepartie. Des dépréciations s'élevant à \$6 331 458 ont été constatées lorsque ce risque a été jugé significatif.

#### 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 petite part des dépenses (10 %) 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 au Brésil 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 au Brésil afin d'éliminer le besoin d'intervenir sur le marché pour acheter ou vendre de la monnaie nationale. Ces soldes excédentaires sont investis localement dans des certificats de dépôt dont l'échéance est prévue au fur et à mesure que les fonds sont requis afin d'atténuer le risque pour l'Organisation.

Les dépôts en monnaie nationale détenus à Cuba et au Venezuela, qui s'élèvent à environ \$974 656, 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. Hormis les sommes cités antérieurement, les soldes détenus par l'OPS en monnaie nationale sont négligeables.

Le risque de change associé aux créances est atténué par la politique de chaque fonds régissant l'acceptation de fonds en monnaie nationale. Les différences de change sont soit absorbées par l'État Membre ou le donateur, soit, dans le cas des fonds d'achat, absorbées en tant que dépenses administratives. Le risque de change associé aux dettes matérielles est géré au cas par cas afin d'atténuer tout impact négatif sur l'Organisation.

## 6. Créances

	Total		Total	
	31 décembre 2019	31 décembre 2019	31 décembre 2018	31 décembre 2018
<b>Courants</b>				
Contributions fixées		88 872		42 769
Fonds de péréquation des impôts		5		5
Contributions volontaires		76 885		86 077
Contributions volontaires – Préparation aux situations d'urgence et secours en cas de catastrophes	5 096		9 582	
Contributions volontaires	37 539		42 454	
Contributions volontaires – Contributions volontaires nationales	34 250		34 041	
Achat de fournitures de santé publique *		73 430		55 674
Fonds renouvelable pour l'achat de vaccins	67 835		53 910	
Fonds renouvelable régional pour les fournitures stratégiques de santé publique	5 595		1 764	
Programme élargi de manuels et de matériel pédagogique				44
Avances au personnel		5 194		6 034
Dépenses payées d'avance		7 399		6 500
Créances diverses		4 863		4 585
Provisions pour créances douteuses		( 6 331)		
<b>Total</b>		<b>250 317</b>		<b>201 688</b>
<b>Non courantes</b>				
Contributions volontaires		85 519		79 608
Contributions volontaires	37 307		26 025	
Contributions volontaires – Contributions volontaires nationales	48 212		53 583	
Real Estate Maintenance and Improvement Contributions		1 250		
<b>Total</b>		<b>86 769</b>		<b>79 608</b>

\* Sur un total de \$73 430 144 de créances, \$10 947 305 sont en souffrance depuis plus d'un an au 31 décembre 2019, contre \$704 297 en souffrance depuis plus d'un an au 31 décembre 2018.

## 6.1 Créances découlant des contributions fixées

	Arriérés	2019	Total 2019	Total 2018
Argentine	1 308	2 915	4 223	2 914
Aruba		21	21	
Bahamas				46
Bolivie		68	68	
Brésil		12 102	12 102	12 102
Chili		687	687	
Colombie	1 591	1 591	3 183	1 591
Costa Rica				53
Curaçao	21	21	42	43
El Salvador				74
États-Unis		60 669	60 669	20 472
France		1	1	55
Haïti		21	21	
Mexico		766	766	459
Pays-Bas				21
Paraguay		17	17	
Pérou		561	561	543
Porto Rico	184	80	264	263
Royaume-Uni		6	6	12
Saint Vincent and the Grenadines				21
Sint-Maarten		21	21	43
Suriname				46
Uruguay		290	290	
Venezuela	4 011	1 920	5 930	4 011
<b>TOTAL *</b>	<b>7 115</b>	<b>81 757</b>	<b>88 872</b>	<b>42 769</b>

\* L'encours total à payer sur les contributions fixées s'élevait à \$88,9 millions, soit une augmentation de \$46,1 millions par rapport à 2018. Par conséquent, l'Organisation a utilisé l'intégralité du solde du Fonds de roulement ainsi que \$61,4 millions issus de fonds provenant d'autres sources internes sans restriction. L'OPS a officiellement demandé à tous les États Membres de payer leurs contributions fixées et leurs arriérés actuels le plus tôt possible en 2020 afin d'assurer la continuité des activités de l'Organisation.

## 7. Stocks

	31 décembre 2019	31 décembre 2018
PROMESS	1 110	1 080
Programme élargi de manuels et de matériel pédagogique	652	6 744
<b>Solde de clôture des stocks</b>	<b>1 762</b>	<b>7 824</b>

\* Le solde au 31 décembre 2019 correspond aux dons en cours.

## 8. Immobilisations corporelles

2019	Terrains	Installations	Matériel informatique	Matériel de bureau	Agencements et installations	Véhicules	Matériel audiovisuel	Amél. locatives	Installations mobiles	Total
Coût au 1er janvier	64 026	44 867	635	200		2 905	317	266	27	113 243
Entrées		5 022		23		455				5 500
Cessions		( 669)	( 24)			( 334)		( 266)		( 1 293)
Ajustements				( 35)	35					
<b>Coût au 31 décembre</b>	<b>64 026</b>	<b>49 220</b>	<b>611</b>	<b>188</b>	<b>35</b>	<b>3 026</b>	<b>317</b>		<b>27</b>	<b>117 450</b>
Amortissement au 1er janvier		3 940	635	157		1 761	317	266	24	7 100
Imputation durant la période actuelle		1 357		16	5	411			3	1 792
Cessions		( 59)	( 24)			( 288)		( 266)		( 637)
Ajustements				( 4)	4					
<b>Amortissement au 31 décembre</b>		<b>5 238</b>	<b>611</b>	<b>169</b>	<b>9</b>	<b>1 884</b>	<b>317</b>		<b>27</b>	<b>8 255</b>
<b>Valeur comptable nette au 31 décembre 2019</b>	<b>64 026</b>	<b>43 982</b>		<b>19</b>	<b>26</b>	<b>1 142</b>				<b>109 195</b>

2018	Terrains	Installations	Matériel informatique	Matériel de bureau	Agencements et installations	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)
Ajustements										
<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)
Ajustements										
<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>

## 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

Conformément aux politiques comptables de l'Organisation (Note 2.8), un exercice de réévaluation est effectué tous les cinq ans. La dernière réévaluation complète a été effectuée fin 2015 par un expert indépendant. De plus, un immeuble au Guatemala a été vendu.

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

Bâtiments	1er janvier 2019	Acquisition	Vente	31 décembre 2019
Argentine	1 600			1 600
Barbade	2 332			2 332
Brésil	4 418			4 418
Jamaïque	1 464			1 464
Guatemala	2 438		( 669)	1 768
Guyana	614			614
Haïti	1 061			1 061
Washington, D.C.	28 110	5 022		33 132
Paraguay	464			464
Pérou	1 441			1 441
Venezuela	926			926
<b>Total partiel des bâtiments</b>	<b>44 868</b>	<b>5 022</b>	<b>( 669)</b>	<b>49 220</b>
<b>Terrains</b>				
Brésil	7 796			7 796
Haïti	1 229			1 229
Washington, D.C.	44 440			44 440
Pérou	8 914			8 914
Venezuela	1 647			1 647
<b>Total partiel des terrains</b>	<b>64 026</b>			<b>64 026</b>
<b>Total</b>				<b>113 246</b>
		<b>WDC - Terrain</b>		<b>WDC - Bâtiment</b>
Date de prise d'effet de la réévaluation		Novembre 2015		Novembre 2015
L'expert indépendant n'est pas intervenu		Oui		Oui
Les méthodes et hypothèses significatives ont été appliquées pour estimer la juste valeur des actifs		Méthode : la valeur finale n'inclut pas les biens personnels ou les mobiliers, agencements et installations et est fondée sur une durée de commercialisation estimée entre 12 et 24 mois. Hypothèse : cette évaluation est fondée sur l'hypothèse que le site est exempt de matières dangereuses ou contaminées et que les informations relatives aux recettes et dépenses fournies par l'OPS sont effectivement exactes.		
La mesure dans laquelle la juste valeur des actifs a été déterminée directement par référence aux prix observables sur un marché actif ou des transactions récentes sur le marché à des conditions de pleine concurrence ou était estimée à l'aide d'autres techniques d'évaluation.		Analyse des flux de trésorerie actua		Moyenne : approche des recettes, approche comparative des ventes, Analyse des flux de trésorerie actualisés
La somme de tous les excédents résultant de la réévaluation pour les éléments compris dans la catégorie des immobilisations corporelles : Excédent/(Déficit)		5 440		(1 890)

## 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.
- b) Elles sont en cours d'élaboration et non encore achevées. Aucune immobilisation incorporelle n'est en cours d'élaboration pour l'exercice 2019.

	31 décembre 2019	31 décembre 2018
<b>Immobilisations incorporelles disponibles à l'utilisation</b>		
Coût au 1er janvier	4 681	4 681
Entrées		
Cessions	( 429)	
<b>Coût au 31 décembre</b>	<b>4 252</b>	<b>4 681</b>
Amortissement au 1er janvier	3 986	3 750
Imputation durant la période actuelle	199	236
Cessions	( 429)	
<b>Amortissement au 31 décembre</b>	<b>3 756</b>	<b>3 986</b>
<b>Total des immobilisations incorporelles</b>	<b>496</b>	<b>695</b>

## 10. Passifs opérationnels

	31 décembre 2019	Total 31 décembre 2019	31 décembre 2018	Total 31 décembre 2018
Contributions volontaires		16 251		17 325
Contributions volontaires: préparation aux situations d'urgence et secours en cas de catastrophe	677		15	
Contributions volontaires	196		437	
Contributions volontaires: contributions volontaires nationales	15 378		16 873	
Achats de fournitures de santé publique		2		1 666
OMS : Contributions volontaires		3		701
Programme élargi de manuels et de matériel pédagogique		5		66
Assurance-maladie du personnel		2 030		2 310
Recettes résultant des services		104		82
Fonds spécial d'appui aux programmes		456		351
Contributions fixées et recettes diverses		415		598
Frais d'occupation des postes		5 780		678
Péréquation des impôts		1 772		1 613
Fonds directeur d'investissement		161		
Provision pour prestations de cessation de service et de rapatriement				8
<b>Total</b>		<b>26 979</b>		<b>25 398</b>

## 11. Dettes

	31 décembre 2019	31 décembre 2018
<b>Courantes</b>		
Contributions fixées reçues d'avance	106	9
Contributions volontaires - Accords échus	434	2 970
Achats de fournitures de santé publique	27	438
Solde dû à l'Organisation mondiale de la Santé en compensation d'opérations entre bureaux	9 151	5 751
Divers	4 108	2 774
<b>Total</b>	<b>13 826</b>	<b>11 942</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'examen de recensement et l'étude des critères associés à la ventilation des coûts et passifs du régime d'assurance-maladie des fonctionnaires retraités qui ont été effectués en 2019 par l'OPS et l'OMS en vertu d'un accord intervenu avec le secrétariat du régime d'assurance-maladie du personnel ont produit des résultats qui sont repris dans les rapports financiers du régime d'assurance-maladie du personnel, lesquels sont disponibles sur <https://www.who.int/about/finances-accountability/reports/en>.

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. Le financement global de l'OPS est régi par les contributions de ses États Membres.  
(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 le régime sont les modifications des taux d'actualisation, les taux d'augmentation des frais médicaux et les taux de rendement de l'actif.
- 141.d Le taux d'actualisation est calculé 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. Le groupe de travail de l'ONU recommande d'appliquer des courbes de rendement aux évaluations médicales des retraités de l'ONU. L'OPS applique ces courbes de rendement pour ses évaluations.
- 149.a En qualité d'organisation participant au régime d'assurance-maladie du personnel, l'OPS n'est pas légalement tenue de réserver à l'avance des fonds destinés au régime. Pour l'instant, le Comité de contrôle mondial compte accumuler des fonds pour assurer progressivement un financement intégral de ce passif comptable. En 2019, le Comité a discuté de l'état de financement du passif résultant du régime d'assurance-maladie des fonctionnaires retraités et a pris des décisions visant à la fois à augmenter les cotisations au Fonds – en augmentant les taux de cotisation de l'Organisation et des participants de 2 % par an à partir de 2020, l'excédent de chaque année étant conservé dans les actifs du fonds – et à contenir ou diminuer les coûts et le passif par des mesures telles que,
- pour les participants résidant aux États-Unis d'Amérique, une diminution du remboursement des traitements hors réseau reçus aux États-Unis d'Amérique jusqu'à un maximum de 70 % de leurs frais médicaux remboursables, et ne considérer le remboursement de 70 % que pour le calcul de la prestation complémentaire (limite catastrophique) ;
  - pour les participants résidant aux États-Unis d'Amérique, l'obligation de s'inscrire à Medicare A et B pour les membres admissibles aux États-Unis qui sont nés après 1944. Ceux qui ne s'inscrivent pas recevront des remboursements réduits à partir du 1<sup>er</sup> août 2020 (comme s'ils étaient inscrits à Medicare).
- 150.b Le régime d'assurance-maladie du personnel déclare les actifs et passifs attribuables à chacune des entités participantes dans son rapport financier annuel. Chaque entité est créditée des cotisations de chacun de ses membres et de la cotisation institutionnelle, plus les intérêts créditeurs sur les actifs accumulés, et chaque entité est débitée de ses coûts administratifs et des réclamations respectives. L'excédent (déficit) net est ajouté aux actifs cumulés de chaque entité (déduit de ceux-ci) après la clôture financière de fin d'exercice. Ces actifs sont comparés à l'obligation de chaque entité au titre des prestations définies, calculée aux fins des états financiers, ce qui donne un actif ou un passif net. Chaque entité présente ses actifs ou passifs nets dans ses états financiers respectifs et n'est légalement responsable que de sa propre obligation au titre des prestations définies.
- 150.c L'OPS n'est responsable que de sa propre obligation au titre des prestations définies, et non de celles d'autres organisations. En cas de cessation des activités du régime ou de retrait de l'OPS, celle-ci doit retirer ses actifs accumulés et reste responsable de son obligation au titre des prestations définies dans tout nouveau régime d'assurance-maladie établi pour le personnel actif et inactif de l'OPS et ses personnes à charge.

### 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 des 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. Le financement global de l'OPS est régi par les contributions de ses États Membres.  
(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 est calculé à partir des taux de rendement du marché 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.
- 149.a L'OPS n'est pas légalement tenue de réserver à l'avance des fonds destinés au régime. Actuellement, le TAREP accuse un solde de \$12 142 000 d'actifs. En outre, l'Organisation dispose d'un solde de \$8 947 545 dans le Fonds pour les indemnités de cessation de service, qui est disponible pour couvrir les indemnités actuelles et futures de fin de contrat. Pour l'instant, l'OPS a l'intention de conserver ses actifs pour assurer progressivement un financement à peu près intégral de ce passif comptable.

Au 31 décembre 2019, 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 2019	Total 2018
Passifs courants		3 368	3 368	2 759
Passifs non courants	270 249	3 924	274 173	200 468
<b>Total</b>	<b>270 249</b>	<b>7 292</b>	<b>277 541</b>	<b>203 227</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.
- Aucun droit de remboursement n'est prévu.
- Les cotisations de l'Organisation prévues en 2020 sont estimées à \$8 947 000 pour le Fonds d'assurance-maladie des fonctionnaires retraités et à \$3 414 826 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 2019, 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 au Fonds du régime d'assurance-maladie des fonctionnaires retraités.

## 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 2019	
<b>Taux d'actualisation</b>	3,5 %	2,8 %
<b>Inflation générale</b>	2,2 %	
<b>Augmentations des frais médicaux</b>	États-Unis – 4,8 % en 2020, diminuant progressivement pour atteindre 3,85 % à partir de 2032.  Amériques hors États-Unis – 6 % en 2019, diminuant progressivement pour atteindre 3,85 % à partir de 2035.	Sans objet
<b>Évolution future des taux de cotisation des participants</b>	2 % par an jusqu'à la fin 2049 et 0 % par an par la suite.	Sans objet
<b>Espérance de vie</b>	Les taux de mortalité sont fondés sur ceux résultant de l'évaluation du 31 décembre 2019 effectuée par la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies.	
<b>Moyenne des frais médicaux</b>	Coûts aux États-Unis et hors États-Unis prévus sur la base de l'expérience récente, ajustés en fonction des tendances du marché et des mesures de réduction des coûts du régime d'assurance-maladie du personnel.	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 du régime des indemnités de cessation de service et de rapatriement	Total 2019	Total 2018
<b>Rapprochement de l'obligation au titre des prestations définies</b>				
Obligation au titre des prestations définies (solde de début)	262 574	16 036	278 610	315 332
Frais de service	5 371	1 996	7 367	10 818
Intérêts sur l'obligation au titre des prestations définies	11 606	587	12 193	11 697
Paielements réels bruts au titre des prestations	( 14 562)	( 1 468)	( 16 030)	( 10 967)
Dépenses administratives réelles	( 769)		( 769)	( 310)
Cotisations réelles des participants	2 661		2 661	1 983
Amendements au régime adoptés	( 8 016)		( 8 016)	( 24 247)
Changements de méthodes comptables				6 168
(Gain)/Perte sur l'obligation au titre des prestations définies résultant des changements d'hypothèse financière	44 994	1 327	46 321	( 32 142)
(Gain)/Perte sur l'obligation au titre des prestations définies résultant d'autres changements d'hypothèse	34 806	956	35 762	278
<b>Obligation au titre des prestations définies au 31 décembre 2019</b>	<b>338 665</b>	<b>19 434</b>	<b>358 099</b>	<b>278 610</b>
<b>Rapprochement des actifs du régime</b>				
Actifs du régime (solde de début)	63 782	11 600	75 382	76 723
Paielements réels bruts au titre des prestations	( 24 324)	( 1 468)	( 25 792)	( 18 889)
Dépenses administratives réelles	( 1 334)		( 1 334)	( 590)
Cotisations réelles des participants	6 966		6 966	5 435
Total réel des cotisations institutionnelles	13 929	1 468	15 397	13 054
Cotisations visant l'augmentation des actifs	2 225		2 225	1 988
Intérêts sur les actifs nets	2 840	464	3 304	2 859
Gain/(Perte) sur les actifs du régime	4 333	78	4 411	( 5 198)
<b>Actifs du régime au 31 décembre 2019</b>	<b>68 417</b>	<b>12 142</b>	<b>80 559</b>	<b>75 382</b>
<b>Rapprochement de l'état de financement</b>				
Obligation au titre des prestations définies				
Personnel en activité	138 543	19 434	157 977	95 579
Encourus mais non payés				
Personnel inactif	191 571		191 571	183 031
Total de l'obligation au titre des prestations définies	338 667	19 434	358 101	278 610
Actifs du régime				
Actifs du régime bruts	68 417	12 142	80 559	75 382
Total des actifs du régime	68 417	12 142	80 559	75 382
Courants		3 368	3 368	2 759
Non courants	270 249	3 924	274 173	200 468
<b>Passif net (Actif) comptabilisé dans l'état de la situation financière</b>	<b>270 249</b>	<b>7 292</b>	<b>277 541</b>	<b>203 227</b>
Dépenses de 2019				
Frais de service	5 371	1 996	7 367	10 818
Dépenses d'intérêts	8 766	123	8 889	9 215
Amendements au régime adoptés	( 8 016)		( 8 016)	( 24 247)
<b>Total des dépenses comptabilisées dans l'état de la performance financière</b>	<b>6 121</b>	<b>2 119</b>	<b>8 240</b>	<b>( 4 214)</b>
<b>Cotisations attendues en 2020</b>				
Cotisations du personnel/pour le personnel en activité, nettes des demandes de réclamations/dépenses administratives	3 256		3 256	6 476
Cotisations de l'OMS pour personnel inactif	5 691	3 415	9 106	4 362
<b>Total des cotisations attendues en 2020</b>	<b>8 947</b>	<b>3 415</b>	<b>12 362</b>	<b>10 838</b>

Remarque : à partir de l'activité actuarielle totale pour l'année, qui s'élève à \$74 391 215 (2018 : \$-32 994 454), \$66 152 117 (2018 : \$-28 780 975) sont comptabilisés dans l'état des variations de l'actif net et \$8 239 098 (2018 : \$-4 213 479) sont comptabilisés dans l'état de la performance financière.

En sus des actifs du régime détenus en fiducie dans le TAREP, l'Organisation dispose d'un solde s'élevant à \$8 947 545 dans le Fonds pour les indemnités de cessation de service, qui est disponible pour couvrir les indemnités de fin de contrat actuelles et futures.

L'obligation au titre des prestations définies du régime d'assurance-maladie des fonctionnaires retraités est passée de \$262 574 084 en 2018 à \$338 666 414 en 2019, principalement en raison d'une augmentation de \$44 994 440 imputable à un changement dans le taux d'actualisation qui est passé de 4,5 % à 3,5 %, et d'une augmentation de \$34 806 483 due à l'impact de la prise en compte des coûts actualisés et des données de recensement pour l'évaluation actuelle.

L'obligation au titre des prestations définies du TAREP est passée de \$16 035 925 en 2018 à \$19 433 953 en 2019 en raison d'un changement du taux d'actualisation, qui est passé de 4 % à 2,8 %, et d'une augmentation de l'utilisation présumée des indemnités de cessation de service.

## 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. Dans son enquête, l'actuaire indépendant 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 2019	Obligation au titre des prestations définies au 31 décembre 2018
<b>Analyse de la sensibilité des frais médicaux</b>		
Hypothèse actuelle sur l'inflation des frais médicaux moins 1 %	287 814	223 254
Hypothèse actuelle sur l'inflation des frais médicaux	338 666	256 406
Hypothèse actuelle sur l'inflation des frais médicaux plus 1 %	404 490	297 781
<b>Analyse de la sensibilité du taux d'actualisation</b>		
Hypothèse actuelle sur le taux d'actualisation moins 1 %	406 326	301 003
Hypothèse actuelle sur le taux d'actualisation	338 666	256 406
Hypothèse actuelle sur le taux d'actualisation plus 1 %	287 194	221 362

\* Les analyses de la sensibilité ne tiennent 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 membre qui participe à la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies (la « Caisse »), 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 avantages connexes. La Caisse est un régime financé, à prestations définies, auquel participent plusieurs employeurs. En vertu de l'article 3.b de son règlement, la Caisse 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 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, 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 au plan 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 à la Caisse au cours de l'exercice financier sont comptabilisées en dépenses dans l'état de la performance financière.

Le Règlement de la Caisse 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 suffiront à financer ses passifs. Les engagements financiers de l'OPS envers la Caisse 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.

La dernière évaluation actuarielle de la Caisse a été achevée le 31 décembre 2017, et l'évaluation au 31 décembre 2019 est en cours. La Caisse a recouru à une reconduction des données de participation en vigueur le 31 décembre 2017 au 31 décembre 2018 dans ses états financiers correspondant à 2018.

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 %. Le ratio de capitalisation était de 102,7 % lorsque le système actuel d'ajustement des pensions était pris en compte.

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 d'activité de la Caisse 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 (2016, 2017 et 2018), la totalité des cotisations versées à la Caisse s'élevait à \$23 550 073, \$24 472 741 et \$25 689 009, respectivement, dont 67 % ont été versés par l'OPS.

En 2019, le montant des cotisations versées à la Caisse était de \$17 814 119 (en 2018 : \$17 120 012). En 2020, les cotisations prévues s'élèvent à environ \$18 705 000.

L'appartenance à la Caisse 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 et présente chaque année un rapport au Comité mixte ainsi qu'à l'Assemblée générale des Nations Unies. La Caisse publie des rapports trimestriels sur ses investissements et les met à la disposition du grand public, en ligne, à l'adresse [www.unjspf.org](http://www.unjspf.org).

### 13. Recettes différées

	31 décembre 2019	31 décembre 2018
<b>Courantes</b>		
<b>Contributions volontaires</b>		
Contributions volontaires - Préparation aux situations d'urgence et secours en cas de catastrophe	8 277	10 996
Contributions volontaires	69 720	69 872
Contributions volontaires nationales	111 182	96 788
<b>Achats de fournitures de santé publique</b>		
Fonds renouvelable pour l'achat de vaccins	313 708	328 096
Fonds renouvelable régional pour les fournitures stratégiques en matière de santé publique	59 018	45 475
Achats remboursables	925	4 305
Recettes résultant des services	492	638
<b>Total</b>	<b>563 322</b>	<b>556 170</b>
<b>Non courantes</b>		
<b>Contributions volontaires</b>		
Contributions volontaires	61 588	36 872
Contributions volontaires nationales	99 761	113 629
<b>Total</b>	<b>161 349</b>	<b>150 501</b>

### 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 des 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 projet quinquennal de sécurité sanitaire des aliments
- Fonds d'excédent de la mise en œuvre des normes IPSAS pour le financement du PMIS de l'OPS
- Fonds d'excédent de recettes

## Synthèse des soldes des fonds et réserves

	Solde 31 décembre 2018	Recettes	Dépenses	Transferts	Évaluation actuarielle/ Réévaluation immobilière	Solde 31 décembre 2019
<b>Soldes des fonds :</b>						
Fournitures stratégiques en matière de santé publique - Capitalisation	18 404	70 465	68 925			19 944
Régime d'assurance-maladie des fonctionnaires retraités de l'OPS	( 198 792)		6 120		( 65 337)	( 270 249)
Contributions volontaires	36	45 683	45 682			37
Contributions volontaires - Contributions volontaires nationales	1	57 827	72 215			( 14 387)
Recettes résultant des services	6 857	2 563	2 848	( 179) <sup>2/</sup>		6 393
Provisions pour avantages du personnel	2 488		( 1 382)			3 870
Fonds renouvelable pour l'achat de vaccins	195 640	761 191	746 967			209 864
Achats remboursables		2 041	2 041			
Contributions fixées de l'OPS et recettes diverses	92 000	121 149	104 643	( 13 062) <sup>3/</sup>		95 444
Provision pour prestations de cessation de service et de rapatriement <sup>1/</sup>	4 077	542	132		( 815)	3 672
Frais d'occupation des postes OPS	9 434		744			8 690
Programme élargi de manuels et de matériel pédagogique	11 943	2 325	8 289	( 5 326) <sup>4/</sup>		653
Budget ordinaire d'AMRO		37 831	37 831			
Fonds volontaires d'AMRO pour la promotion de la santé		39 048	39 048			
Compte spécial d'AMRO pour les frais de service		7 517	7 517			
<b>Total partiel</b>	<b>142 088</b>	<b>1 148 182</b>	<b>1 141 620</b>	<b>( 18 567)</b>	<b>( 66 152)</b>	<b>63 931</b>
<b>Réserves :</b>						
Fonds de roulement	21 717			3 283 <sup>5/</sup>		25 000
Fonds de péréquation des impôts	( 5 571)	14 897	7 198			2 128
Fonds directeur d'investissement	23 714	1 190	2 111	2 600 <sup>4/</sup>		25 393
Fonds spécial d'appui aux programmes	113 999	18 813	27 430	2 725 <sup>4/</sup>		108 107
Contributions volontaires - Préparation aux situations d'urgence et secours en cas de catastrophe	2 679	11 015	10 938			2 756
Fonds spécial de promotion de la santé	783	19				802
Fonds des excédents budgétaires	132			2 455 <sup>5/</sup>		2 587
Fonds pour les urgences en cas d'épidémie	557		20			537
Fonds du projet quinquennal de sécurité sanitaire des aliments	1			( 1) <sup>3/</sup>		
Fonds des excédents de l'OPS au titre des normes IPSAS - Financement du PMIS	2 102					2 102
Fonds d'excédent de recettes				7 505 <sup>5/</sup>		7 505
<b>Total partiel</b>	<b>160 113</b>	<b>45 934</b>	<b>47 697</b>	<b>18 567</b>		<b>176 917</b>
<b>Total</b>	<b>302 201</b>					<b>240 848</b>

<sup>1/</sup> Ce solde du fonds pour 2019 est constitué de \$-7 291 915 correspondant au régime des indemnités de cessation de service et de rapatriement (voir la Note 12.6), de \$8 947 545 correspondant à la provision de l'OPS pour les indemnités de fin de contrat et de \$2 016 459 correspondant au Fonds des indemnités locales de cessation de service hors ONU.

<sup>2/</sup> Ce montant représente les virements effectués à partir de fonds inactifs du poste Recettes résultant des services qui ont été versés au fonds Contributions fixées et recettes diverses, comme suit : un gain de \$139 provenant du Fonds pour les matériels d'aide visuelle, de \$21 provenant de la location de bureaux au Venezuela par UNISIDA et de \$19 provenant des Recettes diverses résultant des services.

<sup>3/</sup> Ce montant représente la valeur nette des virements provenant des postes suivants : un gain de \$179 provenant de fonds inactifs du poste Recettes résultant des services<sup>(2/)</sup> et de \$1 provenant du Fonds du projet quinquennal de sécurité sanitaire des aliments et de sommes virées comme suit : un gain de \$7505 versé au Fonds de l'excédent des recettes, de \$2455 au Fonds de l'excédent budgétaire et de \$3283 au Fonds de roulement.

<sup>4/</sup> Ce montant représente un virement provenant du PALTEX en raison de la cessation d'activité du fonds : \$2725 versés au Fonds des coûts d'appui aux programmes et \$2600 au Fonds directeur d'investissement qui ont contribué à l'achat de l'immeuble sis à 2121 Virginia Ave. à Washington, D.C.

<sup>5/</sup> Ce montant représente un virement au titre du gain sur l'exercice biennal 2018-2019 depuis le fonds Contributions fixées et Recettes diverses en vertu du Règlement financier de l'OPS<sup>(3/)</sup>.

## 14.1 Fonds de roulement

Le fonds de roulement a été établi principalement pour fournir les fonds nécessaires au financement du programme et budget 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.

	Solde 31 décembre 2018	Solde 31 décembre 2019	Solde 31 décembre Exercice 2018-2019	Solde 31 décembre Exercice 2016-2017
<b>Solde au 1er janvier - Exercice</b>	<b>21 717</b>		<b>21 717</b>	<b>20 745</b>
Excédent/(déficit) de 2016				11 263
Excédent/(déficit) de 2017				(7 359)
Excédent/(déficit) de 2018	( 830)		( 830)	
Excédent/(déficit) de 2019		16 506	16 506	
<b>Excédent/(déficit)</b>	<b>( 830)</b>	<b>16 506</b>	<b>15 676</b>	<b>3 904</b>
Postes non budgétaires de 2016*				2 364
Postes non budgétaires de 2017*				365
Postes non budgétaires de 2018*	2 343		2 343	
Postes non budgétaires de 2019*		(4 956)	(4 956)	
<b>Postes non budgétaires *</b>	<b>2 343</b>	<b>(4 956)</b>	<b>(2 613)</b>	<b>2 729</b>
Postes non budgétaires de 2017				(5 661)
2019 - Virement pour fermeture du fonds <sup>1/</sup>		180	180	
2019 - Virement au Fonds d'excédent de recettes		(7 505)	(7 505)	
2019 - Virement au Fonds d'excédent budgétaire		(2 455)	(2 455)	
<b>Total Postes</b>		<b>(9 780)</b>	<b>(9 780)</b>	<b>(5 661)</b>
<b>Excédent/(déficit) des crédits du budget ordinaire</b>	<b>1 513</b>	<b>1 770</b>	<b>3 283</b>	<b>972</b>
<b>Solde au 31 décembre <sup>2/</sup></b>			<b>25 000</b>	<b>21 717</b>

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

<sup>1/</sup> Comprend : Fonds de ventes et de services divers, Fonds pour les matériels d'aide visuelle, Venezuela - Location d'espaces de bureau au Fonds UNISIDA et Fonds du Plan quinquennal pour la sécurité sanitaire des aliments.

<sup>2/</sup> Au cours de l'exercice biennal 2018-2019, la totalité du solde de trésorerie du Fonds de roulement a été utilisée pour financer la mise en œuvre du programme et budget, ainsi que \$61,4 millions supplémentaires d'autres fonds sans restriction, en attendant la réception des contributions fixées, dont le solde débiteur s'élevait à \$88,9 millions au 31 décembre 2019.

## 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 2019	Crédits du Fonds de péréquation des impôts	Part des États Membres	Disponible pour couvrir le remboursement des impôts au personnel	Impôts remboursés au personnel	Solde 31 décembre 2019
Canada	22	801	761	40	42	20
Colombie	16	134	134			16
États-Unis	( 5 595)	4 857	( 9 965)	14 822	7 155	2 072
Venezuela	( 14)	158	123	35	1	20
Autres		2 220	2 220			
<b>Total</b>	<b>( 5 571)</b>	<b>8 170</b>	<b>( 6 727)</b>	<b>14 897</b>	<b>7 198</b>	<b>2 128</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 l'immobilier 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 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 d'une épidémie 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 du système d'information pour la gestion du Bureau sanitaire panaméricain (PMIS)**

Le Fonds 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 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 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 « tout 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 ».

#### **14.11 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 « tout 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 2019	Recettes 2018
<b>Recettes d'opérations sans contrepartie directe</b>		
<b>Contributions fixées</b>		
Budget ordinaire de l'OPS	97 150	97 150
Fonds de péréquation des impôts	14 897	6 075
<b>Total partiel</b>	<b>112 047</b>	<b>103 225</b>
<b>Contributions volontaires</b>		
Contributions volontaires	45 683	46 192
Contributions volontaires – Contributions volontaires nationales <sup>1/</sup>	57 828	439 396
Contribuciones voluntarias - Preparativos de emergencia y socorro en casos de desastres naturales	11 015	5 915
Contributions volontaires - Préparation aux situations d'urgence et secours en cas de catastrophe	8 256	26 776
<b>Total partiel</b>	<b>122 782</b>	<b>518 279</b>
<b>Autres recettes</b>		
Budget ordinaire AMRO	37 831	42 560
Fonds volontaires de promotion de la santé AMRO	39 048	21 186
Compte spécial de frais généraux – AMRO	7 517	5 569
<b>Total partiel</b>	<b>84 396</b>	<b>69 315</b>
<b>Recettes d'opérations avec contrepartie directe</b>		
<b>Achats de fournitures de santé publique</b>		
Fonds renouvelable pour l'achat de vaccins	767 162	605 326
Achats remboursables pour les États Membres	2 041	4 655
Fonds renouvelable régional pour les fournitures stratégiques en matière de santé publique	70 825	68 280
Fonds spécial d'appui aux programmes	9 901	8 008
<b>Total partiel</b>	<b>849 929</b>	<b>686 269</b>
<b>Autres recettes</b>		
Budget ordinaire de l'OPS	1	39
Recettes destinées aux services	2 563	3 141
Programme élargi de manuels et de matériel pédagogique	2 289	2 495
Promotion de la santé	19	17
Fonds directeur d'investissement	1 190	1 190
Fonds spécial d'appui aux programmes	418	1 272
<b>Total partiel</b>	<b>6 480</b>	<b>8 154</b>
<b>Recettes diverses</b>		
Budget ordinaire de l'OPS		
Recettes d'intérêts	21 080	18 389
Plus-values et moins-values	3 267	( 8 919)
Frais de gestion d'investissements	( 653)	( 445)
Autres recettes diverses	304	447
Fonds spécial d'appui aux programmes	238	( 1 521)
Programme élargi de manuels et de matériel pédagogique	36	54
Provision pour indemnités de cessation de service et de rapatriement	542	188
Contributions volontaires – Contributions volontaires nationales	( 1)	
Réduction/(Augmentation) des provisions pour créances douteuses	( 6 331)	
<b>Total partiel</b>	<b>18 482</b>	<b>8 193</b>
<b>TOTAL DES RECETTES</b>	<b>1 194 116</b>	<b>1 393 435</b>

<sup>1/</sup> Les contributions volontaires nationales pour 2018 comprenaient \$364 850 591 liés aux activités réduites du projet Mais Médicos.

## 16. Dépenses

	Dépenses 2019	Dépenses 2018
<b>Dépenses liées au personnel</b>		
Personnel national et international	134 268	114 526
Personnel temporaire	9 239	8 900
<b>Total partiel</b>	<b>143 507</b>	<b>123 426</b>
<b>Fournitures, biens et matériels</b>		
Vaccins/seringues/chaîne du froid	746 967	590 652
Médicaments et fournitures de santé	70 965	71 116
Autres biens et fournitures	33 837	30 885
<b>Total partiel</b>	<b>851 769</b>	<b>692 653</b>
<b>Équipement, véhicules, mobilier, immobilisations incorporelles, dépréciation et amortissement</b>		
Équipement, véhicules, mobilier		( 513)
Dépréciation et amortissement	1 990	1 962
<b>Total partiel</b>	<b>1 990</b>	<b>1 449</b>
<b>Services contractuels</b>		
Contrats	99 487	112 459
<b>Total partiel</b>	<b>99 487</b>	<b>112 459</b>
<b>Voyages</b>		
Voyages officiels	34 767	49 055
<b>Total partiel</b>	<b>34 767</b>	<b>49 055</b>
<b>Transferts et subventions aux contreparties</b>		
Lettres d'accord <sup>2</sup>	20 077	365 813
<b>Total partiel</b>	<b>20 077</b>	<b>365 813</b>
<b>Dépenses générales de fonctionnement et autres dépenses directes<sup>1</sup></b>		
Entretien, sécurité et assurance	23 333	23 940
Augmentation des provisions pour créances douteuses	14 387	
<b>Total partiel</b>	<b>37 720</b>	<b>23 940</b>
<b>Total</b>	<b>1 189 317</b>	<b>1 368 795</b>

<sup>1</sup> Comprend les paiements de location s'élevant à \$3 487 377 (2018 : \$3 469 650)

<sup>2</sup> Les lettres d'accord de 2018 comprenaient \$348 250 083 liés aux activités réduites du projet Mais Médicos.

## 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 tel que la dépréciation, l'amortissement et le 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 quoique 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 2019 est présenté ci-dessous :

Activité	Investissements et financements		Total
	Fonctionn		
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 présenté 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	( 284 612)
Différences de base	( 1 990)
Différences de calendrier	
Différences de présentation	
Différences entre entités	1 461 532
<b>TOTAL</b>	<b>1 174 930</b>

## 17.3 Comparaison des dépenses et du financement en 2019

Catégorie/Secteur programmatique	Fonds budgétés au 31 décembre 2019	Dépenses réelles 2018	Dépenses réelles 2019	Total dépenses exercice biennal	% Dépenses c. fonds budgétés
1. Maladies transmissibles	107 036	49 878	54 288	104 166	97%
2. Maladies non transmissibles et facteurs de risque	41 864	21 199	20 310	41 509	99%
3. Déterminants de la santé et promotion de la santé tout au long de la vie	53 609	26 891	26 600	53 491	100%
4. Systèmes de santé	91 446	43 983	46 925	90 908	99%
5. Urgences de santé	41 546	19 983	20 703	40 686	98%
6. Leadership, gouvernance et fonctions d'appui	170 033	78 911	85 515	164 426	97%
<b>Total pour les programmes de base (catégories 1 à 6)</b>	<b>505 534</b>	<b>240 845</b>	<b>254 341</b>	<b>495 186</b>	<b>98%</b>
Programmes spéciaux et riposte aux situations d'urgence	50 927	20 703	30 271	50 974	100%
<b>TOTAL</b>	<b>556 461</b>	<b>261 548</b>	<b>284 612</b>	<b>546 160</b>	<b>98%</b>

Cette note sert de complément aux informations normalisées présentées dans l'état de la comparaison des montants budgétaires et des montants réels. Étant donné que, d'habitude, le budget approuvé de l'OPS n'est pas entièrement financé, il est utile de comparer les dépenses et les montants comptabilisés par rapport au financement (« Fonds budgétés ») comme illustré dans le tableau ci-dessus, et par rapport au budget approuvé (enveloppes ou plafonds) comme illustré dans l'état de la comparaison des montants budgétaires et des montants réels. En plus des montants budgétés qui sont indiqués dans le tableau, il y avait, à la date du rapport, \$77,3 millions disponibles aux fins d'inscription au budget, dont la plupart seront reportés à l'exercice biennal suivant (\$71,5 millions).

## 18. Informations sectorielles

### 18.1 État de la situation financière par secteur

	Total Secteur des activités principales	Total Secteur des activités de partenariat	Total Secteur des activités institutionnelles	Total Secteur des activités spéciales	Secteur des opérations entre parties	Total 2019	Total 2018
<b>ACTIFS</b>							
<b>Actifs courants</b>							
Trésorerie et équivalents de trésorerie	188 926					188 926	193 712
Investissements à court terme	247 034					247 034	288 320
Dus par d'autres secteurs*		206 898	645 355	49 035	(901 288)		
Créances	94 760	79 558	72 106	3 893		250 317	201 688
Stocks			1 763			1 763	7 824
<b>Total des actifs courants</b>	<b>530 720</b>	<b>286 456</b>	<b>719 224</b>	<b>52 928</b>	<b>(901 288)</b>	<b>688 040</b>	<b>691 544</b>
<b>Actifs non courants</b>							
Placements à long terme	421 548					421 548	379 245
Créances		85 519		1 250		86 769	79 608
Immobilisations nettes	101 545			7 650		109 195	106 143
Immobilisations incorporelles			496			496	695
<b>Total des actifs non courants</b>	<b>523 093</b>	<b>85 519</b>	<b>496</b>	<b>8 900</b>		<b>618 008</b>	<b>565 691</b>
<b>TOTAL DES ACTIFS</b>	<b>1 053 813</b>	<b>371 975</b>	<b>719 720</b>	<b>61 828</b>	<b>(901 288)</b>	<b>1 306 048</b>	<b>1 257 235</b>
<b>PASSIFS</b>							
<b>Passifs courants</b>							
Passifs opérationnels	2 445	16 254	568	7 712		26 979	25 398
Dus à d'autres secteurs*	901 288				(901 288)		
Dettes	11 748	1 862	49	167		13 826	11 942
Avantages du personnel				3 368		3 368	2 759
Recettes différées		189 180	374 142			563 322	556 170
Provisions à court terme		14 387				14 387	
<b>Total des passifs courants</b>	<b>915 481</b>	<b>221 683</b>	<b>374 759</b>	<b>11 247</b>	<b>(901 288)</b>	<b>621 882</b>	<b>596 269</b>
<b>Passifs non courants</b>							
Dettes	7 796					7 796	7 796
Avantages du personnel				274 173		274 173	200 468
Recettes différées		161 349				161 349	150 501
<b>Total des passifs non courants</b>	<b>7 796</b>	<b>161 349</b>		<b>274 173</b>		<b>443 318</b>	<b>358 765</b>
<b>TOTAL DU PASSIF</b>	<b>923 277</b>	<b>383 032</b>	<b>374 759</b>	<b>285 420</b>	<b>(901 288)</b>	<b>1 065 200</b>	<b>955 034</b>
<b>ACTIFS NETS/SITUATION NETTE</b>							
<b>Soldes des fonds et réserves</b>							
Soldes des fonds	95 444	(14 350)	236 854	(254 017)		63 931	142 088
Réserves	35 092	3 293	108 107	30 425		176 917	160 113
<b>SOLDES NETS DES FONDS et DES RÉSERVES</b>	<b>130 536</b>	<b>(11 057)</b>	<b>344 961</b>	<b>(223 592)</b>		<b>240 848</b>	<b>302 201</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. Ces sommes 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 2019	Total 2018
<b>RECETTES</b>							
<b>Recettes d'opérations sans contrepartie directe</b>							
Contributions fixées	97 150			14 897		112 047	103 225
Contributions volontaires		122 782	8 256		( 8 256)	122 782	518 279
Allocations de l'OMS	37 831	39 048	7 517			84 396	69 315
<b>Recettes d'opérations avec contrepartie directe</b>							
Achats de fournitures de santé publique			859 830		( 9 901)	849 929	686 269
Autres recettes	1		6 865	26 731	( 27 117)	6 480	8 154
Recettes diverses	23 998	( 1)	( 6 057)	542		18 482	8 193
<b>TOTAL DES RECETTES</b>	<b>158 980</b>	<b>161 829</b>	<b>876 411</b>	<b>42 170</b>	<b>( 45 274)</b>	<b>1 194 116</b>	<b>1 393 435</b>
<b>DÉPENSES</b>							
Dépenses liées au personnel	98 753	21 632	17 571	30 474	( 24 923)	143 507	123 426
Fournitures, biens et matériels	2 090	21 148	837 945	1 362	( 10 776)	851 769	692 653
Équipement, véhicules, mobilier, immobilisations incorporelles, dépréciation et amortissement	1 344		198	448		1 990	1 449
Services contractuels	20 781	63 357	10 571	5 294	( 516)	99 487	112 459
Voyages	8 051	23 733	2 987	199	( 203)	34 767	49 055
Transferts et subventions aux contreparties	2 618	16 799	660			20 077	365 813
Dépenses générales de autres dépenses directes	8 838	21 234	5 581	2 667	( 600)	37 720	23 940
Dépenses d'appui indirectes		8 256			( 8 256)		
<b>TOTAL DES DÉPENSES</b>	<b>142 475</b>	<b>176 159</b>	<b>875 513</b>	<b>40 444</b>	<b>( 45 274)</b>	<b>1 189 317</b>	<b>1 368 795</b>
<b>EXCÉDENT NET/(DÉFICIT)</b>	<b>16 505</b>	<b>( 14 330)</b>	<b>898</b>	<b>1 726</b>		<b>4 799</b>	<b>24 640</b>

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

En 2019, l'Organisation a passé les écritures comptables suivantes :

- \$76 582 ont été radiés au titre des créances du programme PALTEX (2018 : \$51 452)
- \$42 100 ont été radiés au titre des créances du programme PROMESS (2018 : \$0)
- Aucune radiation n'a été comptabilisée au titre de lettres d'accord (2018 : \$36 407)
- \$714 ont été comptabilisés au titre de radiations de faible envergure (2018 : \$26)
- \$25 000 ont été comptabilisés pour le solde utilisé de la machine à affranchir au siège.
- Aucun paiement à titre gracieux n'a été comptabilisé (2018 : \$444)

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

En 2019, 32 cas de fraude, de vol et de perte de biens ont été notifiés, qui s'élevaient à \$79 049. De ce montant, l'OPS a recouvré \$13 182, la perte nette globale en résultant pour l'Organisation s'élevant à \$65 866.

Le programme PALTEX a constaté un cas de perte ou vol de manuels s'élevant à \$15 694. L'OPS a renoncé à son indemnité, car la perte s'est produite dans un contexte de troubles politiques dans le pays où se trouve le point de vente. Ainsi, l'Organisation a subi une perte nette de \$15 694 en rapport avec le programme PALTEX en 2019.

Il y a eu 22 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 \$4697.

De plus, il y a eu sept cas de présomption de fraude professionnelle qui ont abouti à des enquêtes menées par le Bureau des enquêtes. Le montant correspondant aux pertes nettes pour l'Organisation s'élevait à \$45 474.

Enfin, il y a eu deux 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 \$412 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>

Les détails des opérations avec l'OMS figurent dans la Note 14, Budget ordinaire AMRO, Fonds volontaires AMRO pour la promotion de la santé et Compte spécial AMRO pour les frais de service.

Le personnel de direction essentiel est constitué du Directeur, du Directeur adjoint, 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 des pensions et les cotisations actuelles à l'assurance-maladie. Cette rémunération est versée conformes 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 2019, les membres du personnel de direction essentiel étaient au nombre de 4 (2018 : 4).

Personnel de direction essentiel	2019	2018
Traitement et ajustement de poste	795	842
Avantages	271	487
Pension et assurance-maladie	267	289
<b>Total de la rémunération</b>	<b>1 333</b>	<b>1 618</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 l'émission des états financiers a été autorisée.

Le 30 janvier 2020, le Directeur général de l'Organisation mondiale de la Santé a déclaré que la flambée de maladie à coronavirus COVID-19 était une urgence de santé publique de portée internationale. Cette situation d'urgence représente un événement sans effet correctif pour les états financiers de 2019 mais les répercussions mondiales de cette pandémie pourraient avoir des effets considérables sur les activités de l'Organisation en 2020 même si, pour l'instant, il est impossible d'en mesurer l'ampleur de manière fiable. L'OPS continuera de suivre de près les effets sur ses activités. L'Organisation a réussi à passer au télétravail dans toute la Région en dépit des répercussions sur certaines activités qui nécessitent des réunions en face à face. Malgré le stress observé dans de nombreuses régions, la livraison des fournitures est assurée. La pandémie peut également avoir des répercussions importantes sur les économies et les sociétés des États Membres. Pour atténuer l'impact des retards de paiement des contributions fixées et pour assurer la continuité des activités, l'OPS a augmenté la part des investissements liquides ou des comptes bancaires porteurs d'intérêts et procède à des examens fréquents de tous les portefeuilles d'investissement. Au 30 juillet 2020, l'Organisation a reçu \$66 228 409 imputables sur les contributions fixées pour des années antérieures et \$33 729 375 imputables sur les contributions fixées pour 2020.

## 23. Constitution de provisions

Au 31 décembre 2019, l'Organisation a comptabilisé une provision s'élevant à \$14 386 948 (2018 : zéro), qui reflète les pertes potentielles par rapport aux recettes comptabilisées au cours d'exercices précédents. Le calendrier de toute sortie potentielle de ressources est incertain. L'Organisation continuera à rechercher le résultat le plus avantageux.

## 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.

Services reçus en nature				
Bureau de pays ou centre	Personnel	Locaux de travail	Services de bureau	Matériel de bureau
Bahamas	X	X	X	
Barbados	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	
Honduras	X			
Jamaïque	X		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

Page 66

**AOUT 2020**

---

**Organisation panaméricaine de la Santé**

# **Rapport du Commissaire aux comptes sur les États financiers 2019 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 financière 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). Le vérificateur et auditeur général et la 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. La NAO fournit des services d'audit externe à plusieurs organisations internationales et travaille indépendamment de son rôle d'institution de contrôle des comptes du Royaume-Uni.

# Table des matières

<b>Résumé analytique</b>	<b>69</b>
Principales observations	70
<b>Première partie</b>	<b>75</b>
Gestion financière	75
Utilisation stratégique des fonds	83
Gouvernance et contrôle interne	84
<b>Deuxième partie</b>	<b>90</b>
Gestion des ressources humaines	90
<b>Troisième partie</b>	<b>103</b>
Recommandations des années précédentes	103
Remerciements	104
<b>Appendice Recommandations des années précédentes</b>	<b>105</b>

Pour en savoir plus sur la Cour des comptes du Royaume-Uni (National Audit Office, ou NAO), veuillez vous adresser à :

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

# Résumé analytique

## 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 des pays à travers 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 de concert avec ses États 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 pour tous un accès de qualité aux soins de santé qui répondent à leurs besoins, au moment opportun et sans crainte de s'appauvrir. 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 promeut 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 que leur ressource la plus précieuse soit la bonne santé.
- 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 et, dans la conjoncture présente, nous considérons qu'elles restent d'actualité. Par ailleurs, nous avons fait le suivi des progrès accomplis dans la mise en œuvre de nos recommandations antérieures.
- 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 par correspondance à l'issue de notre travail.

## Principales observations

### Opinion d'audit sur les états financiers

- 5 Notre audit comprenait l'examen des états financiers 2019 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 relevé des domaines dans lesquels les contrôles pourraient être encore renforcés et formulons des recommandations pour améliorer le contenu du rapport financier et des états financiers.
- 6 Dans les circonstances de la pandémie de COVID-19 et de la réduction de notre travail d'audit sur place, l'obtention d'une opinion d'audit sans réserve représente une réalisation importante de la part de toutes les parties concernées pour garantir la disponibilité et l'accessibilité de l'information afin que l'audit soit mené à bien.

### Gestion financière

- 7 L'OPS a présenté un excédent global (en vertu des normes IPSAS) de \$4,8 millions sur ses activités de 2019 avec un total de recettes s'élevant à \$1194 millions (2018 : \$1393 millions) et un total de dépenses de \$1189 millions (2018 : \$1369 millions). Les diminutions des recettes et des dépenses résultaient principalement d'une baisse de l'activité au titre des projets. En 2019, les actifs nets de l'OPS ont chuté à \$240,8 millions (2018 : \$302,2 millions). Cette baisse est principalement due à l'augmentation du passif correspondant aux avantages du personnel, qui fait l'objet d'une description détaillée plus loin. Au cours de cette période, les sources de financement des activités de l'OPS ont connu un changement important, les achats pour le compte des États Membres ayant augmenté pour représenter 71,2 % des recettes et le financement volontaire étant réduit à 10,3 %.
- 8 Comme nous l'avons souligné l'année dernière, bien que l'OPS continue d'avoir, dans l'ensemble, des réserves et des soldes de fonds positifs, soutenus par des liquidités et des investissements, une grande partie des réserves et des soldes de fonds sont affectés strictement à des fins spécifiques. Cette situation a eu des répercussions importantes sur les activités de l'OPS et a donné lieu à des incertitudes importantes. En conséquence, l'OPS a de plus en plus subventionné ses propres besoins de trésorerie pour assurer la réalisation des activités courantes à partir d'autres sources en raison du retard de paiement des contributions fixées. Au 31 décembre 2019, le solde de l'encours était de \$88,9 millions. Les retards de paiement se sont poursuivis jusqu'en 2020 et les pressions sur la trésorerie se sont aggravées.
- 9 Lors de la session extraordinaire du Comité exécutif en mai 2020, il a été convenu que l'OPS examinerait les coûts de fonctionnement en vue de déterminer des économies supplémentaires grâce à des modifications qui seraient apportées aux structures des ressources humaines et aux processus administratifs. Nous considérons que les gains d'efficacité sont importants actuellement, et que la COVID-19 a occasionné des pressions sans précédent sur les finances des États Membres et considérablement augmenté la demande de soins de santé dans la Région. Nous examinerons les mesures entreprises par la direction pour donner suite aux conclusions du Comité lors de notre prochain audit.

- 10 En conséquence de ces retards, le Fonds de roulement de l'OPS, dont le but premier est de financer le budget programme en attendant de recevoir les contributions, a de nouveau été complètement épuisé tout au long de l'année 2019. Au 31 décembre, en sus du fonds de roulement de \$25 millions, il s'est avéré nécessaire d'emprunter ou de financer en interne \$61,4 millions pour assurer le financement des activités essentielles. Ces emprunts considérables ont encore augmenté au cours des sept premiers mois de 2020 en raison des pressions occasionnées par les retards de paiement des contributions. Le rapport de la Directrice contient la situation la plus récente à l'égard des contributions.
- 11 Notre rapport met en évidence un certain nombre de domaines liés à la préparation des états financiers. Nous avons notamment fait des observations sur la nécessité pour l'OPS de revoir son approche de la comptabilisation des actifs à recevoir afin d'assurer que les états financiers reflètent la possibilité sous-jacente de recouvrer ces actifs. Les normes IPSAS ne font pas de distinction entre les créances sur les États Membres et toute autre créance, mais exigent une évaluation objective fondée sur l'expérience acquise en la matière, les problèmes connus et la situation du débiteur afin de garantir que les états financiers indiquent la juste valeur de l'actif. Nous avons recommandé que l'OPS revoie sa politique actuelle et que les États Membres ne participent pas aux appréciations de comptabilité relatives à l'évaluation de l'encours de la dette. Cela ne change aucunement la nature des obligations légales de respecter les obligations contractuelles.
- 12 Nous avons fait état des passifs importants que l'OPS continue de comptabiliser au regard des avantages du personnel, qui restent le passif prédominant de l'Organisation. Ces passifs restent sensibles aux changements des hypothèses sous-jacentes, et les perturbations économiques actuelles pourraient avoir un impact sur ces évaluations au cours de l'année 2020. Nous avons souligné la possibilité de développer davantage le contenu du rapport de la Directrice qui accompagne les états financiers et de concentrer les informations relatives aux états financiers sur les éléments les plus importants. Nous pensons qu'une telle démarche pourrait donner une vision plus large des résultats car elle permettrait d'aligner plus étroitement les rapports d'utilisation des ressources sur les principaux résultats.
- 13 Sur la base de nos observations de l'année dernière, l'OPS possède encore une certaine marge de manœuvre pour adopter une approche plus stratégique à l'égard de ses biens. Fin 2019, l'OPS a acquis une participation résiduelle dans l'immeuble sis à 2121 Virginia Avenue afin de regrouper le personnel du siège plus près du bâtiment principal et de tirer parti d'une possibilité offerte par son contrat de location. L'argumentaire commercial expose les divers objectifs qui sous-tendent l'investissement et, comme pour tous les projets, il est important que la direction rende compte aux Organes directeurs sur la manière dont ces objectifs ont été atteints. Les effets de la COVID-19, qui ont exercé des pressions pour la définition de nouvelles modalités de travail, sont tels qu'il est plus important que jamais que les stratégies relatives aux biens institutionnels soient efficaces et actualisées. La stratégie de l'OPS devrait tenir compte des enseignements tirés des nouvelles modalités de travail et prendre en considération les coûts d'opportunité futurs de la rénovation des bâtiments, la disponibilité de fonds pour rénover et entretenir les bâtiments à moyen et long terme et la possibilité de réaliser la valeur des immobilisations.

## **Gouvernance et contrôle interne**

- 14 La gouvernance et les contrôles internes sont les mécanismes essentiels sur lesquels les États Membres s'appuient pour assurer la bonne gestion des ressources allouées à l'Organisation. Un élément central du cadre de contrôle interne est le Système d'information pour la gestion du BSP (PMIS), grâce auquel les transactions sont contrôlées et enregistrées. Ce système intégré offre de nombreuses possibilités à l'Organisation et il a clairement renforcé le climat de contrôle, en permettant par exemple à l'Organisation de faire face aux défis du travail à distance.

- 15** Nous estimons qu'il est possible d'utiliser davantage les fonctionnalités du PMIS pour améliorer la conformité et l'administration de l'OPS élabore actuellement des processus pour renforcer la surveillance du climat de contrôle. Nous avons recommandé de donner la priorité à l'évolution en matière de conformité et d'établir une stratégie pour signaler systématiquement les problèmes de conformité aux gestionnaires de centres de coûts, en s'appuyant sur un régime de sanctions. Dans le cadre de ce processus, l'OPS doit assurer un investissement continu dans les besoins de formation des utilisateurs afin de garantir que les avantages du système soient maximisés et d'assurer une participation plus active dans les processus de contrôle de base.
- 16** Nos visites aux bureaux de pays ont conforté notre opinion selon laquelle l'intégration de la gestion des risques au sein de l'OPS demeure en cours. Les processus systématiques de gestion des risques ne sont pas encore utilisés pour alimenter la prise de décisions aux niveaux local et opérationnel. La gestion des risques continue d'être considérée comme un processus central de mise en conformité, plutôt que comme un élément qui soutient une gestion et une prise de décisions robustes. Nous avons constaté qu'une gestion efficace des risques peut enrichir l'enveloppe des projets de l'OPS pour contribuer à gérer les risques financiers et d'exécution en connaissance de cause. Il est également important d'intégrer la gestion des risques dès le début d'un projet, y compris le processus d'approbation même, pour assurer qu'elle est intégrée à la gouvernance du projet. Compte tenu de la pandémie actuelle, des fonctions de gestion des risques systématiques et efficaces sont de plus en plus essentielles pour susciter la confiance de la Directrice et des États Membres.
- 17** Nous avons pris note d'une évolution continue au regard de l'état du contrôle interne, qui s'appuie sur une base factuelle plus solide et fournit plus de détails sur la manière dont l'environnement a fonctionné. Nous avons mis en évidence les domaines à améliorer, notamment pour intégrer les sources des assurances et mieux identifier les thèmes qui se dégagent des fonctions d'audit et de conformité. Nous restons préoccupés par le fait que l'OPS n'a pas encore mis en œuvre les politiques qu'elle a élaborées en matière d'évaluation des risques et de plans d'intervention contre les fraudes, et nos recommandations antérieures à ce sujet restent en suspens. Le Comité d'audit a un rôle important à jouer à l'appui de l'action de la Directrice pour ce qui est du renforcement et de l'amélioration du climat de contrôle interne et de l'examen du degré d'intégration de la gestion des risques au sein de l'Organisation.

## **Gestion des ressources humaines**

- 18** Les ressources humaines sont le principal atout de l'OPS, et leurs résultats sont largement déterminés par la qualité du recrutement, de l'utilisation et du développement du personnel institutionnel. C'est la raison pour laquelle nous avons concentré notre attention sur la gestion des ressources humaines et les progrès accomplis par l'Organisation dans la mise en œuvre de sa Stratégie pour le personnel 2015-2019 comme thème de notre audit des résultats pour l'année 2019. La Stratégie pour le personnel de l'OPS a été conçue pour « attirer, retenir et motiver les meilleurs talents... ». La mise en œuvre de la stratégie est gérée par les attributions de gestion des ressources humaines (HRM) et, au cours des dernières années, elle est passée d'une approche transactionnelle à une approche stratégique qui aide l'Organisation à atteindre ces objectifs. La stratégie 2015-2019 a arrêté cinq priorités :
- réorienter les effectifs pour mieux répondre aux besoins des programmes et des États Membres,
  - encourager le talent à tous les niveaux,
  - améliorer les résultats du personnel,
  - atteindre une structure de direction qui sert de modèle au moyen d'un investissement dans sa réserve de talents parmi les gestionnaires,

- créer un environnement de travail haut de gamme et un climat propice à l'épanouissement des ressources humaines.
- 19** L'OPS a recensé 58 activités relatives aux effectifs dans les cinq thèmes. HRM a fait état de progrès limités dans la mise en œuvre de la Stratégie pour le personnel et, au moment de notre audit en février 2020, seules 41 % des activités avaient été entièrement réalisées. À la lumière des progrès réalisés, l'OPS a décidé de repenser la stratégie actuelle et de redéfinir les priorités des mesures en suspens plutôt que de lancer une nouvelle stratégie. Une stratégie efficace est essentielle pour l'aider à faire face à une conjoncture financière de plus en plus difficile et la stratégie devra faire l'objet d'examen périodiques pour qu'elle reste d'actualité.
- 20** L'OPS considère que la gestion des talents est un objectif important, et notre rapport souligne l'importance de relier les processus d'évaluation de la performance à l'approche fondée sur les compétences qui a été adoptée par l'Organisation. L'évaluation de la performance est entravée par une réticence à faire respecter l'obligation consistant dans l'exercice régulier d'évaluation du personnel. Lorsque les évaluations ont lieu, les résultats laissent entrevoir un échec pour ce qui est d'appliquer la fourchette des notes d'évaluation, ce qui complique tout règlement des problèmes relatifs aux résultats.
- 21** L'OPS a élaboré des processus pour soutenir une bonne gestion et un bon développement des talents, mais elle a été limitée par le volume des ressources consacrées à la formation et n'a pas investi dans les 55 % de ses effectifs qui ne sont pas fonctionnaires. L'OPS ne fait pas respecter le caractère obligatoire de la formation et certaines données factuelles donnent à penser que les hauts responsables de l'OPS doivent insister davantage sur la conformité aux règles et la participation dans les processus d'apprentissage, en particulier dans des domaines clés comme la communication de l'approche institutionnelle face au harcèlement. Dans l'ensemble, les enquêtes menées auprès du personnel ont clairement montré que la formation est considérée comme un domaine dans lequel l'organisation doit apporter des améliorations.
- 22** La formation sera de plus en plus importante pour garantir des effectifs agiles, capables de s'adapter à l'évolution des besoins et des modalités de travail. La gestion des talents est également importante compte tenu du profil d'âge de l'Organisation, et l'OPS doit s'engager dans une réflexion approfondie sur les plans de succession dans ses secteurs clés. En outre, elle doit prendre en compte et anticiper ses futurs besoins opérationnels pour assurer qu'elle forme son personnel de manière appropriée, notamment le personnel ayant des compétences en matière de gestion de projets, d'analyse et d'analyse de données. Les stratégies de recrutement doivent être adaptées à l'évolution des caractéristiques de l'OPS, au développement de meilleurs systèmes d'information et aux objectifs des États Membres.
- 23** Dans l'exécution de cette stratégie, il est important que la fonction HRM soit responsable sur le plan interne et devant les États Membres. Les paramètres de communication des résultats de HRM peuvent être améliorés. Au cours de l'exercice biennal 2018-2019, l'OPS a défini un indicateur unique pour mesurer la performance des ressources humaines dans le cadre de sa gestion officielle axée sur les résultats, en mesurant le nombre des contrats de prestation de services liés aux ressources humaines. Parallèlement, HRM a fait rapport au Comité exécutif sur les caractéristiques des effectifs (catégorie, grade, sexe, âge, lieu d'affectation et durée de service). Nous considérons que l'OPS peut fournir aux États Membres des données plus informatives et plus riches sur l'utilisation stratégique des ressources et sur son efficacité en matière de gestion des ressources humaines. Dans l'ensemble, nous encourageons l'utilisation d'un tableau de bord plus équilibré sur les interventions touchant les ressources humaines afin de mieux refléter l'éventail des objectifs clés qui sont jugés essentiels à la mise en œuvre de la stratégie. Une telle démarche contribuera à soutenir le suivi des progrès réalisés et aidera HRM à cibler ses efforts. Les rapports sur les ressources humaines devront également s'attacher à mieux expliquer comment l'OPS adapte ses effectifs et remet en question l'efficacité des coûts s'y rapportant. Cela inclut la manière dont elle utilise les nouvelles technologies et les nouveaux systèmes pour

rationaliser les processus à forte intensité de main-d'œuvre et l'examen plus approfondi d'options telles que l'externalisation.

- 24** Les effectifs de l'OPS ont augmenté de manière significative entre 2014 et 2019, avec un recours accru au personnel intérimaire et, en particulier, aux consultants. L'éventail des catégories de personnel « non fonctionnaires » est exceptionnellement large et la délimitation entre le travail des fonctionnaires et des non-fonctionnaires n'est ni précise ni cohérente. Certains employés « intérimaires » sont en poste depuis longtemps, près d'un tiers (32 %) ayant travaillé pour des entités de l'OPS pendant cinq ans ou plus, et 18 % pendant dix ans ou plus. Les taux de renouvellement dans certaines catégories de non-fonctionnaires sont largement comparables à ceux correspondant aux fonctionnaires, ce qui brouille encore plus cette délimitation. Les processus de recrutement des non-fonctionnaires ne sont pas aussi rigoureux que pour les fonctionnaires et l'éventail des modalités contractuelles introduit des complexités administratives et augmente les risques de non-conformité. Dans la pratique, le recours accru aux consultants reflète des considérations de financement à court terme plutôt qu'un constat pondéré des besoins de l'Organisation. Il existe une marge d'examen concernant la pertinence de ces modalités et leur utilité continue pour l'OPS.

### **Recommandations formulées l'année précédente**

- 25** Au 31 mars 2020, sur les 22 recommandations formulées pour 2018, huit (36 %) n'avaient pas été mises en œuvre, 10 (45 %) étaient en cours et quatre (18 %) avaient été soit mises en œuvre soit résolues. Bien qu'il y ait eu quelques progrès, nous sommes préoccupés par le rythme général de la mise en œuvre de nos recommandations. Bien que la situation financière de l'OPS et la COVID-19 aient eu un impact sur la capacité de gestion, nous pensons qu'il est possible d'articuler plus clairement la manière dont l'OPS répondra aux recommandations et les mettra en œuvre. En outre, nous considérons qu'un examen plus approfondi des plans de mise en œuvre par le Comité d'audit peut apporter une valeur ajoutée. Cela permettra de relever un défi important et d'avoir un aperçu de la situation, ainsi que d'examiner de manière critique la pertinence continue des recommandations.

# Première partie

## 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 2019, 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. Parallèlement à notre travail au Siège, nous avons également effectué des visites sur le terrain pour examiner les activités de l'OPS en Haïti et au bureau régional pour les pays des Caraïbes orientales (ECC). Notre travail dans ce bureau a consisté notamment à examiner le projet Smart Hospitals et à visiter plusieurs sites d'exécution de projets.

**1.3** Comme les États Membres le savent, à la demande de la Directrice, nous avons interrompu notre audit afin de laisser à l'Organisation le temps de faire le point sur sa situation financière, compte tenu des difficultés financières importantes et sans précédent découlant du retard de paiement des contributions. Au moment où nous devrions normalement certifier les états financiers en avril, il y avait un manque d'éléments probants à l'appui de l'hypothèse en faveur de la continuité d'activité, ce qui aurait pu entraîner une opinion d'audit défavorable. Après la suspension convenue de l'audit, comme nous l'avons signalé au Comité exécutif en juin 2020, la direction a présenté des preuves supplémentaires après la réception d'importantes contributions en retard en juillet. Cela nous a permis de conclure que l'hypothèse demeurait juste.

**1.4** Si les problèmes immédiats qui ont causé l'incertitude sur la santé financière ont été atténués, cela a mis en évidence deux problèmes importants que l'OPS doit résoudre. Le premier concerne la nécessité de résoudre les incohérences dans l'application des politiques comptables en ce qui concerne les retards dans la réception des contributions en souffrance, ce qui pourrait entraîner une surestimation des ressources immédiatement disponibles pour l'Organisation. Le deuxième, qui a été présenté lors de la session extraordinaire du Comité exécutif en mai 2020, consiste à examiner les coûts et à chercher à identifier des gains d'efficacité. Nous considérons que les gains d'efficacité sont importants actuellement, la COVID-19 ayant créé des pressions sans précédent sur les finances des États Membres et considérablement augmenté la demande de soins de santé dans la région. Il est donc de plus en plus important pour l'OPS de démontrer qu'elle maximise l'utilisation de ses ressources pour mener à bien ses activités de première ligne.

**1.5** Nous avons appris que l'Organisation a adopté de nouvelles mesures pour accroître le rendement, la direction ayant mis en place un comité directeur interne chargé d'examiner les coûts de fonctionnement et les possibilités offertes pour repérer des moyens de réaliser des économies grâce à des modifications dans les structures des ressources humaines et les processus administratifs. Ces mesures auront pour objet de tirer parti des outils disponibles dans le cadre du PMIS et des plates-formes en nuage de l'OPS. Les États Membres de l'OPS ont créé un groupe de travail parallèle chargé d'examiner le Plan stratégique en vue de redéfinir les priorités des domaines programmatiques pour mieux les adapter aux ressources disponibles. Tous ces processus sont importants car ils contribueront à jeter des bases plus solides en vue de l'efficacité et de la viabilité financière de l'Organisation. Nous examinerons les progrès réalisés dans ces domaines au cours de l'année prochaine.

## Observations financières

**1.6** L'OPS a présenté un excédent global de \$4,8 millions (2018 : excédent de \$24,6 millions), avec un total de recettes s'élevant à \$1194 millions (2018 : \$1393 million) et un total de dépenses de \$1189 millions (2018 : \$1369 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 au moyen de contributions volontaires nationales au Brésil, dont une partie a été compensée par un regain d'activité au moyen des fonds renouvelables.

**1.7** L'exposé de la comparaison des montants budgétaires et des montants réels (déclaration V) illustre des décaissements finals imputés sur le budget biennal approuvé, avec des dépenses biennales réelles s'élevant à \$546,2 millions contre un budget biennal de \$675,6 millions. Les dépenses de 2019 s'élevaient à \$284,6 millions (2018 : \$261,5 millions).

**1.8** Comme nous l'avons signalé l'année dernière, l'OPS gère son budget sur une base biennale et ne décrit pas ses dépenses sur la période correspondant au budget par rapport aux plans et prévisions concernant les dépenses. Nous continuons à souligner l'importance d'une approche plus nuancée de la budgétisation et du suivi annuels, ce qui est particulièrement important compte tenu des pressions financières auxquelles l'OPS a été confrontée en raison du retard dans la réception des contributions et des nouvelles situations d'urgence sanitaire liées à la pandémie.

**Tableau 1. Principaux flux de recettes et dépenses** : Les activités de l'OPS consistent de plus en plus dans la prestation directe de services d'achat pour les gouvernements des pays.

<b>Principaux flux de recettes</b>	<b>2019</b>	<b>Part du total des recettes (2018 entre parenthèses)</b>
Activités d'achat pour le compte des États Membres	\$849,9 millions	71,2 (56,9)
Contributions volontaires (y compris les contributions nationales)	\$122,8 millions	10,3 (43)
Contributions fixées	\$112 millions	9,4 (8,6)
Recettes de l'OMS	\$84,4 millions	7,0 (5,7)
Autres recettes	\$36,2 millions	2,1 (1,4)
Total des recettes	\$1 194,1 millions	
<b>Flux de dépenses</b>	<b>2019</b>	<b>Part du total des dépenses (2018 entre parenthèses)</b>
Activités d'achat pour le compte des États Membres	\$851,8 millions	71,6 (50,6)
Transferts et subventions	\$20,1 millions	1,7 (26,7)
Dépenses liées au personnel	\$143,5 millions	12,1 (9)
Services contractuels	\$99,5 millions	8,4 (8,2)
Autres dépenses	\$74,4 millions	6,3 (5,4)
Total	\$1 189,3 millions	

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

**1.9** Dans l'ensemble, les actifs nets ont diminué, qui sont passés de \$302,2 millions au 31 décembre 2018 à \$240,8 millions au 31 décembre 2019. Le total des actifs comprenait les immobilisations corporelles s'élevant à une valeur nette de \$109,2 millions (2018 : \$106,1 millions) et des liquidités et investissements s'élevant à \$857,5 millions (2018 : \$861,3 millions). Le total du passif est passé de \$955 millions à \$1065,2 millions, soit une hausse de \$110,2 millions, dont les effets actuariels sur le passif résultant des avantages du personnel s'élevant en 2019 à \$74,6 millions comme illustré dans la Note 12.6 concernant les états financiers.

**1.10** 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 importantes que les activités financées par des contributions volontaires. Nous employons l'analyse des ratios pour examiner la 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 \$1,1 d'actifs courants contre \$1 de passifs courants, ce qui démontre que les actifs courants dépassent les passifs courants de quelque 10 %. 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 au cours des deux derniers exercices biennaux. Notre analyse des activités générales et essentielles montre que les pressions financières ont été plus fortes, les actifs courants liés aux activités essentielles ne correspondant qu'à 60 % des passifs courants, ce qui signifie que l'OPS n'est pas en mesure de faire face à ses obligations immédiates à partir de ses ressources essentielles.

**Tableau 2. Analyse des principaux ratios de santé financière pour l'OPS (les activités principales figurent entre parenthèses).** Les ratios révèlent que les activités principales subissent davantage de pressions que celles financées par des fonds volontaires et que l'OPS ne dispose pas de suffisamment d'actifs liquides pour honorer ses passifs courants.

Ratio	2019	2018	2017	2016
<b>Ratio actuel</b>				
Actifs courants : Passifs courants	1,1 (0,6)	1,2 (0,6)	1,1 (0,6)	1,2 (0,6)
<b>Total des actifs : Total des passifs</b>				
Actifs : Passifs	1,2 (1,1)	1,4 (1,1)	1,2 (1,1)	1,3 (1,2)
<b>Ratio de liquidités :</b>				
Liquidités et investissements à court terme : Passifs courants	0,7 (-0,05)	0,8 (-0,02)	0,6 (-0,03)	0,6 (-0,02)
<b>Ratio d'investissement :</b>				
Liquidités et investissements : Total des actifs	0,7 (-0,04)	0,7 (-0,02)	0,6 (-0,02)	0,5 (-0,02)

## Pressions sur la santé financière

**1.11** Il y a trois domaines spécifiques dans les états financiers que nous voudrions souligner à l'intention des États Membres car ils ont exercé une influence significative sur la santé financière en 2019 : l'augmentation des créances dues à l'OPS en 2019, l'impact que cela a eu sur les flux de trésorerie et l'augmentation des passifs à long terme accumulés au titre des avantages du personnel.

### Créances

**1.12** Pour disposer de ressources stables et prévisibles, il importe que les États Membres s'acquittent de leurs obligations de façon intégrale, en temps voulu. Au 31 décembre 2019, les contributions fixées impayées avaient augmenté, pour atteindre \$88,9 millions (2018 : \$42,8 millions) et \$7,1 millions (2018 : (\$2,4 millions) étaient impayés depuis plus de 12 mois. La règle établie par l'OPS est d'imputer les liquidités reçues sur les dettes les plus anciennes, une pratique susceptible de cacher en réalité le fait que certaines dettes pourraient être beaucoup plus anciennes et avoir été contestées par les États Membres pendant longtemps, ce qui rend tout recouvrement improbable. Au cours des deux derniers exercices biennaux, pour le secteur des activités principales, le nombre de « jours débiteurs » de l'OPS a augmenté, passant de 151 jours en 2016 à 290 jours en 2019. Ce ratio donne une idée plus précise des pressions sur la trésorerie qui sont exercées par la réception tardive des contributions fixées puisqu'il mesure la rapidité avec laquelle les créances sont recouvrées.

**1.13** Le volume croissant des créances impayées est exacerbé par le fait que certains États Membres pourraient éventuellement décider de s'abstenir d'honorer leurs engagements ou ne pas être en mesure de les respecter. Outre la charge financière importante qu'elle exerce sur l'OPS, cette situation peut créer une incertitude importante quant à l'entrée subséquente de liquidités pour renflouer ces soldes. En juin 2020, l'OPS a signalé au Comité exécutif (CE166/7) qu'un montant sans précédent de \$63,7 millions de contributions fixées pour 2019 (57 % du total initial) restait impayé et ce, presque six mois après le début de l'année 2020. Au moment de la rédaction finale du présent rapport (août 2020), \$45,3 millions supplémentaires avaient été reçus, laissant un solde de \$18,4 millions en souffrance pour 2019.

**1.14** L'un des principaux avantages de la présentation d'information financière selon les normes IPSAS est qu'elle assure la transparence sur la possibilité de recouvrement des actifs financiers, ce qui signifie que les états financiers fournissent un compte rendu exact des ressources dont dispose l'Organisation à un moment donné. Cela fournit une base fiable pour la prise de décisions, qui reflète la réalité économique de la situation financière sous-jacente. En 2007, l'organe directeur de l'OPS a adopté une résolution (CSP27.R18) exigeant que le directeur identifie les changements à apporter au Règlement financier et aux Règles de gestion financière pour mettre en œuvre les normes IPSAS. La dépréciation de ses créances est un domaine dans lequel nous estimons que l'OPS n'a pas pleinement adopté le passage aux normes IPSAS. Une dépréciation reflète le fait qu'à un moment donné, les flux économiques liés à l'actif peuvent être inférieurs à la valeur attendue de la créance. En conséquence, une réduction de valeur temporaire peut s'avérer nécessaire pour garantir que les états financiers présentent une image fidèle. Il s'agit d'un ajustement comptable et non d'une radiation de créance, qui annulerait la dette.

**1.15** Nous avons régulièrement interpellé la direction sur la nécessité d'envisager la dépréciation de ses créances conformément à la norme IPSAS 29. En 2019, l'OPS a comptabilisé une dépréciation pour la première fois, en réduisant de \$6,3 millions la valeur de diverses catégories de créances, comme indiqué dans la Note 6 concernant les états financiers. Contrairement à la plupart des autres organisations internationales, l'OPS n'a pas envisagé de déprécier ses contributions fixées impayées car elle estime que cette responsabilité incombe aux Organes directeurs de l'OPS, comme le prévoit l'article 13.7 du Règlement financier. Un texte révisé de cet article a fait l'objet de discussions lors de la 166<sup>e</sup> session du Comité exécutif (juin 2020) et une version révisée doit être présentée au 58<sup>e</sup> Conseil directeur aux fins d'approbation. La proposition maintient l'autorité des organes directeurs pour établir la disposition.

**1.16** Nous considérons qu'il est essentiel pour la pratique comptable que les comptes soient basés sur une présentation objective et neutre de l'ensemble de la situation économique d'une organisation. Il serait difficile pour les États Membres d'être véritablement objectifs lorsqu'ils décident quels actifs doivent être dépréciés, car cela créerait un risque réel ou perçu de distorsion des opérations comptables. Dans la plupart des autres organisations internationales, des critères objectifs, conformes aux normes comptables, ont été intégrés aux politiques comptables pertinentes des entités. Celles-ci intègrent généralement les principales exigences des normes de déclaration pour tenir compte de tous les facteurs connus. Ainsi, un État Membre pourrait être dans l'incapacité d'effectuer un paiement, par exemple en raison d'une décision d'un gouvernement ou d'un organe législatif, de la situation financière d'un État Membre ou de la perte des droits de vote au sein de l'organe directeur. Tous ces facteurs pourraient s'avérer de puissants indicateurs de dépréciation lorsqu'ils sont évalués par rapport aux critères énoncés dans la norme IPSAS 29.

**1.17** Les normes de déclaration sont dynamiques et, par conséquent, les politiques comptables doivent être revues chaque année pour qu'elles restent effectivement pertinentes, appropriées et mises en œuvre dans la pratique. Le fait de confier ces responsabilités aux États Membres pourrait être difficile à maintenir sur la durée et éventuellement créer une situation conflictuelle. Le Comité d'audit pourrait fournir à la Directrice des recommandations et des orientations sur les changements proposés aux politiques comptables de cette nature et inclure ces questions dans ses rapports aux Organes directeurs.

**1.18** Nous demandons instamment aux Organes directeurs d'examiner les modifications proposées au Règlement financier et de veiller à ce que les changements aboutissent à une pleine conformité avec les exigences des normes comptables internationales pour le secteur public et à ce que celles-ci relèvent de la compétence du Secrétariat. À notre avis, il faudrait pour cela que ces décisions soient prises par la direction sur la base de son évaluation des preuves objectives de la dépréciation et de ses répercussions sur les flux de trésorerie futurs estimés. La dépréciation des actifs ne dispense en aucune façon les États Membres et les contributeurs de remplir leurs obligations, et les dépréciations peuvent être reportées dans des postes d'actif lorsque les circonstances ayant conduit à la dépréciation initiale ont changé, ou lorsque le paiement est effectué.

## L'OPS devrait prendre les mesures suivantes :

**R1 : veiller à ce que les décisions relatives à la dépréciation des créances, tant pour les contributions fixées que pour les autres créances, soient prises en fonction de critères objectifs et que les décisions comptables ne soient pas assujetties aux processus de décision ou de réexamen des États Membres.**

### Flux de trésorerie

**1.19** Les retards et le non-paiement des contributions fixées sont la principale raison pour laquelle l'OPS continue à utiliser pleinement son fonds de roulement. Ainsi, elle a emprunté quelque \$43,8 millions (2018 : \$22,2 millions) qui ont été imputés sur Autres fonds au 31 décembre 2019 afin de répondre aux besoins de trésorerie des activités qu'elle prévoyait de financer par des contributions fixées ; elle a par ailleurs financé des montants à payer hors trésorerie à hauteur de \$17,6 millions supplémentaires, soit au total \$61,4 millions. Cette somme représente la différence entre le total de l'emprunt auprès d'autres secteurs (\$901,3 millions) et les liquidités et investissements détenus (\$857,5 millions) comme illustré dans la Note 18 concernant les états financiers. Bien que le Fonds de roulement soit théoriquement financé à son niveau pleinement autorisé de \$25 millions, celui-ci reste insuffisant au regard des contributions en retard de certains États Membres. Comme l'illustre le tableau 3, les liquidités inscrites au Fonds de roulement sont constamment utilisées depuis plusieurs années. Bien que l'OPS ait souligné ce point dans une note de bas de page inscrite à la Note 14.1 concernant les états financiers, nous considérons qu'il importe de renforcer la visibilité de l'utilisation du fonds de roulement afin d'améliorer la transparence des états financiers.

**Tableau 3. Fonds de roulement de l'OPS 2016-2019** : les soldes de trésorerie du Fonds de roulement sont systématiquement épuisés

	2019	2018	2017	2016
Fonds de roulement au 31 décembre	\$25 millions	\$21,7 millions	\$21,7 millions	\$20,7 millions
Liquidités disponibles/(requis) pour les contributions fixées et les recettes diverses	\$(43,8 millions)	\$(19,4 millions)	\$(22,6 millions)	\$(6,1 millions)

Source : Analyse des fonds et des soldes de réserve de l'OPS par la NAO

**1.20** Comme nous l'avons signalé l'an dernier, l'utilisation de ressources de trésorerie inscrites à d'autres fonds n'est pas une bonne pratique et, si elle se reproduit constamment, n'est pas une façon viable de gérer les ressources des activités essentielles. À mesure que les pressions de trésorerie augmentent en raison des contributions impayées et que l'Organisation en subit de plus en plus le contrecoup, celle-ci risque de manquer de ressources pour réapprovisionner des fonds destinés à d'autres fins. Comme nous l'avons indiqué l'an dernier, le Règlement financier impose des contraintes aux emprunts et à la reconstitution des fonds de trésorerie mais la direction, après un examen approfondi de la question et ayant obtenu un avis juridique, a estimé qu'aucune disposition du Règlement n'interdisait les emprunts internes. L'OPS a convenu qu'il était nécessaire de clarifier le Règlement à cet égard et une proposition sera présentée aux Organes directeurs. **Notre recommandation de l'année dernière reste donc en cours.**

### Passif correspondant aux avantages du personnel

**1.21** Le passif le plus important que l'OPS a dans ses états financiers est le passif correspondant aux avantages du personnel. En 2019, ce passif a augmenté principalement en raison d'une modification du taux d'actualisation appliqué à l'évaluation de ces passifs futurs. L'OPS a fondé son taux d'actualisation sur la courbe de rendement d'obligations privées de première qualité des États-Unis (AON AA au-dessus de la courbe médiane), comme convenu avec son actuaire. Le taux de ces obligations a diminué, qui est passé de 4,5 % à 3,5 %, entraînant une augmentation significative (\$45 millions) du passif global. L'OPS a adopté le taux approuvé par le Groupe de travail

des normes comptables établi par l'ONU, considérant qu'il est adapté à la situation de l'Organisation. Les taux et les hypothèses sous-jacentes sont adoptés d'un commun accord par le Groupe de travail et l'actuaire.

**1.22** 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. Cette année encore, nous considérons que, bien qu'il soit situé à l'intérieur d'une fourchette tolérable, le taux obligataire employé par le groupe de travail, qui est au-dessus de la courbe médiane, était proche de la limite supérieure des attentes pour le marché d'obligations privées des États-Unis. Ce taux obligataire, au-dessus de la courbe médiane, qui est employé par l'OPS et le système des Nations Unies dans son ensemble, a pour effet de réduire le passif. Bien que se situant dans une fourchette tolérable, l'utilisation d'un taux d'actualisation au-dessus de la courbe médiane se traduira par un passif globalement inférieur. La Note 12.7 concernant les états financiers contient des détails sur la sensibilité des principales hypothèses actuarielles, y compris le taux d'actualisation. Par exemple, une augmentation d'un pour cent du taux d'actualisation réduirait le passif de quelque \$51,5 millions. Les États Membres devront continuer à surveiller la mesure dans laquelle ces passifs augmentent en tant qu'engagements futurs qui devront être couverts par un financement régulier.

## Rapports financiers

**1.23** Le rapport de la Directrice contient un aperçu de la situation financière et de la performance financière de l'OPS en 2019. L'an dernier, nous avons insisté sur le fait que l'OPS devrait 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. Nous pensons qu'il est de plus en plus important que le rapport qui accompagne les états financiers soit accessible et complet, et qu'il contienne des informations sur la performance et des données financières. Les chiffres vérifiés qui figurent dans les états financiers donnent aux parties prenantes des informations considérables et l'OPS devrait réfléchir à la manière dont elle utilise la section sur la performance financière pour compléter ces informations et formuler des considérations pertinentes.

### Rapport financier de la Directrice

**1.24** Nous considérons qu'il est possible d'améliorer la nature actuelle du rapport de la Directrice pour qu'il reflète la tendance croissante à faire correspondre les ressources et la performance et à fournir des explications plus précises sur la santé financière. Tout en notant qu'un rapport séparé sur la performance technique est présenté plus tard dans l'année, nous considérons que les rapports financiers et les rapports sur la performance devraient être étroitement liés, ce qui reflète d'ailleurs les meilleures pratiques en matière de déclaration d'information. En sa version actuelle, le rapport de la Directrice regorge d'expressions convenues et se concentre sur la comptabilité basée sur les fonds. L'analyse des résultats et de ce qui a été dépensé et réalisé au cours de l'exercice est limitée. Nous pensons également que le rapport pourrait se concentrer davantage sur les tendances financières et la manière dont les risques éventuels sont gérés par l'Organisation. Les États Membres devraient pouvoir s'attendre à ce que le commentaire des états financiers soit juste et équilibré et donne une image complète de la performance globale de l'Organisation, de sa santé financière et des principaux résultats découlant des ressources utilisées. Dans l'ensemble du système des Nations Unies, nous avons constaté un effort accru en faveur de l'utilisation de ce type de commentaire pour montrer comment les ressources ont été utilisées.

**1.25** Les ressources étant de plus en plus sollicitées, il est de plus en plus important pour les États Membres de disposer d'un contexte clair concernant les mouvements et les pressions financières auxquels l'Organisation fait face et la manière dont elle réagira et s'adaptera à la situation au regard des ressources. Cela permet de soutenir la responsabilité et, grâce à une meilleure information reliant les ressources aux résultats, d'améliorer la prise de décisions financières par les États Membres. C'est un domaine que nous examinerons plus en détail au cours des prochaines années de notre mandat.

## États financiers

**1.26** Les états financiers de l'OPS ont évolué depuis la mise en œuvre des normes IPSAS en 2010. Depuis notre nomination en 2018, nous avons encouragé le Secrétariat à améliorer davantage la présentation d'information et les rapports financiers. À notre avis, la présentation des états financiers de l'OPS gagnerait à faire l'objet d'un examen détaillé par rapport aux exigences de divulgation des normes de déclaration afin d'assurer qu'elles restent pertinentes pour les utilisateurs et les parties prenantes. Cet exercice devrait être concentré sur les principaux aspects matériels relatifs à la performance et à la santé financières, en concentrant l'attention des utilisateurs et en améliorant leur participation à l'élaboration des états financiers. Le **tableau 4** ci-dessous présente certains domaines qui, à notre avis, bénéficieraient d'une telle démarche :

**Tableau 4.** Exemples de domaines de révision dans les états financiers

Domaine à améliorer	Avantage perçu
Fournir des informations plus précises sur les chiffres significatifs contenus dans les états financiers.	Nous considérons que les utilisateurs des états financiers gagneraient à recevoir des détails plus précis sur les éléments matériels figurant dans les états financiers, par exemple, une ventilation des \$747 millions de dépenses en vaccins/seringues/chaîne du froid dans ces différentes catégories, individuellement.
Fournir systématiquement des détails sur la nature des recettes et des dépenses sous-jacentes qui figurent dans les états financiers.	Nous considérons que la présentation cohérente d'informations dans les états primaires et les notes concernant les états financiers (et dans le rapport financier qui y est associé) améliorera la lisibilité et la compréhension des informations présentées. Par exemple, les recettes sont présentées sous différents formats dans le rapport financier, les déclarations sur les recettes (Note 15) et les déclarations connexes sur les créances (Note 6). Les déclarations basées sur les fonds doivent être dérivées séparément de l'analyse sectorielle (Note 18).
Améliorer l'information disponible sur les contributions en nature des gouvernements hôtes.	Le soutien fourni par les États Membres peut être important, notamment en ce qui concerne le personnel et les biens. Ces informations quantifiées permettraient d'améliorer la communication des coûts totaux des activités de l'OPS et de garantir que l'intégralité de la contribution des États Membres est comptabilisée.
Revoir la présentation du tableau des flux de trésorerie afin de le rendre plus conforme aux exigences de déclaration énoncées dans la norme IPSAS 2.	Une conformité accrue avec les normes de déclaration et une plus grande cohérence avec les autres entités qui présentent des rapports sur la même base.
Améliorer les explications des écarts entre les montants budgétaires et les montants réels qui sont présentées dans la déclaration V.	Conformité accrue avec les normes de déclaration et présentation aux utilisateurs des informations qualitatives des états financiers qui décrivent les raisons des écarts par rapport au budget initial convenu.
Accroître la transparence en alignant davantage les différents fonds et réserves sur leurs pratiques de fonctionnement et sur les rapports financiers.	Nous considérons que la divulgation et la présentation des soldes des fonds et des réserves pourraient être revues pour une cohérence accrue avec les autres informations présentées aux Organes directeurs et pour améliorer la lisibilité et la compréhension des informations présentées dans les états financiers. Par exemple :
	La présentation du Fonds de roulement (Note 14) qui indique que le fonds a été reconstitué en 2019 et est entièrement financé à hauteur de \$25 millions - ce fonds est entièrement épuisé depuis plusieurs années.
	Le rapport sur le Fonds directeur d'investissement présenté au Comité exécutif (CE166/11) n'est pas en conformité avec le rapport sur le fonds présenté dans les états financiers. Nous estimons également qu'il est possible de mieux aligner l'utilisation du Fonds directeur d'investissement et les politiques comptables de l'OPS en matière d'immobilisations corporelles et incorporelles.

**L'OPS devrait prendre les mesures suivantes :**

**R2 : revoir la composition actuelle du rapport de la Directrice pour s'assurer qu'il présente une vue juste, équilibrée et complète de la performance de l'organisation, de sa santé financière et des principales tendances et principaux résultats découlant de l'utilisation des ressources.**

**R3 : examiner la présentation des états financiers par rapport aux exigences de divulgation des normes de déclaration et veiller à ce qu'elles restent pertinentes pour les utilisateurs et les parties prenantes, et demander l'avis du Comité d'audit concernant les changements proposés .**

## Utilisation stratégique des fonds

### Stratégie directrice d'investissement

**1.27** Dans notre rapport de 2018, nous avons souligné l'importance de la gestion financière stratégique. L'horizon économique devenant de plus en plus incertain, l'OPS doit envisager la manière dont elle peut utiliser ses ressources pour financer ses objectifs à long terme. Les États Membres sont pleinement conscients de cet état de fait, qui a été mis en évidence lors de la session extraordinaire du Comité exécutif en mai 2020, lorsque la Directrice a été chargée de mettre au point un large éventail de mesures d'austérité et de présenter celles-ci au prochain Conseil directeur pour examen. La Directrice a également été chargée de fournir des informations sur les mesures mises en œuvre pour réaliser des économies. Nous examinerons les effets des mesures d'économie au cours de notre audit de 2020 ainsi que l'approche globale de l'Organisation à l'égard de son fonctionnement dans ce nouveau climat financier.

**1.28** Comme nous l'avons signalé l'an dernier, nous considérons que l'OPS gagnerait à élaborer une stratégie plus complète pour ses investissements en capitaux à long terme. Une enquête sur l'état des biens immobiliers avait permis à l'OPS de conclure à la nécessité d'effectuer des investissements significatifs car les bâtiments approchaient la fin de leur durée de vie et une évaluation détaillée des options envisageables avait été présentée au Comité exécutif en 2015. Pour contribuer au financement des projets futurs, des éléments des excédents de recettes étaient portés au crédit du Fonds directeur d'investissement et nous avons constaté que les dépenses des différents sous-fonds n'avaient pas été planifiées à long terme. Nous avons estimé qu'il était possible d'adopter une approche plus stratégique dans l'emploi de ces fonds.

### Achat de l'immeuble sis à 2121 Virginia Avenue

**1.29** En 1985, l'OPS a conclu deux contrats de bail concernant l'immeuble sis à 2121 Virginia Avenue à Washington, D.C. L'OPS était propriétaire du terrain et l'avait loué jusqu'en 2045 à un tiers pour y construire un immeuble de bureaux. Simultanément, elle a conclu un accord pour louer deux étages de cet immeuble. Selon les termes du bail foncier, l'immeuble de bureaux serait revenu à l'OPS en 2045. L'OPS avait également un « droit de premier refus », au même titre que toute offre « de bonne foi » acceptée sur le bâtiment. En 2019, le tiers a reçu et accepté une offre de \$5 millions pour l'achat de l'immeuble. En conséquence, l'OPS a exercé son droit de premier refus et a fait une offre équivalente qui a été acceptée.

**1.30** Dans son argumentaire, l'OPS a estimé que l'acquisition de la participation résiduelle sur le bail pour la somme de \$5 millions était avantageuse car la valeur marchande de l'immeuble (désormais) en pleine propriété s'en trouverait considérablement augmentée. L'OPS a également estimé qu'elle pourrait réaliser des économies nettes récurrentes se situant entre \$494 000 et \$1,7 million chaque année, en fonction de la partie de l'immeuble qu'elle pourrait exploiter en location. Dans cet argumentaire, l'OPS prévoyait également de résilier le bail du troisième étage de l'immeuble de l'Organisation des États Américains en juin 2020 et de déplacer le personnel qui y travaille actuellement à l'immeuble sis à 2121 Virginia Avenue, bien que ces plans aient dû être révisés en raison de la

pandémie et du passage au télétravail. L'OPS considère par ailleurs que cela permettra d'améliorer la qualité de vie de ces employés, qui seront plus près de leurs collègues du siège.

**1.31** L'achat a été financé en partie avec \$2,6 millions provenant du Fonds du Programme élargi de manuels et de matériel pédagogique (PALTEX), qui a cessé de fonctionner en décembre 2019 conformément à la résolution CD57.R15 du Conseil directeur. Le solde a été financé par le Fonds directeur d'investissement et son sous-fonds stratégique renouvelable pour les biens immobiliers. Ce Fonds est destiné notamment à fournir des sources de financement pour l'achat de locaux ou de biens immobiliers.

**1.32** Même si l'argumentaire pour l'achat de l'immeuble sis à 2121 Virginia Avenue prévoit un retour sur investissement positif, l'OPS devra maintenant surveiller les coûts supplémentaires, les économies et les recettes à moyen terme s'y rapportant pour valider cet argumentaire et démontrer un emploi judicieux de ces fonds. Compte tenu de l'augmentation significative des biens immobiliers détenus à Washington, l'OPS devra envisager de revoir son enquête sur l'état des biens immobiliers et établir une stratégie immobilière globale pour examen par les Organes directeurs. Certains indices montrent que l'immeuble sis à 2121 Virginia Avenue doit être rénové. Ainsi, au cours des deux dernières années, le Bureau des services de contrôle interne et d'évaluation a signalé au Comité exécutif que ses activités avaient subi des interruptions importantes en raison de la détérioration des conditions des locaux de cet immeuble, celles-ci étant dues au manque d'entretien de la part de l'ancien propriétaire de l'immeuble. Cette stratégie immobilière globale devra également tenir compte des enseignements tirés des nouvelles modalités de travail résultant de la COVID-19 et des modifications des pratiques de travail qui pourraient en résulter. Elle devra aussi prendre en considération les coûts d'opportunité futurs de la rénovation de l'immeuble et la possibilité de réaliser la valeur de cette immobilisation.

**1.33** L'OPS a comptabilisé cet achat au prix coûtant dans les états financiers de 2019 (Note 8). L'OPS réévaluera tous ses terrains et bâtiments en 2020, car la dernière évaluation immobilière complète a été effectuée en 2015 et les normes IPSAS recommandent une réévaluation tous les trois ou cinq ans. Ces valeurs patrimoniales sont généralement déterminées sur la base de données du marché par une expertise devant être effectuée par un membre de la profession d'expert, qui possède des qualifications professionnelles reconnues et pertinentes en l'espèce.

**L'OPS devrait prendre les mesures suivantes :**

**R4 : élaborer une méthodologie pour contrôler les coûts, les économies et les recettes réels par rapport à l'argumentaire concernant l'immeuble sis à 2121 Virginia Avenue et faire rapport, le cas échéant, aux Organes directeurs pour démontrer que les objectifs de l'argumentaire ont été atteints.**

**R5 : revoir son enquête sur l'état des biens immobiliers pour évaluer les risques et les coûts futurs et établir une stratégie immobilière globale à soumettre à l'examen des Organes directeurs, qui tienne compte des enseignements tirés des méthodes de travail adoptées à la suite de la pandémie et de l'impact que cela pourrait avoir sur la demande de bureaux.**

**R6 : engager des experts professionnels pour effectuer une évaluation complète, conforme aux normes IPSAS, des terrains et des bâtiments de l'OPS au 31 décembre 2020, afin de garantir que les états financiers continuent de refléter la juste valeur des actifs détenus.**

## Gouvernance et contrôle interne

**1.34** 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 maintient des systèmes de contrôle interne et de

délégation qui sont importants 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. Étant donné l'importance du contrôle interne, et grâce à notre connaissance et notre compréhension approfondies du climat de contrôle de l'OPS, nous avons à nouveau attiré l'attention sur certaines de ces questions, en nous concentrant sur l'utilisation du PMIS et son rôle dans le renforcement de la conformité.

## **Système d'information pour la gestion du BSP**

**1.35** Le PMIS fournit une série de processus de travail assortis de contrôles intégrés. Le PMIS a été mis en œuvre en 2016 et l'OPS continue d'optimiser le système conformément à sa feuille de route stratégique qui a été développée davantage à la suite d'un examen indépendant portant sur la mise en œuvre du PMIS. Cet examen a permis d'identifier les enseignements à tirer et de formuler les recommandations ci-après :

- améliorer les processus internes comme l'automatisation des rapports financiers et budgétaires,
- optimiser l'utilisation du système par l'OPS, par exemple en étudiant la possibilité d'utiliser l'automatisation ou la robotique pour effectuer des tâches simples et répétitives, y compris certains aspects de la gestion des voyages,
- entreprendre des éléments de réorientation institutionnelle afin de maximiser les avantages. À cet égard, l'OPS a entrepris un projet pilote sur les services partagés, de modeste envergure, qui a débuté en novembre 2019.

**1.36** L'OPS a élaboré un rapport de conclusions pour la 14<sup>e</sup> session du Sous-comité du programme, du budget et de l'administration (SPBA14/INF/2), laquelle a été annulée. Ce rapport a conclu que l'OPS a pleinement mis en œuvre le PMIS sur la base des quatre principes directeurs suivants : renforcer la gestion, rationaliser les processus administratifs, fonctionner en plusieurs langues et conclure des accords de partenariat.

**1.37** Dans l'ensemble, l'OPS a conclu que la consolidation des anciens systèmes en un système totalement intégré a éliminé les processus manuels de validation des données et a permis une meilleure transparence des données, une cohérence accrue dans les rapports et l'amélioration des analyses au service de la prise de décisions. L'OPS cite la rationalisation des processus administratifs avec de meilleurs contrôles d'accès, une réduction des approbations manuelles et une diminution des étapes requises pour les opérations. Cette amélioration a été confirmée par les conclusions du vérificateur institutionnel de l'OPS figurant dans son rapport annuel pour 2019. L'audit interne a constaté que les améliorations continues dans le climat de contrôle interne résultaient principalement du PMIS et que le personnel était davantage conscient de l'importance des dispositifs de contrôle interne. La possibilité de travailler avec le PMIS a facilité davantage le déroulement des processus administratifs, a donné lieu à une visibilité et une accessibilité accrues des données sous-jacentes et a permis à l'OPS de continuer à exploiter le climat de contrôle tout en fonctionnant à distance.

**1.38** Toutefois, le rapport sur les enseignements tirés de cet exercice manque de mesures quantitatives autres que la référence au nombre de postes à durée déterminée dans les services administratifs qui a diminué de 16 % entre janvier 2015 et janvier 2020. Bien que nous n'ayons pas validé cette affirmation au cours de la même période, comme nous faisons remarquer à la section 2 du présent rapport, le total des effectifs a considérablement augmenté, bien que l'OPS nous ait informés qu'il ne s'agissait pas de fonctions administratives. Nous procéderons à un examen plus détaillé de la mise en œuvre de la feuille de route et des dispositifs de gouvernance et de contrôle de l'OPS en 2020.

**1.39** Si le PMIS a permis d'améliorer le climat de contrôle interne au cours des dernières années, des systèmes aussi puissants doivent être paramétrés avec soin et les utilisateurs doivent être formés. Cette formation devra aller au-delà de l'utilisation des systèmes et inclure une appréciation plus large de la manière dont les contrôles logiques,

tels que l'utilisation de mots de passe et la délégation de responsabilités, ont un impact sur le climat de contrôle. En 2019, nous avons constaté que les employés de l'OPS pouvaient déléguer entièrement leur profil et leurs responsabilités sous PMIS à n'importe qui au sein de l'Organisation. Si une telle délégation peut être appropriée dans certaines circonstances, elle peut compromettre les contrôles d'autorisation et la séparation fondamentale des fonctions qui sous-tend les dispositifs de contrôle interne au sein de l'OPS.

**1.40** En novembre 2019, par exemple, nous avons constaté que cinq représentants de l'OPS avaient délégué tous les rôles, y compris leur capacité à créer et à approuver des opérations, à leurs assistants personnels. Bien que nous en ayons fait part à l'OPS, au moment de la finalisation de notre audit six mois plus tard, trois de ces délégations étaient toujours en place. Plus généralement, dans 65 % des cas où des employés avaient délégué des pouvoirs à d'autres personnes, tous les processus institutionnels étaient délégués. Nous avons étendu nos tests d'audit dans ce domaine pour nous assurer que les opérations que nous avons examinées avaient été convenablement approuvées, et nous n'avons relevé aucun cas d'irrégularité parmi les éléments testés.

## **Conformité**

**1.41** En 2018, nous avons rendu compte de certaines évolutions positives dans les attributions de conformité en étudiant de près les capacités de déclaration du PMIS. Le conseiller en conformité de l'OPS a continué à les étudier et il existe maintenant une série de tableaux de bord couvrant de nombreux processus institutionnels, qui fournissent des informations de gestion instantanées pour mettre en évidence les problèmes de conformité et identifier les résultats inattendus. Si certaines de ces nouvelles informations de gestion, telles que le « tableau de bord de l'administrateur » (conçu pour aider les gestionnaires de centres de coûts à élaborer leur rapport mensuel de conformité) ont été intégrées dans la surveillance de routine de deuxième ligne, nombre des nouveaux rapports ont été élaborés pour répondre aux besoins d'utilisateurs spécifiques plutôt que pour former une gamme complète de rapports d'exception hiérarchisés et ciblés.

**1.42** En plus de notre **précédente recommandation en suspens** sur l'élaboration d'une carte d'assurance globale (R21 de 2018), nous constatons que l'OPS pourrait exploiter la puissance du PMIS et mettre au point une stratégie de rapports de conformité pour surveiller les contrôles clés et les processus institutionnels à l'appui de la deuxième ligne de défense. Cet exercice devra se fonder sur une évaluation systématique des processus essentiels et de ceux qui présentent les plus grands risques de non-conformité et qui auraient alors l'impact le plus important en cas de défaillance du contrôle. Pour être vraiment efficace, ce contrôle de la conformité doit être renforcé par des améliorations du processus de responsabilité avec un régime de sanctions qui pourrait, par exemple, entraîner le retrait des délégations et des responsabilités.

**L'OPS devrait prendre les mesures suivantes :**

**R7 : établir une feuille de route pour l'élaboration de rapports de conformité hiérarchisés et fournir aux gestionnaires les outils nécessaires pour surveiller les contrôles internes et les processus institutionnels sous leur responsabilité.**

**R8 : élaborer une stratégie de suivi et de compte rendu de la conformité aux principaux contrôles internes et processus institutionnels à la direction générale par les gestionnaires de centres de coûts et de budgets, étayée par un régime de sanctions en cas de non-conformité afin d'obliger les gestionnaires à répondre de leurs actes.**

## **Gestion du risque**

**1.43** L'objet d'un processus de gestion du risque est d'identifier, d'observer et d'atténuer de façon systématique les risques susceptibles d'avoir des effets défavorables sur l'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 devrait impulser l'efficacité 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 approfondi.

**1.44** La gestion du risque devrait être systématique, renforcée à travers l'organisation, puis remise en cause et réexaminée régulièrement. La gestion du risque devrait faire l'objet d'une priorité d'intervention pour la direction générale et soutenir la prise de décisions ainsi que l'allocation des ressources. Les dispositifs de contrôle interne devraient être alignés convenablement pour atténuer le risque.

**1.45** Dans notre rapport de 2018, nous avons souligné la nécessité d'intégrer davantage la gestion du risque sur le terrain, avec une légère corrélation entre les risques institutionnels et la situation réelle de la gestion des risques opérationnels à l'égard de la réalisation des objectifs établis au plan local. **Nos recommandations sont toujours en cours** et, d'après notre travail sur le terrain en Haïti, au bureau des pays des Caraïbes orientales et dans notre examen des projets Smart Hospitals cette année, nous continuons à identifier des processus de gestion des risques faibles et des mesures d'atténuation inadéquates. En Haïti, par exemple, alors que le risque fait l'objet de discussions régulières au sein de l'équipe de gestion, les risques et les mesures d'atténuation n'étaient pas systématiquement documentés pour suivre l'efficacité dans le temps ou pour présenter une vue d'ensemble des principaux risques gérés. Les dispositions et les processus formels de gestion du risque ont été conçus uniquement à l'intention des entrées du registre des risques institutionnels, ce qui est peu utile pour l'équipe locale de gestion.

**1.46** Le projet « Smart Hospitals » a été cité par l'OPS comme un projet exemplaire avec de bonnes pratiques de gestion des risques intégrées. Nous avons constaté que le registre des risques du programme identifiait effectivement les principales catégories de risques auxquels était confronté l'ensemble du projet, mais qu'il n'était mis à jour périodiquement que lorsque le conseiller en matière de risques du siège se rendait sur place et qu'il n'avait pas été pris en compte depuis 11 mois au moment de notre visite en janvier 2020. À notre avis, les mesures d'atténuation identifiées étaient faibles et inefficaces. Nous considérons que certains risques auraient pu être mieux gérés collectivement avec le donateur, par exemple en ce qui concerne les éventuelles fluctuations défavorables des taux de change (les fonds du donateur ont été fournis en livres sterling). Comme la nature et l'ampleur du projet ont changé (actuellement, la contribution du donateur s'élève à 43,8 millions de livres sterling), les hypothèses de couverture initiales auraient pu être revues de manière plus formelle en collaboration avec le donateur, afin d'atténuer le risque de change. Les futurs projets devraient prévoir un processus plus formel d'examen régulier du risque de change. Nous avons également estimé que les risques liés aux retards dans le déploiement du projet étaient sous-estimés, et nous avons constaté que les risques opérationnels des différentes installations n'étaient pas suivis. Depuis notre visite, nous nous attendons à ce que ces questions aient pris de l'importance en raison de la pandémie.

**1.47** Notre examen global de la gouvernance et de la supervision du projet nous a permis de conclure que la gestion du risque devrait être plus dynamique. L'OPS devrait aborder les carences dans la gestion des risques liés aux projets à titre de priorité. Nous citons également les conclusions concernant Haïti, où les activités de projet ont débuté en 2019 sans aucun accord formel avec le partenaire. Nous avons également relevé des thèmes similaires dans les accords relatifs à d'autres projets, où des évaluations complètes des risques n'ont pas été effectuées avant la signature des accords.

**1.48** Compte tenu des répercussions de la COVID-19 en 2020, il est impératif que la gestion des risques soit réelle, agile et réactive, que les risques soient fréquemment examinés et mis à jour et que les discussions sur l'efficacité des mesures d'atténuation fassent partie intégrante des réunions de la direction générale et de la prise de décisions. La gestion des risques opérationnels fournit un moyen documenté par lequel la direction peut prouver la manière dont les risques sont gérés, renforçant ainsi les processus de gouvernance locale. Par conséquent, elle peut fournir

au centre une plus grande assurance quant à la gestion locale des risques et une vision plus claire des effets sur les activités. Nous continuons à penser que la gestion systématique des risques n'a pas été pleinement intégrée dans la prise de décisions au niveau des activités ou de la direction générale, et que cette situation est porteuse de risques importants pour l'organisation, notamment en ce qui concerne ses principaux projets et fonctions essentielles. Nos **recommandations dans ce domaine restent en cours** depuis notre rapport de 2018.

## Détection et prévention des fraudes

**1.49** Lorsqu'ils décident de conclure 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-fraudes sont parfois insuffisantes et la dénonciation de pratiques frauduleuses est rare. Nous avons déclaré l'an dernier que le nombre de notifications de fraudes à l'OPS nous semblait peu élevé compte tenu de la nature et du lieu d'exécution d'un grand nombre de ses activités. En Haïti, par exemple, nous avons constaté qu'il n'y avait aucun dossier confirmant que les employés avaient suivi une formation dans ce domaine et qu'il n'y avait aucune action proactive en matière de fraude ou de mesures de dénonciation. Compte tenu des circonstances locales et de l'historique des activités des ONG dans le pays, nous estimons que la direction dans ce pays a besoin de plus de formation et d'outils de soutien pour que l'Organisation puisse démontrer sa diligence raisonnable et minimiser les risques pour le personnel et la réputation. Dans l'ensemble, l'OPS a rapporté 32 cas de fraude (contre 56 cas en 2018), une grande part de ceux-ci étant constitués de vols et de pertes de biens s'élevant à \$79 000. Les détails relatifs à ces pertes figurent dans la Note 20 concernant les états financiers.

**1.50** L'an dernier, nous avons émis des **recommandations sérieuses quant à la nécessité de parachever et d'exécuter le projet de politique antifraude à titre prioritaire**. Il est décevant de constater que cela ne s'est pas encore produit et, comme nous l'avons indiqué dans notre suivi relatif aux recommandations précédentes, il y a eu une certaine apathie au sein de l'Organisation et nous considérons qu'il s'agit de questions auxquelles la direction générale n'a pas donné la priorité requise. Dans un environnement où le personnel peut être soumis à des pressions financières ou personnelles croissantes, il est encore plus nécessaire de prendre ces mesures.

## L'état du contrôle interne

**1.51** L'état du contrôle interne fait office de document essentiel de responsabilité qui permet d'établir un rapport transparent sur le climat de contrôle et sur les risques encourus par les organisations. Il devrait être un produit dérivé des tâches quotidiennes, alimenté par les éléments essentiels et les relations qui existent à l'intérieur d'un cadre de gouvernance et de contrôle interne en bon état de fonctionnement. L'efficacité des mesures de contrôle interne décrites dans l'état devrait faire l'objet d'un examen constant, alimenté par les apports des fournisseurs d'assurances et par les résultats des vérifications de conformité réalisées par la direction. L'OPS utilise cet état de longue date et celui-ci devrait constituer un instrument important de la communication des assurances essentielles aux États Membres.

**1.52** Suite à nos observations de l'année dernière, l'OPS a amélioré la qualité des assurances qui sous-tendent l'état du contrôle interne en fournissant un meilleur aperçu du climat de contrôle interne. Toutefois, nous considérons que cet état devrait aller plus loin en donnant une vision plus équilibrée du climat de contrôle interne et du cadre de gestion des risques. Par exemple, comme nous l'avons souligné précédemment, nous estimons que la gestion des risques n'est pas intégrée à travers l'Organisation tout entière et reste trop axée sur les principaux risques institutionnels plutôt que sur les risques opérationnels. Nous pensons également que l'état devrait mieux intégrer les sources d'assurances utilisées par la Directrice, en s'appuyant sur un processus plus systématique. Malgré les progrès réalisés par le service responsable de la conformité, comme signalé l'an dernier, il manque une stratégie globale dont l'objet serait d'assurer que les lettres d'assurances émises à l'intention des fournisseurs font l'objet

d'une coordination, que les thèmes sont identifiés et que les renseignements alimentent des plans de travail plus intégrés.

**1.53** Les États Membres de l'OPS ont également reconnu la nécessité de renforcer davantage les contrôles sur la gestion des projets de coopération technique et ont demandé à la Directrice de revoir et d'affiner le cadre d'évaluation et de gestion des risques couvrant ces activités, et de tenir le Comité exécutif informé du travail réalisé dans ce domaine. Le problème susmentionné qui a trait à la gestion des risques est en harmonie avec notre **recommandation en suspens** de 2018 (R17) sur la nécessité d'adopter une approche plus systématique de la gestion des risques pour les processus d'approbation et de suivi des projets de l'OPS.

### **Comité d'audit de l'OPS**

**1.54** 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 des risques et d'autres systèmes de contrôle associés aux audits. En conséquence de la COVID-19, le Comité ne s'est pas réuni depuis décembre 2019.

**1.55** Nous restons persuadés que le comité d'audit a un rôle important à jouer dans la gouvernance de l'OPS. L'expérience acquise cette année nous permet de conclure qu'il existe un certain nombre d'aspects dans les activités de l'OPS sur lesquels le Comité devrait intervenir davantage sous la forme de conseils à la Directrice et aux États Membres. Il s'agirait notamment d'examiner la prise en compte par la Directrice de la viabilité financière et de donner des conseils sur les changements à apporter aux politiques comptables et aux informations financières. Le Comité peut également apporter une valeur ajoutée en renforçant son examen des progrès réalisés dans la mise en œuvre des recommandations, notamment en aidant la Directrice à évaluer la nécessité de hiérarchiser ou, dans certains cas, de rejeter les recommandations qui ne sont plus considérées comme pertinentes ou bénéfiques. Pour faciliter cette tâche, le Comité peut revoir la fréquence, le calendrier et les modalités de ses réunions, afin de s'assurer qu'il peut continuer à exercer le rôle de critique en cette période d'incertitude. Cela pourrait inclure la possibilité pour le Comité de se réunir à distance en dehors du cycle officiel si les circonstances l'exigent.

**1.56** Compte tenu des risques opérationnels et financiers auxquels l'OPS est désormais confrontée, le contrôle et la remise en question que le Comité d'audit peut apporter au plan externe sont plus importants que jamais. Cela permettrait d'améliorer la gouvernance de l'Organisation et de fournir aux États Membres une plus grande assurance quant au bon fonctionnement du climat de contrôle. Nous continuerons à assister aux réunions du Comité et à lui transmettre nos rapports et nos observations. Par ailleurs, nous sommes entièrement disposés à soutenir un exercice d'examen sur la manière dont le Comité soutient la gouvernance de l'OPS.

# Deuxième partie

## Gestion des ressources humaines

**2.1** Les ressources humaines sont le principal atout de l'OPS, et ses résultats institutionnels sont largement déterminés par la qualité du recrutement, de l'utilisation et du développement de son personnel. Le personnel de l'OPS représente un coût important pour l'Organisation et c'est pourquoi nous avons jugé important de nous concentrer sur ce domaine au cours de la deuxième année de notre mandat. Notre travail s'est concentré sur les ressources humaines en tant que fonction stratégique de l'OPS et sur la manière dont celle-ci communique et aide les gestionnaires à atteindre les principaux objectifs de l'Organisation. Au fil du temps, les ressources humaines sont passées d'une fonction transactionnelle à une fonction plus stratégique qui facilite le travail des gestionnaires et leur permet d'atteindre les objectifs en matière de personnel convenus par l'Organisation.

**2.2** En 2019, les coûts de personnel s'élevaient à \$143,5 millions, soit 12 % des dépenses totales. En octobre 2019, les effectifs se composaient de 889 fonctionnaires soumis au Règlement du personnel et au Statut du personnel de l'OPS, de 88 employés titulaires de contrats locaux et de 1192 autres membres du personnel « intérimaires » recrutés par le biais d'agences, désignés en détachement par des pays hôtes ou titulaires de contrats de consultants. L'Organisation compte un cadre supérieur de grade P5 ou supérieur pour 26 fonctionnaires. Les femmes occupaient 41 % des postes de cadres supérieurs contre 35 % au Secrétariat de l'ONU.

### Structure de la gestion des ressources humaines (HRM)

**2.3** Les ressources humaines sont une attribution qui assure la conformité et fournit des services d'appui pour aider les gestionnaires à utiliser les ressources en personnel. Elle a des objectifs spécifiques en matière de personnel qu'elle met en œuvre au nom de l'organisation, dont les politiques et pratiques relatives au recrutement, aux indemnités, aux relations avec les employés et à leur bien-être, à l'apprentissage et au développement du personnel de même qu'à la gestion des talents. Le travail stratégique en matière de ressources humaines joue un rôle essentiel dans la gestion du changement et la conception de l'organisation. Toutes les équipes des ressources humaines recueillent des informations sur les questions et les tendances en matière de ressources humaines et les transmettent à la direction générale et à l'ensemble de l'institution.

**2.4** À l'OPS, les services des ressources humaines sont fournis par le département de gestion des ressources humaines (HRM), qui relève du Directeur de l'administration, à son tour membre de l'équipe de la direction générale (EXM). En plus d'une fonction de stratégie et de politique, HRM compte des services qui assurent la gestion du personnel (recrutement et classification) et le renouvellement temporaire d'effectifs, la rémunération et les indemnités, la santé, le bien-être et le développement de carrière. Il comprend 33 postes et est dirigé par un fonctionnaire de grade D1. Pour l'exercice 2018-2019, HRM disposait d'un budget indicatif de \$14 millions, soit 2 % du budget de base global de l'OPS. Sur ces 33 postes, six étaient vacants en octobre 2019.

### Planification stratégiques des effectifs

**2.5** La planification stratégique des effectifs consiste à assurer que l'OPS dispose de personnels qui possèdent les compétences requises, occupent les postes qui leur conviennent, au bon moment, pour atteindre les objectifs de l'institution. La Stratégie pour le personnel de l'OPS (« la Stratégie ») a été lancée en 2015 pour « attirer, retenir et motiver les meilleurs talents... ». Elle recense les cinq priorités suivantes pour le personnel :

- réorienter les effectifs pour mieux répondre aux besoins des programmes et des États Membres,
- encourager le talent à tous les niveaux,
- améliorer les résultats du personnel,
- atteindre une structure de direction qui sert de modèle au moyen d'un investissement dans sa réserve de talents parmi les gestionnaires,

créer un environnement de travail haut de gamme et un climat propice à l'épanouissement des ressources humaines.

**2.6** En 2015, l'OPS a identifié 58 activités de personnel qui recourent les cinq thèmes prioritaires. L'Organisation a continué à suivre les progrès réalisés dans la mise en œuvre de ces mesures. L'évaluation s'y rapportant figure dans le tableau 5 ci-dessous. Nous considérons que, dans l'ensemble, l'Organisation a fait des progrès limités dans la mise en œuvre de sa Stratégie pour le personnel depuis 2014. En février 2020, seulement 41 % des activités avaient été entièrement réalisées.

**Tableau 5.** Stratégie pour le personnel 2015-2019 : progrès réalisés dans l'exécution des activités (octobre 2019)

État des activités de personnel	Nombre
Exécutée	10
En cours	26
Reportée	22
TOTAL	58

**REMARQUES**

1. Évaluation des progrès par l'OPS en date d'octobre 2019 (dernière année de mise en œuvre).
2. En février 2020, l'OPS a fourni une évaluation actualisée des progrès réalisés jusqu'en décembre 2019. Elle a déclaré qu'elle avait passé en revue les progrès réalisés et a déterminé que, sur 58 activités, 15 avaient été reportées, 19 étaient en cours et 24 (environ 41 %) étaient achevées. Nous n'avons pas validé cette déclaration.

## Réorienter les effectifs pour mieux répondre aux besoins des programmes et des États Membres

**2.7** La Stratégie pour le personnel a pour objectif de réduire le nombre de personnels administratifs et non techniques et d'augmenter le nombre de professionnels travaillant en première ligne, ce qui doit être réalisé par une simplification des processus administratifs et une plus grande délégation de la gestion des effectifs. Elle décrit par ailleurs des mesures pour améliorer le recrutement d'effectifs. Si les ressources humaines sont propriétaires de la stratégie et fournissent un cadre général, elles restent tributaires des responsables et de la hiérarchie pour formuler des propositions visant à atteindre les objectifs fixés. L'OPS n'a pas fixé de cible pour l'équilibre précis des compétences techniques et d'autre nature qu'elle cherche à atteindre. Nous pensons que les cibles fixent des objectifs à atteindre et fournissent un mécanisme qui permet de mesurer la performance et d'adapter les plans et les priorités.

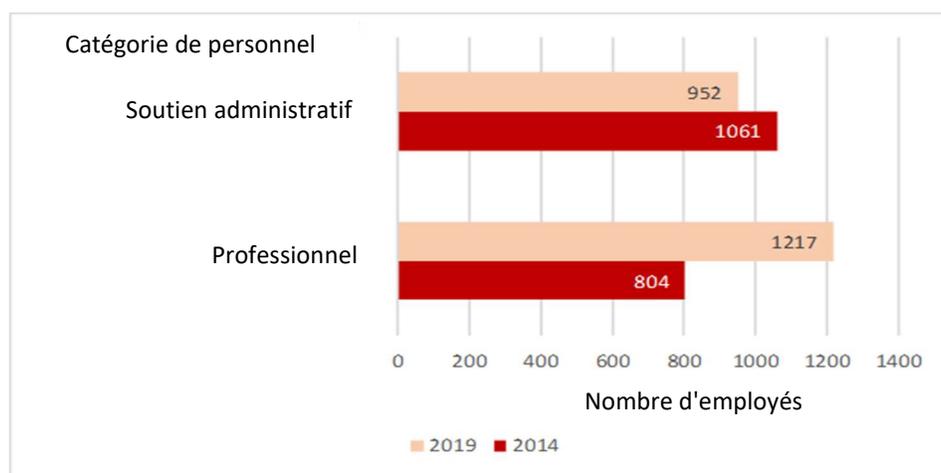
**2.8** Entre 2014 et 2019, l'OPS a réduit la proportion de personnels exerçant des fonctions de soutien administratif non technique de 57 % à 44 %. Ce rééquilibrage a été réalisé en grande partie en augmentant le nombre de professionnels (en particulier les consultants) plutôt qu'en réduisant considérablement le nombre de personnels de soutien administratif (figure 1). Cela fait maintenant quatre ans que l'OPS a mis en œuvre le PMIS en tant que catalyseur de ce changement, et nous pensons qu'il est encore possible de revoir les processus afin de réaliser de plus grands gains d'efficacité administrative. Les constats issus d'autres examens externes ont confirmé cette

affirmation. L'OPS n'a pas déterminé de base de référence initiale avant la mise en œuvre du PMIS et il est donc difficile de mesurer le niveau d'efficacité atteint avec les nouvelles modalités de travail.

**2.9** Il est important que des cibles ambitieuses soient établies sur une période donnée pour réduire encore plus les coûts et accroître l'efficacité. L'OPS devrait également envisager une plus grande expansion de certaines fonctions comme l'externalisation dans le cadre d'une stratégie de personnel afin de concentrer les effectifs sur les activités de première ligne. Ceci est particulièrement important compte tenu de la situation financière actuelle de l'OPS.

**Figure 1.** Personnel de soutien professionnel et administratif de l'OPS

**Le nombre de professionnels a nettement augmenté au cours des dernières années, tandis que la réduction du personnel de soutien administratif a été plus modeste**



#### REMARQUES

1. La situation au 31 décembre 2014 et au 31 octobre 2019, date à laquelle notre audit a eu lieu, comprend les postes de « fonctionnaires » et de « non-fonctionnaires », y compris les postes de consultants
2. Le nombre des effectifs de soutien administratif a diminué de 10 % entre 2014 et 2019. Le nombre des effectifs de catégorie professionnelle a augmenté de 51 % entre 2014 et 2019.
3. La figure 4 illustre la ventilation entre les catégories d'effectifs

Source : Analyse de données de l'OPS par la NAO

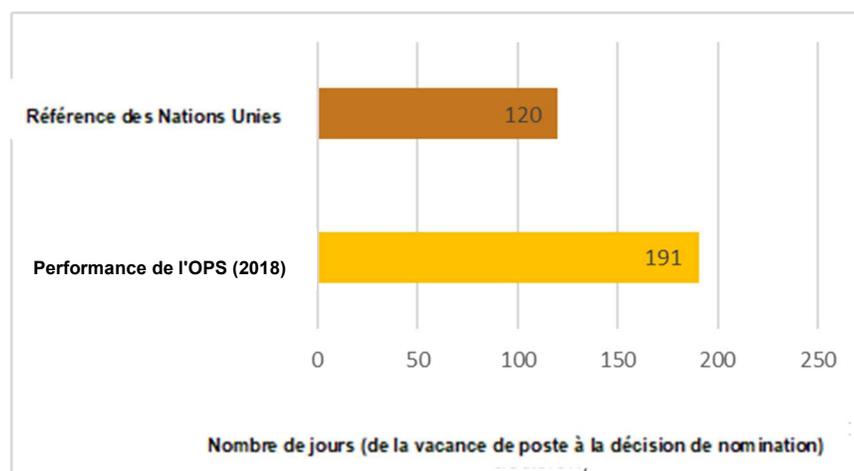
**2.10** L'attraction de nouveaux effectifs aussi efficacement que possible une fois que les lacunes en matière de personnel sont identifiées est une fonction essentielle des responsables des ressources humaines. La réduction au minimum du délai entre la date à laquelle une vacance de poste est publiée pour la première fois et la décision de nomination en constitue une partie importante, qui nécessite une bonne collaboration entre HRM et les entités opérationnelles. Les Nations Unies ont fixé une cible de recrutement de 120 jours entre la publication d'un avis de vacance de poste et la décision de nomination. Au moment de notre audit, la seule série de données complète concernait l'année 2018 ; pendant cette période, il a fallu 191 jours pour recruter et pourvoir des postes.

**2.11** L'analyse des données peut fournir des informations utiles pour suivre la performance dans des domaines tels que le recrutement, afin d'identifier les causes potentielles de retard ou de recrutement inutile, tous les éléments du processus n'étant pas contrôlés par HRM. HRM nous a informés que les retards dans le pourvoi des postes sont dus à la situation financière de l'OPS. Il est important que les campagnes de recrutement correspondent aux besoins stratégiques et à la disponibilité des ressources en liquidités pour financer les postes.

**2.12** L'OPS a adopté en 2018 le système de gestion des effectifs en nuage de l'Organisation mondiale de la Santé, ce qui, a-t-elle indiqué, a permis d'améliorer le traitement des recrutements. Par ailleurs, de nouveaux processus

pour soutenir une approche plus standard du recrutement du personnel ont été adoptés. Toutefois, les résultats de l'OPS par rapport à la cible de référence des Nations Unies en matière de traitement des demandes restent médiocres (figure 2)

**Figure 2.** Jours de traitement des recrutements, de l'avis de vacance à la décision de nomination



#### REMARQUES

1. Nominations de fonctionnaires exclusivement. L'OPS mesure ses résultats à partir de la date de clôture d'un avis de vacance de poste jusqu'à la décision de nomination. Pour que ses données soient comparables à la cible de référence de l'ONU, un délai de tolérance est ajouté pour la durée de l'avis de vacance de poste. La NAO a prévu une période de 21 jours pour la publication des avis de vacance de poste. Dans la pratique, l'OPS utilise généralement une période de publication des avis de vacance de poste légèrement plus longue pour les nominations de personnel de la catégorie professionnelle.
2. La cible de référence des Nations Unies est décrite sur : <https://careers.un.org/lbw/attachments/ManualfortheHiringManager.pdf>
3. Source : Analyse de données de l'OPS par la NAO

#### L'OPS devrait prendre les mesures suivantes :

**R9 : identifier les possibilités de réorienter davantage les effectifs dans le cadre des changements apportés aux processus institutionnels et d'une planification stratégique globale.**

**R10 : examiner les causes profondes des délais de recrutement par l'analyse des données PMIS afin d'éclairer les futures pratiques de recrutement.**

**R11 : veiller à ce que le recrutement ne commence pas à moins que les ressources en liquidités convenues pour le poste ne soient garanties.**

Encourager le talent à tous les niveaux

**2.13** La Stratégie pour le personnel prévoit que l'OPS introduira une approche globale fondée sur les compétences pour évaluer les compétences dont son personnel a besoin et, par conséquent, pour cibler l'investissement dans l'apprentissage et le développement. La Stratégie a également engagé l'OPS à investir de manière plus soutenue dans l'apprentissage et le développement en créant un fonds d'apprentissage de « 2 % du traitement de base et de l'indemnité de poste pour tous les employés de l'OPS titulaires de contrats de fonctionnaires et de non-fonctionnaires ». Le personnel de l'OPS reçoit une formation dans le cadre d'une prestation au niveau de l'entité et d'un programme de priorité d'apprentissage à l'échelle de l'Organisation tout entière. L'OPS a choisi de ne pas participer au programme du Fonds mondial d'apprentissage de l'Organisation mondiale de la Santé en 2016, mais de gérer son propre programme d'apprentissage à partir de cette date. Un programme d'apprentissage en interne est approuvé par un conseil d'apprentissage et de développement qui se réunit deux fois par an et est présidé par le Directeur adjoint avec le soutien de HRM.

**2.14** L'OPS a adopté le modèle de l'Organisation mondiale de la Santé basé sur les compétences en 2018 pour les descriptions de poste et les processus de sélection. L'Organisation n'a pas encore appliqué ce modèle au processus de gestion des résultats. En conséquence, nous pensons qu'il y a un décalage entre les rôles que l'on attend des personnes et la gestion de leurs résultats et de leur développement dans ces rôles. Sans la discipline d'un processus d'évaluation basé sur les compétences, il est difficile de voir comment les gestionnaires peuvent être habilités à s'assurer que les effectifs réagissent et se développent en fonction de l'évolution des besoins de l'institution.

**2.15** L'OPS a entrepris une évaluation approfondie des besoins d'apprentissage et une analyse des besoins de formation entre 2013 et 2014. Depuis lors, elle n'a pas mis à jour son analyse. L'OPS devrait utiliser le système de notation pour identifier les besoins de formation et élaborer des plans de développement personnel pour remédier à ces lacunes. Ces plans devraient également prévoir une formation obligatoire adaptée aux rôles de chacun. Les résultats obtenus par rapport aux plans de formation doivent ensuite être contrôlés dans le cadre du processus de notation. HRM doit également tenir à jour des données sur l'impact de la formation.

**2.16** Nous considérons que, si l'exercice biennal 2018-2019 a été marqué par l'apparition de plusieurs évolutions positives en matière de formation institutionnelle, y compris des révisions de la formation d'initiation, l'offre de formation dirigée par les pairs, rendue possible par le PMIS et l'utilisation du système de gestion de l'apprentissage iLearn de l'Organisation mondiale de la Santé, n'a pas permis à l'OPS de mettre en œuvre l'approche soutenue d'apprentissage et de développement préconisée dans sa Stratégie pour le personnel :

- L'allocation de fonds pour la formation et le développement institutionnels en 2019 a été faite ponctuellement, l'argent fourni à la fin de l'année réduisant la portée de la mise à disposition des commissions.
- Les dépenses consacrées à la formation institutionnelle pour l'exercice biennal 2018-2019 se sont élevées à \$0,8 million, la moitié seulement du montant alloué, soit \$1,5 million, et équivalant à 0,3 % des coûts de personnel pour l'exercice, ce qui est de loin inférieur à l'objectif de 2 % fixé dans la Stratégie pour le personnel.
- L'offre de formation aux non-fonctionnaires est limitée, bien que ce groupe représente environ 55 % des effectifs.
- Les réactions du personnel sur la formation dispensée sont résolument négatives, les réponses à l'enquête de 2019 sur la participation du personnel de l'OPS étant parmi les pires des organisations interrogées: le score de l'OPS se situe dans le quartile inférieur par rapport aux autres organisations interrogées par Gallup.
- La participation des cadres supérieurs aux dispositions *obligatoires* est faible, ce qui constitue un risque institutionnel important. L'Organisation impose rarement des sanctions aux membres du personnel qui ne participent pas à la formation obligatoire, et celle-ci ne fait pas partie du processus d'évaluation. Par exemple, nous avons reçu un rapport du PMIS qui indiquait que seuls quatre membres du personnel de grade P5 et supérieur avaient suivi le cours obligatoire sur le « Code de principes d'éthique et de conduite » et que dix membres du personnel de ces grades avaient suivi le cours conçu par l'ONU sur la prévention du harcèlement. Le rapport de 2019 sur la gestion des ressources humaines du BSP (SPBA 14/12) indique que 34 fonctionnaires ont occupé ces grades pendant l'année.

**2.17** Nous avons constaté que la pratique actuelle en matière d'apprentissage et de développement n'accorde pas suffisamment d'attention à la formation et au développement des effectifs intérimaires. Compte tenu de la dépendance vis-à-vis de cette catégorie de personnel et du fait que les contrats sont régulièrement renouvelés après leur clause de rupture, nous pensons que la pratique actuelle signifie qu'une partie importante des ressources

humaines ne sont pas suffisamment développées pour assurer que leurs compétences répondent aux besoins actuels et futurs de l'OPS.

**2.18** Alors que l'Organisation s'adapte et fait face à des pressions budgétaires, il est essentiel que le personnel soit formé pour maximiser le potentiel des nouvelles technologies et modalités de travail. Il est important que la direction générale encourage une culture d'apprentissage et de développement dans toute l'Organisation, étayée par de meilleurs processus de contrôle et de conformité, notamment en ce qui concerne la formation obligatoire.

**L'OPS devrait prendre les mesures suivantes :**

**R12 : veiller à investir dans le développement de toutes les ressources humaines dans toutes les modalités de recrutement. Cette nécessité doit être étayée par une « analyse des besoins en compétences » actualisée et un flux de financement fiable, et faire régulièrement l'objet d'un suivi et d'une évaluation pour juger de l'utilisation et de l'impact.**

**R13 : veiller à ce que la prestation et l'utilisation de la formation fassent l'objet d'un suivi approprié et que la formation obligatoire soit appliquée et dûment prise en compte par le système de notation.**

Améliorer les résultats du personnel

**2.19** Dans le cadre de sa Stratégie pour le personnel, l'OPS a déclaré qu'elle allait revoir son système d'évaluation de la performance afin d'assurer une plus grande différenciation et de favoriser une meilleure gestion de la performance. Le développement du personnel par la gestion de la performance, afin qu'il continue à se développer et à assumer des rôles différents et plus exigeants en fonction de l'évolution des priorités institutionnelles, est un élément clé de la planification des effectifs. HRM a un rôle à jouer dans la définition des exigences minimales en matière de gestion de la performance et dans le parrainage des meilleures pratiques, mais l'efficacité des dispositions prises dépend également du comportement des responsables à travers l'Organisation qui donnent le ton en matière de gestion et d'évaluation de la performance.

**2.20** Le personnel de l'OPS est tenu de procéder à une évaluation de la performance ; les données de l'OPS pour 2018 montrent que 63 % du personnel ont mené cet exercice (75 % en 2017). Pour ces personnels, les dispositions actuelles ne permettent pas de recenser une base cohérente pour identifier les fonctionnaires qui se distinguent ou gérer les résultats insuffisants. Notre examen des données de l'OPS sur les notations effectuées pour 2018 a révélé que 45 % des effectifs ont obtenu la meilleure note d'évaluation, « travail exceptionnel » tandis que seulement 1 % ont reçu une note « travail inférieur aux attentes ». Un système de notation qui différencie clairement les niveaux de résultats sera d'un plus grand secours pour la direction car il permettra d'identifier le personnel qui peut bénéficier d'un avancement supplémentaire afin de remplir des rôles plus difficiles ou changeants. Bien que les non-fonctionnaires de l'OPS exercent des fonctions très similaires, voire identiques à celles des fonctionnaires, leurs résultats ne sont pas évalués au même degré. Étant donné sa forte dépendance vis-à-vis des non-fonctionnaires, l'Organisation risque de voir plus de la moitié de ses ressources humaines privée de notation complète ou d'évaluation de leurs besoins de formation.

**2.21** Un système efficace d'évaluation de la performance est essentiel pour soutenir la mise en œuvre d'un changement réussi. Les réactions du personnel sur la façon dont les responsables de l'OPS gèrent le système d'évaluation sont anormalement défavorables. Les personnes interrogées durant l'enquête de 2019 sur la participation du personnel ont donné à l'OPS des scores inférieurs à ceux de la plupart des autres organisations interrogées par Gallup pour mesurer le degré de reconnaissance à l'égard du travail accompli, la considération des supérieurs hiérarchiques à l'égard de leurs subalternes et la communication de leurs impressions sur leurs progrès et leur développement professionnel (les scores se situaient entre le 8<sup>e</sup> et le 12<sup>e</sup> centiles par rapport aux autres organisations interrogées par Gallup). L'OPS a réagi en demandant à chaque entité d'élaborer un plan d'action pour

répondre aux préoccupations soulevées. Toutefois, il est essentiel que des changements soient également opérés au niveau de la direction générale afin de favoriser un environnement et une culture qui encouragent l'amélioration des résultats, étayée par un développement professionnel qui soit favorable et pertinent. HRM nous a informés qu'en mai 2020, 47 % des entités (27 sur 57) lui avaient soumis leurs plans.

**2.22** Les résultats du personnel sont également influencés par la mesure dans laquelle il se sent en sécurité dans son environnement de travail. Résultats de l'enquête de l'ONU de 2018 : Espaces sûrs : une enquête sur le harcèlement sexuel a montré que 36 % des personnes interrogées par l'OPS avaient été victimes de comportements de harcèlement sexuel au cours des deux dernières années, contre 33 % pour l'ensemble des Nations Unies. Ce taux était plus élevé pour les jeunes travailleurs et suggère que l'OPS doit faire davantage pour créer un environnement dans lequel tout le personnel peut remplir son rôle efficacement. Nous avons appris que les résultats de cette enquête n'ont pas été communiqués au personnel, ce qui constitue une première étape essentielle pour aborder les questions qu'elle soulève. Nos visites dans les bureaux locaux ont permis de constater que davantage pouvait être fait pour former et sensibiliser le personnel à ces questions et pour faire connaître les dispositions prises pour que le personnel fasse part de ses préoccupations. Nous avons également constaté que la formation obligatoire sur ces questions n'était pas appliquée par l'Organisation, et qu'elle n'était donc pas suivie par l'ensemble du personnel, y compris les cadres supérieurs de l'OPS.

**2.23** Les bonnes pratiques reconnaissent que les enquêtes sur la participation du personnel doivent être menées régulièrement, chaque année. Cela permet aux organisations de suivre leurs résultats sur la durée et de mesurer les améliorations qui résultent des mesures mises en place. L'OPS nous a informés qu'elle n'a pas l'intention de mener de nouveau l'enquête sur la participation en 2020. La mesure des progrès accomplis entre les enquêtes peut constituer un indicateur utile tant pour la performance de HRM que pour celle de la direction et fournir un point de repère qui permettra d'ajuster les mesures prévues.

**L'OPS devrait prendre les mesures suivantes :**

**R14 : entreprendre des enquêtes régulières et répétées sur la participation du personnel afin de refléter les éléments clés de la mise en œuvre de la Stratégie pour le personnel et de fournir un point de repère pour aborder les domaines de préoccupation du personnel.**

**R15 : renforcer le régime global de gestion des résultats du personnel de manière à en accroître la valeur pour les individus et les gestionnaires, à permettre une différenciation précise et équitable des performances et du potentiel et à contribuer à remédier aux résultats insuffisants. L'achèvement d'un processus de notation devrait être obligatoire pour les responsables hiérarchiques, la conformité devrait être contrôlée et des mesures devraient être prises si nécessaire.**

**R16 : veiller à ce que sa réponse aux problèmes de harcèlement sexuel à l'échelle du système fasse clairement partie de la formation obligatoire et des séances de sensibilisation du personnel, et assurer que l'Organisation veille à ce qu'une culture de tolérance zéro soit clairement communiquée par la direction générale.**

Parvenir à un leadership inspirant

**2,24** La Stratégie pour le personnel de l'OPS s'est engagée à « investir durablement dans sa réserve de talents parmi les gestionnaires » avec des mesures comprenant un programme d'encadrement pour les cadres et une nouvelle approche de la planification de la succession. Cette dernière est un élément important de la planification de la continuité des activités et peut contribuer à renforcer la participation du personnel et à cibler son développement. La mise au point de programmes de développement des talents est en conformité avec les bonnes pratiques en

matière de ressources humaines. En 2018, l'OPS a lancé un programme de gestion et de leadership en utilisant les dispositions existantes de l'École des cadres du système des Nations Unies. À ce jour, une soixantaine de cadres moyens et supérieurs ont participé à ce programme. Une évaluation du programme et de chacun de ses modules a été entreprise et les résultats ont été communiqués aux participants et au directeur de HRM. HRM devra évaluer l'efficacité du programme compte tenu de ses besoins.

**2.25** La gestion des talents est particulièrement importante lorsqu'une part importante des effectifs est à l'approche de la retraite. En ce qui concerne l'OPS, près des deux tiers des professionnels titulaires de contrats à durée déterminée ont plus de 50 ans et près d'un sur cinq a plus de 60 ans. Il s'agit d'un profil d'âge qui présente des risques et des opportunités que l'OPS doit gérer avec soin. L'OPS n'a pas encore mis en œuvre une approche systématique de la planification de la succession. Les propositions présentées à ce jour n'ont pas été approuvées par la direction générale de l'Organisation. Nous avons appris qu'une nouvelle version de cette approche est en cours d'élaboration. En attendant, la planification de la succession à l'OPS est informelle et localisée, et vise le personnel occupant des postes de cadres moyens. Dans le cadre de la solution visant à améliorer sa gestion des talents et la planification de la succession, l'OPS envisage d'exploiter un module de gestion des talents sous PMIS.

**2.26** Aucun programme officiel de mentorat n'est en place pour soutenir le personnel occupant des postes auxiliaires mais l'OPS a l'intention de jouer un rôle plus actif dans le programme des administrateurs auxiliaires à l'avenir. De nombreuses organisations considèrent ce processus de mentorat comme un moyen précieux de développer les compétences du personnel et une façon relativement rentable de développer les compétences en interne du personnel pour qu'il occupe ensuite des postes de direction.

**2.27** Nos visites aux bureaux dans les pays ont jusqu'à présent montré qu'il peut y avoir des pressions particulières en matière de ressources, qui doivent être gérées avec soin, et où une formation ciblée pourrait avoir un impact. Nous avons identifié des problèmes spécifiques en ce qui concerne le recrutement au bureau d'Haïti, qui est un lieu d'affectation spécifique et difficile étant donné les exigences linguistiques et les circonstances difficiles liées à ce lieu. Il convient d'envisager d'identifier la formation et le développement pour les fonctionnaires disposés à accepter ces affectations plus spécialisées, plus tôt dans leur carrière, afin de permettre une planification appropriée de la succession, en temps voulu, pour répondre aux besoins futurs.

**L'OPS devrait prendre les mesures suivantes :**

**R17 : formuler une approche structurée, simple et transparente de la planification de la succession dans l'ensemble de l'Organisation, en tenant compte du profil d'âge actuel du personnel professionnel et des besoins spécifiques de l'Organisation. Cela est important et pertinent pour toutes les différentes modalités de recrutement**

### **État d'avancement de la mise en œuvre de la Stratégie pour le personnel de l'OPS**

**2.28** En 2019, le Comité consultatif sur la mise en œuvre de la Stratégie pour le personnel (ACIPS) a été établi pour fournir des conseils sur le travail en cours et hiérarchiser les activités et les initiatives énoncées dans la Stratégie pour le personnel. En outre, l'ACIPS a reçu pour mission de formuler des recommandations à l'intention de la direction générale qui concernent les ajustements devant être apportés à la Stratégie pour le personnel au bénéfice du nouveau Plan stratégique de l'Organisation panaméricaine de la Santé 2020-2025.

**2.29** L'ACIPS s'est réuni pour discuter d'une feuille de route et a identifié les besoins pour l'exercice biennal en cours. Il a évalué les activités en suspens de la stratégie précédente et les a classées par ordre de priorité en tenant compte des besoins en ressources et de l'impact potentiel. Dans le cadre de cet exercice de hiérarchisation, certaines activités ont encore été reportées. Toutefois, l'OPS n'a pas de stratégie globale pour le personnel correspondant à 2020-2025. Nous sommes convaincus qu'une stratégie pour le personnel actualisée est importante pour prendre en compte et soutenir le changement institutionnel résultant de la situation financière actuelle.

## **Mesures des résultats de l'OPS en matière de ressources humaines**

### Gestion axée sur les résultats

**2.30** L'OPS considère qu'elle est à l'avant-garde en matière de gestion axée sur les résultats (GAR). La GAR prévoit des mesures précises d'entrée et de sortie pour permettre aux États Membres d'évaluer les résultats qui découlent des contributions apportées, et considère qu'elles sont liées à une stratégie claire. Généralement, cet objectif est atteint au moyen de la présentation d'une série d'indicateurs pour évaluer et mesurer les résultats. À notre avis, les paramètres de mesure relatifs aux ressources humaines de l'OPS pour la communication des résultats doivent être considérablement améliorés. Ceci est particulièrement important alors que l'Organisation renouvelle ses stratégies en matière de personnel et qu'elle fait face à des pressions financières qui peuvent exiger un passage à des pratiques et des compétences de travail plus agiles et plus flexibles.

**2.31** Au cours de l'exercice biennal précédent et pour l'exercice actuel, l'OPS a défini un indicateur unique pour mesurer les résultats de HRM. En 2018-2019, il s'agissait de mesurer l'efficacité et l'efficience de la gestion et de la coordination des ressources humaines. La mesure des résultats ainsi établie était la part des accords de prestation de services liés aux ressources humaines qui ont été conclus. Pour l'exercice 2020-2021, l'indicateur est défini comme le progrès réalisé pour attirer, recruter et retenir les talents nécessaires à l'exécution de ses programmes. L'indicateur de résultat permettant de le démontrer est le volume des modifications apportées aux descriptions de poste. Nous ne pensons pas que ces indicateurs présentent une mesure suffisamment nuancée de la performance des ressources humaines ou des réalisations dans la mise en œuvre de la Stratégie pour le personnel et nous considérons qu'ils ne fourniront que peu de données utiles pour gérer l'Organisation ou pour renforcer la responsabilité. Nous avons également constaté qu'il y a un retard important dans la communication aux États Membres des résultats issus de l'indicateur, ce qui compromet davantage son utilité en tant que mécanisme de responsabilité. Le budget programme 2020-2021 prévoit qu'une évaluation complète des résultats ne sera pas effectuée avant 2022, ce qui, à notre avis, réduit encore la valeur de responsabilité de ces mesures de GAR. Nous examinerons plus en détail les dispositions prises par l'OPS en matière de GAR dans nos prochains rapports.

**L'OPS devrait prendre les mesures suivantes :**

**R18 : envisager des mesures de performance plus précises dans ses indicateurs de résultats qui fournissent des indicateurs plus mesurables liés aux objectifs clés de la stratégie en matière d'organisation et de personnel.**

## Communication des résultats de HRM

**2.32** Il est important que des systèmes soient mis en place pour rendre compte des progrès réalisés par rapport aux objectifs au titre de la responsabilité devant les gestionnaires et les États Membres et pour accroître la transparence et alimenter la prise de décisions, l'apprentissage et l'amélioration. Les résultats de HRM font l'objet d'un rapport annuel qui est présenté aux États Membres par l'intermédiaire du Sous-comité du programme, du budget et de l'administration et du Comité exécutif. En fin d'exercice biennal, ce rapport est inclus dans le budget programme.

**2.33** En interne, HRM communique ses résultats à EXM tous les six mois par le biais du processus d'évaluation des résultats institutionnels. HRM fournit également un tableau de bord d'informations lors des six réunions mensuelles d'évaluation des résultats auxquelles participent EXM et les responsables d'entités. Depuis 2019, le directeur de HRM assiste aux réunions d'EXM tous les deux mois pour rendre compte des questions de ressources humaines, notamment des progrès réalisés dans la mise en œuvre de la Stratégie pour le personnel de l'OPS. La communication d'informations sur les ressources humaines à la direction générale a connu des améliorations en 2019 grâce à la participation régulière de HRM aux réunions d'EXM. Néanmoins, il est possible de normaliser l'éventail et la régularité des informations fournies en utilisant une approche de tableau de bord équilibré, en s'appuyant sur le potentiel de communication offert par le PMIS.

**2.34** Le rapport de 2019 établi par HRM à l'intention des États Membres du Comité exécutif présente un aperçu des résultats atteints dans la mise en œuvre de la Stratégie pour le personnel et décrit les caractéristiques essentielles des effectifs (catégorie, grade, sexe, âge, lieu d'affectation et durée de service). Toutefois, les informations fournies sont limitées et, à notre avis, ne permettent pas d'évaluer complètement les progrès réalisés par l'OPS dans la gestion de ses ressources humaines. Cette situation peut être améliorée comme suit :

- utiliser les informations sur les coûts en plus des données sur les résultats, en s'appuyant sur les mesures de productivité du personnel lorsque cela est possible,
- fournir des informations sur l'affectation des ressources humaines par rapport aux priorités institutionnelles énoncées dans le Plan stratégique de l'OPS,
- établir des points de repère pour les données clés sur les ressources humaines par rapport aux cibles et à d'autres organisations comparables,
- présenter un éventail plus large d'informations sur les ressources humaines relatives aux résultats de HRM, aux taux de vacance de postes, au recrutement (volume de candidatures et origine de celles-ci), à la motivation du personnel, aux résultats et au développement de carrière, à la maladie, au renouvellement des effectifs et aux plaintes,
- utiliser des infographies simples pour favoriser une présentation d'informations plus claire et plus concise.

**2.35** Nous considérons que le rapport annuel de HRM aux États Membres pourrait donner une image plus complète des progrès réalisés par rapport à la stratégie en alignant de plus près les résultats sur les mesures convenues dans la Stratégie chaque année. Actuellement, le rapport est structuré en fonction des principaux thèmes stratégiques, mais il n'y a pas d'évaluation systématique des progrès réalisés dans la mise en œuvre des mesures énumérées sous chaque thème.

**L'OPS devrait prendre les mesures suivantes :**

**R19 : renforcer la gouvernance autour des ressources humaines comme suit :**

- **concevoir des rapports plus complets et plus clairs à l'intention des États Membres sur les ressources humaines et la fonction de HRM, en fournissant un éventail plus large de données financières et de résultats et en utilisant des techniques d'évaluation comparative ;**
- **mettre au point une série systématique d'informations sur la gestion des ressources humaines et de données sur les coûts pour en rendre compte à toutes les réunions de la direction générale en utilisant la fonctionnalité du PMIS.**

**Planification stratégique du personnel**

**2.36** Une fonction efficace de ressources humaines agit comme un partenaire institutionnel, à la fois en soutenant et en stimulant l'Organisation au sens large pour qu'elle utilise au mieux ses effectifs. Le soutien quotidien de HRM est valorisé par les entités de l'OPS. HRM travaille conjointement avec PBU pour superviser la planification opérationnelle biennale, en fournissant des conseils et en remettant en question les plans des entités en matière de ressources humaines. HRM a également travaillé récemment avec des bureaux de pays comme Haïti pour contribuer à repenser les structures des entités, mais ce travail est occasionnel et de portée limitée. HRM peut faire davantage pour remettre en question les informations qu'elle reçoit des gestionnaires : IES a fréquemment constaté que HRM a tendance à accepter des informations sur les prestations sans un examen adéquat.

**2.37** À mesure que les activités prioritaires de l'OPS évoluent et que l'Organisation s'adapte à un environnement financier plus contraignant, il est important d'évaluer les compétences nécessaires à la fonction ressources humaines afin qu'elle soutienne la direction générale dans le processus de changement. Dans le cadre de ce processus, il est important que les ressources humaines disposent de compétences et de capacités suffisantes pour exploiter et analyser efficacement les données sous PMIS afin d'utiliser plus efficacement les données et ainsi améliorer le respect des règles par la hiérarchie et communiquer ces données afin d'améliorer le contrôle global.

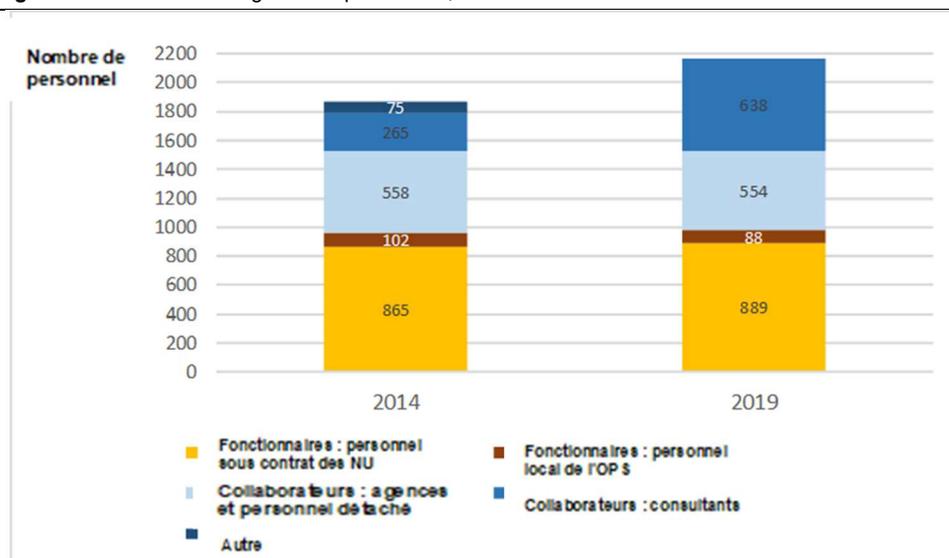
**L'OPS devrait prendre les mesures suivantes :**

**R20 : vérifier que la fonction ressources humaines est utilisée de manière optimale pour contribuer systématiquement à la gestion du changement et à la refonte de l'organisation du travail de l'OPS.**

**R21 : examiner la capacité de HRM en matière de gestion de ressources et de compétences afin d'utiliser pleinement le PMIS et d'assurer une concentration accrue sur le respect par la hiérarchie des règles relatives aux ressources humaines et envisager d'adopter une série de rapports susceptibles d'être utilisés pour engager la responsabilité des gestionnaires à l'égard de leurs activités liées aux ressources humaines. L'analyse des données doit également être utilisée pour identifier les causes profondes du manquement régulier aux règles afin d'éclairer la politique et les dispositifs de contrôle.**

**Caractéristiques des effectifs de l'OPS**

Entre 2014 et 2019, les effectifs de l'OPS ont augmenté. La raison principale de cette évolution est que l'OPS a de plus en plus recours au personnel intérimaire et, en particulier, aux consultants (figure 3).

**Figure 3** : Nombres et catégories de personnels, 2014 et 2019**REMARQUES**

1. Le personnel des Nations Unies comprend des professionnels et des agents des services généraux, à la fois pour une durée déterminée et à titre temporaire.
2. Les consultants sont des professionnels sous contrat national ou international
3. L'OPS retient également les services d'employés par l'intermédiaire d'agences et a conclu des accords avec les gouvernements hôtes aux termes desquels certains membres du personnel des ministères de la Santé des gouvernements hôtes sont détachés auprès de l'Organisation.
4. L'OPS définit le terme « autre » comme le personnel employé par d'autres organisations

Source : Analyse de données de l'OPS par la NAO

### Utilisation d'employés intérimaires

**2.39** L'utilisation de personnels intérimaires, également dénommés « non-fonctionnaires », donne à l'OPS une latitude supplémentaire pour atteindre ses objectifs, sans avoir à supporter certains des coûts et des obligations associés au modèle de personnel des Nations Unies (y compris les indemnités pour personnes à charge et les indemnités de mobilité, les pensions et l'assurance-maladie après la cessation de service). Cependant, notre expérience nous permet d'affirmer que l'éventail des catégories de personnels dénommés « non-fonctionnaires » est exceptionnellement large. Le modèle de personnel disparate de l'OPS pose certains défis :

- Les non-fonctionnaires effectuent un travail d'une grande diversité, au point que la délimitation entre le travail des fonctionnaires et celui des non-fonctionnaires est parfois imprécise. Certains employés « intérimaires » sont en poste depuis longtemps, près d'un tiers (32 %) ayant travaillé pour des entités de l'OPS pendant cinq ans ou plus, et 18 % pendant dix ans ou plus.<sup>9</sup> Les taux de renouvellement dans certaines catégories de non-fonctionnaires sont largement comparables à ceux correspondant aux fonctionnaires, ce qui brouille encore plus cette délimitation.
- S'il existe des orientations sur l'utilisation de toutes les modalités relatives au personnel, le contrôle central du recrutement de personnels non fonctionnaires par les différentes entités est relativement limité, malgré certaines améliorations des processus visant les consultants en 2019 et l'examen de haut niveau des plans de ressources humaines lors de la planification biennale des travaux.
- L'éventail des modalités contractuelles, chacune avec ses propres termes, introduit des complexités

<sup>9</sup> Les données comprennent les brèves interruptions obligatoires pour les contrats de consultants.

administratives et augmente les risques de non-conformité.

- Le recours accru à des consultants dont les contrats sont de durée limitée signifie que les mécanismes de transfert des connaissances techniques doivent être solides. L'OPS nous a indiqué que le risque de « perte de savoir » est actuellement géré, au moins en partie, par des demandes de modification des types de contrats et des demandes déposées auprès de la direction générale pour une prolongation des contrats « à titre exceptionnel ».

**2.40** Dans la pratique, le recours accru par les entités aux consultants reflète souvent des considérations de financement à court terme plutôt qu'un constat que la nature de la tâche ou des attributions constitue une activité essentielle qui se prête davantage à la nomination à un poste de fonctionnaire. L'OPS devrait revoir l'éventail des modalités de recrutement du personnel et envisager, d'un point de vue stratégique, la combinaison optimale pour atteindre ses objectifs. Elle doit tenir compte de la nécessité de rendre des comptes et évaluer les coûts et les avantages du recours aux travailleurs intérimaires sur le long terme. À notre avis, le recours au travail intérimaire ne devrait pas être un mécanisme utilisé pour couvrir des besoins en personnel à long terme, et l'utilisation de ces contrats devrait être à la fois contrôlée et issue d'une profonde réflexion et non un recours à des renouvellements de contrat par défaut. Nous n'avons pas obtenu de preuves qu'une analyse complète ait été entreprise avant le renouvellement des contrats de travail intérimaire existants pour juger s'il existe des moyens plus rentables d'assurer la prestation de services (une situation que nous avons constatée l'année précédente, par exemple, la forte dépendance du bureau de Brasilia vis-à-vis du personnel d'agences pour l'emploi).

**2.41** Le Bureau des services de contrôle interne et d'évaluation (IES) a réalisé un audit sur l'utilisation de consultants par l'OPS. Il a conclu que des améliorations majeures étaient nécessaires en ce qui concerne les pratiques de gestion des risques et les contrôles internes, soulignant notamment un manque de clarté dans la définition et l'utilisation du mécanisme de recrutement de consultants par contrat et la nécessité d'améliorer la transparence et la procédure de sélection par voie de concours pour l'embauche de consultants, étant donné la dépendance excessive par rapport aux relations personnelles et aux retraités et stagiaires de l'OPS. Nous pensons que cet audit soulève des questions importantes concernant la gestion, la supervision et la rentabilité des consultants et nous suivrons les mesures que la direction met en place pour identifier les faiblesses des dispositifs de contrôle.

**2.42** L'OPS nous a informés que nombre de ces questions ont été abordées dans un projet de politique qui n'a pas encore été publié.

**L'OPS devrait prendre les mesures suivantes :**

**R22 : entreprendre un examen plus large du recours aux contrats octroyés à des non-fonctionnaires pour envisager la possibilité de revoir le rapport coût-efficacité du mécanisme d'embauche et d'examiner plus attentivement la nécessité de renouveler les contrats de consultants, en tenant compte de l'équilibre entre les besoins institutionnels à long terme et les exigences immédiates.**

**R23 : établir des mécanismes clairs pour surveiller et examiner de manière centralisée l'utilisation des accords contractuels afin de garantir la conformité des centres de coûts avec toute nouvelle politique susceptible de résulter de l'examen effectué par IES en avril 2020. Ces mesures devraient inclure des rapports plus fréquents sur les principaux paramètres et les aspects de conformité à l'intention de la direction générale.**

# Troisième partie

## Recommandations formulées l'année précédente

**3.1** Au 31 mars 2020, sur les 22 recommandations formulées pour 2018, 8 (36 %) n'avaient pas été mises en œuvre, dix (45 %) étaient en cours et 4 (18 %) avaient été soit mises en œuvre soit résolues.

**3.2** Malgré certaines avancées, nous avons constaté une certaine lenteur dans les progrès enregistrés au titre de la mise en œuvre des recommandations. Malgré les conséquences inévitables de la COVID-19 et des pressions sur les flux de trésorerie, nous considérons que certaines de nos recommandations antérieures offrent d'importantes possibilités d'amélioration. Nous encourageons la direction générale à adopter des plans plus détaillés concernant la mise en œuvre des recommandations afin de donner la preuve des progrès réalisées et d'une intention dans ce sens. Ces plans pourraient faire l'objet d'un examen plus approfondi de la part du Comité d'audit, et celui-ci pourrait se prononcer également sur leur pertinence continue à mesure de l'évolution de la conjoncture. La direction devrait s'appuyer sur l'expertise du Comité d'audit pour conseiller la Directrice sur les progrès et l'établissement des priorités.

**3.3** Dans notre rapport de fond de cette année, nous avons examiné l'approche de l'OPS en matière de gestion des risques, nous avons également examiné plus en détail certains aspects de la gestion des fonds de l'OPS et nous avons réitéré des recommandations pertinentes lorsque nous estimons que les progrès ont été lents.

**3.4** À notre avis, l'OPS devrait être plus proactive dans la mise en œuvre d'un grand nombre des recommandations que nous avons formulées en 2018. Nous soulignons en particulier les questions de gestion financière liées à la gestion des fonds stratégiques et à l'appui aux programmes. Chose plus importante, l'OPS a fait peu de progrès dans l'amélioration des mesures de lutte contre la fraude. Aucune évaluation complète des risques de fraude n'a été effectuée et la version révisée de la politique antifraude n'a toujours pas été publiée. Nous considérons que dans la conjoncture actuelle, il importe que ces cadres essentiels soient en place pour que l'Organisation soit à même de répondre de manière appropriée aux risques croissants de fraude en cette période d'instabilité économique.

## Remerciements

**3.5** Nous remercions la Directrice et son équipe pour leur coopération, qui a facilité notre mission d'audit, surtout à la lumière des pressions financières et opérationnelles considérables auxquelles l'Organisation fait face en 2020, et compte tenu de la nécessité de réaliser la plus grande partie de notre audit final à distance.

### Signé

**Gareth Davis**

**Vérificateur et auditeur général,**

**Royaume-Uni – Commissaire aux comptes**

**7 août 2020**

## Recommandations formulées l'année précédente

Référence précédente	Synthèse des recommandations	Remarques de l'Administration concernant la situation : Mars 2020	Opinion du Commissaire aux comptes	État d'avancement
Rapport complet sur l'audit de 2018 Rec 1	<b>Entreprendre une analyse de l'utilisation du Fonds de roulement et envisager la nécessité de revoir son niveau de capitalisation.</b>	L'OPS exerce un suivi mensuel du Fonds de roulement. Le niveau actuel de \$25 millions a été fixé par les États Membres lors du 53 <sup>e</sup> Conseil directeur en 2014 et n'est financé qu'à hauteur de \$21,7 millions, un montant qui, par périodes, s'est avéré insuffisant pour compenser le retard dans la réception des contributions fixées. L'OPS soumettra une proposition, comprenant un plan de financement du Fonds de roulement dans un délai raisonnable, qui sera inscrite à l'ordre du jour des Organes directeurs pour 2020.  Mise à jour de mars 2020 Le Fonds de roulement a été entièrement financé (\$25 millions) et entièrement utilisé à la fin de 2019. Une proposition visant à augmenter le Fonds de roulement à \$50 millions a été soumise aux Organes directeurs.	Nous prenons note de la réponse de la direction et examinerons la réponse des Organes directeurs à la proposition de l'OPS.  Nous avons commenté plus en détail l'état et la présentation du Fonds de roulement dans le rapport de cette année.	En cours.
Rapport complet sur l'audit de 2018 Rec 2	<b>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 la Directrice.</b>	L'OPS a fait rapport au Conseil directeur sur le niveau des emprunts internes en 2019. Une proposition visant à amender les Règles de gestion financière sera soumise aux Organes directeurs.	Nous prenons note de la réponse de la direction et examinerons la réponse des Organes directeurs à la proposition de l'OPS.	En cours.
Rapport complet sur	<b>Analyser ses coûts pour déterminer si elle recouvre intégralement</b>	Une évaluation menée à l'échelle des Nations Unies en 2005-2006 a fixé à 13 % le taux des coûts d'appui aux programmes, tout en reconnaissant qu'il n'était pas suffisant. L'OPS s'efforce d'observer cette consigne mais	L'OPS n'a fait aucun progrès au titre de l'analyse du recouvrement des <b>coûts par</b>	Cette recommandation

Référence précédente	Synthèse des recommandations	Remarques de l'Administration concernant la situation : Mars 2020	Opinion du Commissaire aux comptes	État d'avancement
l'audit de 2018 Rec 3	<b>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.</b>	de nombreux donateurs, y compris les États Membres, ne l'acceptent pas. L'analyse des coûts sera effectuée en fonction du temps disponible, et toute modification de la politique des coûts d'appui aux programmes sera soumise aux États Membres pour approbation.	<b>rapport aux activités financées par des fonds volontaires ni au titre de l'élaboration d'une politique de recouvrement des coûts qui soit équitable, uniforme et transparente.</b>	n'a pas été mise en œuvre.
Rapport complet sur l'audit de 2018 Rec 4	<b>Revoir 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.</b>	À l'OPS, la pratique des fonds d'appui aux programmes consiste à accumuler les recettes reçues au cours d'un exercice biennal. À la fin de l'exercice biennal, le solde total est mis à disposition pour financer le budget programme de l'exercice biennal suivant. Lorsque l'Organisation n'est pas en mesure de mettre en œuvre 100 % du solde disponible, ces fonds sont reportés pour financer le budget programme de l'exercice biennal suivant.  L'OPS va revoir la politique de gouvernance et de gestion de ces fonds afin de refléter l'utilisation actuelle de ces fonds.	Bien que nous comprenions la pratique adoptée par l'OPS telle que décrite dans ses commentaires, l'OPS n'a pas encore examiné la politique sur la gouvernance et la gestion de ces fonds telle qu'elle est exposée dans sa réponse.	Cette recommandation n'a pas été mise en œuvre.
Rapport complet sur l'audit de 2018 Rec 5	<b>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.</b>	Suite à l'approbation du Plan stratégique 2020-2025 en septembre 2019, l'Organisation s'est lancée dans l'élaboration de la nouvelle stratégie de mobilisation des ressources aux fins de conformité avec ce document d'orientation à long terme. Les premières étapes ont consisté en l'évaluation de la stratégie de mobilisation des ressources sur la période 2016-2019 pour tirer les leçons de l'expérience acquise et en une mise à jour de l'analyse FFPM afin de présenter avec précision le climat actuel. Parallèlement, l'élaboration du plan de travail biennal 2020-2021 a inclus la planification en matière de mobilisation des ressources comme une nouvelle composante des efforts institutionnels, ce qui a permis à toutes les entités de définir clairement les cibles de mobilisation des contributions volontaires. Un produit/service obligatoire a également été incorporé pour garantir la poursuite de ces efforts dans la planification opérationnelle ultérieure. La première version de la stratégie de	Nous prenons note de la réponse de la direction et examinerons la stratégie de mobilisation des ressources à l'appui du Plan stratégique actuel dans le cadre de notre audit de 2020.	En cours.

Référence précédente	Synthèse des recommandations	Remarques de l'Administration concernant la situation : Mars 2020	Opinion du Commissaire aux comptes	État d'avancement
		mobilisation des ressources sera communiquée aux groupes de discussion, dont les parties prenantes internes de tous les niveaux fonctionnels. La version définitive devrait être disponible d'ici au début du second semestre 2020.		
Rapport complet sur l'audit de 2018 Rec 6	<b>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.</b>	<p>1) Une enquête exhaustive d'évaluation de l'état des biens immobiliers appartenant à l'OPS a été menée à l'échelle de l'organisation en 2014. Les résultats ont été présentés dans le document CE156/24, Rev 1. Les bureaux de pays ont suivi les directives de ce plan pour solliciter l'utilisation des ressources du Fonds directeur d'investissement. Des projets <i>ad hoc</i> (non inclus dans ce plan) ont également été financés selon les besoins. L'évaluation de la situation sera actualisée durant l'exercice biennal 2020-2021. PBU aidera GSO à préparer une stratégie de financement pour accompagner le plan d'investissement.</p> <p>2) GSO demandera aux bureaux de pays d'inclure le plan directeur d'investissement dans le plan d'achat et le budget ;</p> <p>3) GSO travaillera avec FRM pour aligner les politiques de déclaration financière sur le Plan directeur d'investissement.</p> <p>Mise à jour de mars 2020 En 2019, l'OPS a donné la priorité à l'acquisition de l'annexe sise à 2121 Virginia Avenue en vue de réduire les coûts récurrents de location de bureaux de l'Organisation et d'accélérer l'accumulation de ressources au bénéfice du Fonds directeur d'investissement. L'acquisition a été achevée le 30 décembre 2019 et l'OPS prévoit d'achever le transfert du personnel et la résiliation de tous les baux de bureaux à Washington d'ici à juin 2020. Une mise à jour de l'évaluation de la situation de 2015 est en cours.</p>	Nous constatons les différents volets de la réponse de la direction. Toutefois, nous ne voyons guère de preuves que l'OPS dispose d'une <b>stratégie globale d'investissement en capitaux. Le rapport de cette année contient des commentaires détaillés sur l'acquisition de l'immeuble sis à 2121 Virginia Avenue.</b>	Cette recommandation n'a pas été mise en œuvre.
Rapport complet sur l'audit de 2018 Rec 7	<b>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</b>	<p>L'OPS examine les soldes de ces fonds conformément au Règlement financier et aux Règles de gestion financière, et prend les mesures appropriées, le cas échéant.</p> <p>Un examen régulier des fonds ouverts sera effectué à la clôture de chaque exercice biennal, conformément à la procédure opérationnelle standard correspondant à la clôture de cet exercice.</p> <p>Mise à jour de mars 2020 Conformément à la procédure opérationnelle standard, PBU a informé</p>	Nous constatons la réponse de la direction. Nous avons formulé notre recommandation dans le contexte d'un examen stratégique des divers <b>soldes de fonds et réserves liés aux plans stratégiques à long terme</b>	Cette recommandation n'a pas été mise en œuvre.

Référence précédente	Synthèse des recommandations	Remarques de l'Administration concernant la situation : Mars 2020	Opinion du Commissaire aux comptes	État d'avancement
	<b>plans financiers de l'organisation. Une telle démarche devrait 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.</b>	FRM de la fermeture de cinq fonds, qui ont été rendus inactifs dans le PMIS.	<b>de l'OPS. Dans ce contexte, nous considérons que la recommandation n'a pas été mise en œuvre.</b>	
Rapport complet sur l'audit de 2018  Rec 8	<b>En consultation avec les États Membres, le plan de financement que la direction est en train d'adopter devrait être entériné par les Organes directeurs afin d'officialiser la méthode de financement relative aux avantages correspondant à l'assurance-maladie du personnel.</b>	Le régime d'assurance-maladie des fonctionnaires retraités a été inscrit à l'ordre du jour des Organes directeurs en 2017 (SPBA11/10, Rev. 1) ; les États Membres ont pris note du plan de financement du passif et ont décidé d'examiner cette question dans les années à venir au titre du point de l'ordre du jour relatif au rapport financier du Directeur.  Conjointement avec LEG, AM et FRM examineront les moyens de présenter le plan de financement du régime d'assurance-maladie des fonctionnaires retraités qui a été conçu par le Comité de contrôle mondial.  Mise à jour de mars 2020 FRM a inclus dans les Notes concernant le rapport financier de la Directrice pour 2019 une référence au plan de financement approuvé par le Comité de contrôle mondial. Les États Membres de l'OPS examinent le rapport au cours du cycle des Organes directeurs et l'approuvent officiellement lors du Conseil directeur. Tous les États Membres de l'OPS sont également membres de l'Assemblée mondiale de la Santé de l'OMS et, à ce titre, ils reçoivent le rapport financier annuel mondial sur l'assurance-maladie du personnel, qui comprend le plan mondial de gestion du passif correspondant à l'assurance-maladie du personnel.	Nous constatons la réponse de la direction. Nous examinerons la manière dont l'OPS présente cette question au Conseil directeur ainsi que les discussions ultérieures le cas échéant.	En cours.
Rapport complet sur l'audit de 2018	<b>Envisager les avantages propres à un budget annuel officiel (qui pourrait être</b>	Les budgets programmes de l'OPS et de l'OMS sont présentés aux Organes directeurs puis approuvés par ceux-ci tous les deux ans, conformément à la décision des États Membres. Le processus d'élaboration et d'approbation du budget programme est long et fait	Nous avons établi que cette recommandation est résolue car l'OPS a déclaré que ses États Membres n'ont	Résolue.

Référence précédente	Synthèse des recommandations	Remarques de l'Administration concernant la situation : Mars 2020	Opinion du Commissaire aux comptes	État d'avancement
Rec 9	<b>assujetti à une autorisation biennale) ainsi que les avantages que présente l'adoption d'un budget en pleine conformité avec les normes IPSAS.</b>	<p>intervenir des acteurs internes et externes, y compris les États Membres.</p> <p>L'OPS a envisagé d'élaborer des budgets annuels et cette option ne suscite aucun intérêt, tant au niveau interne que parmi les États Membres.</p>	manifesté aucun intérêt pour cette proposition.	
Rapport complet sur l'audit de 2018 Rec 10	<b>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 dans chaque centre de coûts. Cet exercice devrait 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.</b>	<p>L'OPS continuera à explorer les possibilités d'utilisation du PMIS pour améliorer le cycle de suivi, d'évaluation et de rapport au regard du budget.</p> <p>L'Organisation dispose de procédures claires et d'outils mis au point pour assurer le suivi, l'évaluation et la déclaration d'information par centre de coûts, à la fois hors ligne et dans le PMIS. Avec la prochaine planification opérationnelle pour 2020-2021, PBU profitera de ces outils pour automatiser les rapports budgétaires en fonction des besoins de l'utilisateur. La nouvelle structure programmatique pour le Plan stratégique 2020-2025 facilitera un suivi budgétaire plus efficace au niveau des centres de coûts dans le PMIS.</p>	Nous prenons note de la réponse de la direction et nous réexaminerons le suivi budgétaire au niveau des centres de coûts lors de l'audit 2020 afin de comprendre comment la nouvelle structure programmatique facilite un suivi budgétaire plus efficace.	En cours.
Rapport complet sur l'audit de 2018	<b>Étudier les structures internes actuelles pour assurer une bonne intégration des structures de présentation</b>	Le Département de la planification et du budget (PBU) dirige la planification stratégique et opérationnelle de l'Organisation, ainsi que le suivi et l'évaluation des résultats, un domaine qui dépasse largement la gestion financière ou budgétaire. PBU, qui relevait du Bureau de l'administration, relève du Bureau de la Directrice adjointe depuis 2003 en reconnaissance de son rôle essentiel dans l'élaboration et la présentation	Nous avons fait rapport sur les tensions inhérentes à la structure de l'Organisation et avons formulé des recommandations qui ont été examinées et rejetées par la	Résolue.

Référence précédente	Synthèse des recommandations	Remarques de l'Administration concernant la situation : Mars 2020	Opinion du Commissaire aux comptes	État d'avancement
Rec 11	<b>d'information budgétaire et financière à l'appui des améliorations recommandées en matière de suivi budgétaire.</b>	du programme de travail de l'organisation.  PBU et FRM travaillent en étroite collaboration pour assurer un suivi financier complet, et ces deux services se réunissent régulièrement avec EXM ainsi qu'avec les directeurs des centres de coûts pour examiner la situation budgétaire et financière globale de l'Organisation. En outre, le PMIS a permis d'apporter une solution globale à la gestion et aux rapports financiers et budgétaires, que le Secrétariat continue d'explorer et d'adapter. Bien qu'il existe des procédures et des outils clairs qui permettent aux centres de coûts d'effectuer un suivi et d'établir des rapports dans le PMIS, l'OPS continuera de tirer parti des capacités de ce progiciel afin d'améliorer le cycle de suivi, d'évaluation et de déclaration au regard du budget.	direction de l'OPS. Par conséquent, nous considérons que cette recommandation est résolue.	
Rapport complet sur l'audit de 2018 Rec 12	<b>La direction devrait obtenir et examiner des rapports d'assurances indépendants émis par le fournisseur extérieur et entreprendre une analyse des risques pour envisager les moyens par lesquels elle surveillera le travail de validation des demandes de remboursement de son administrateur.</b>	La Cour des comptes de la République des Philippines a réalisé l'audit externe du régime d'assurance-maladie du personnel à partir d'un échantillonnage des demandes de remboursement déposées auprès des administrateurs extérieurs. En outre, l'OPS et l'OMS mettront en place des contrôles pour traiter les problèmes identifiés dans le rapport d'audit.  Mise à jour de mars 2020 En mars, une équipe de l'OPS/OMS a rencontré une équipe de la firme Aetna et examiné les processus de traitement des demandes de remboursement ainsi que des questions de déclaration et de suivi.	L'audit externe du régime d'assurance-maladie du personnel n'est pas conçu pour fournir une assurance de gestion sur ses prestataires de services.  Nous avons examiné les résultats de la réunion avec <b>ce fournisseur extérieur, qui doivent être développés pour en faire une stratégie de gestion et de validation du travail de l'administrateur extérieur.</b>	En cours.
Rapport complet sur l'audit de 2018 Rec 13	<b>L'OPS devrait envisager d'entreprendre un audit à livres ouverts sur l'exactitude des coûts déclarés et confirmer qu'ils ont honoré leurs obligations</b>	L'OPS agira en coordination avec Aetna pour exercer périodiquement les droits d'inspection énoncés dans le contrat afin de confirmer l'exactitude des dossiers.  Mise à jour de mars 2020 En mars, une équipe de l'OPS a rencontré une équipe de la firme AETNA	La réponse fournie ne répond pas à la recommandation.	Cette recommandation n'a pas été mise en œuvre.

Référence précédente	Synthèse des recommandations	Remarques de l'Administration concernant la situation : Mars 2020	Opinion du Commissaire aux comptes	État d'avancement
	<b>contractuelles. Ces droits d'inspection devraient être exercés régulièrement à l'avenir.</b>	et examiné les processus de traitement des demandes de remboursement ainsi que des questions de déclaration et de suivi.		
Rapport complet sur l'audit de 2018 Rec 14	<b>L'OPS devrait 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.</b>	L'OPS engagera un consultant externe pour examiner les coûts et les avantages du ou des contrats de l'administrateur extérieur et poursuivre les consultations en cours avec les responsables du régime d'assurance-maladie du personnel de l'OMS sur le ou les prochains contrats de l'administrateur extérieur.  Mise à jour de mars 2020 Une discussion sur ce sujet est prévue pendant le cycle du Comité de contrôle mondial en 2021.	Nous constatons les remarques de la direction.	En cours.
Rapport complet sur l'audit de 2018 Rec 15	<b>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.</b>	Le conseiller en gestion des risques institutionnels de l'OPS examine les procédures de gestion des risques au cours de la deuxième année de chaque exercice biennal en vue d'élaborer un plan d'action pour l'exercice suivant. Au cours de l'examen de 2019, d'autres améliorations seront examinées afin d'intégrer davantage la sensibilisation aux risques à tous les niveaux de gestion et une procédure de registre des risques actualisée sera publiée au cours du 4 <sup>e</sup> trimestre de 2019.  Mise à jour de mars 2020 Les procédures de gestion des risques ont été revues et améliorées pour le registre des risques 2020-2021 et publiées en même temps que le lancement d'un nouveau processus de formation pour les gestionnaires de centres de coûts et les points focaux sur les risques.	Nous prenons note des remarques de la direction et examinerons l'impact de la nouvelle formation dispensée aux gestionnaires des centres de coûts et aux points focaux sur les risques dans le cadre de notre audit de 2020.  Nous avons formulé des observations supplémentaires sur la gestion des risques à la lumière de nos missions dans les bureaux de pays de	En cours.

Référence précédente	Synthèse des recommandations	Remarques de l'Administration concernant la situation : Mars 2020	Opinion du Commissaire aux comptes	État d'avancement
			l'OPS dans le rapport de cette année.	
Rapport complet sur l'audit de 2018 Rec 16	<b>Charger les centres de coûts de dresser une liste entière et complète des risques en soulignant la nécessité de saisir tous les risques pertinents à partir des bas échelons à l'intérieur des centres de coûts. Les risques les plus significatifs devraient être renvoyés au registre du risque institutionnel afin de maintenir le nombre de risques qui y figurent à un niveau raisonnable.</b>	<p>Sur la base des recommandations antérieures du Comité d'audit de l'OPS, les orientations établies par ERM à l'intention des centres de coûts identifient les risques couramment cités des cycles précédents et demandent que les centres de coûts dressent une liste des cinq risques les plus importants qui leur sont propres afin que la direction en soit informée. Lors de l'examen du programme de gestion des risques en 2019, ces orientations seront examinées dans le contexte de l'approche des risques intégrée dans le processus de planification et de suivi du programme.</p> <p>Mise à jour de mars 2020 La direction n'envisage pas d'exiger une liste exhaustive de tous les risques au niveau des centres de coûts, en raison de la diminution de la valeur ajoutée marginale résultant de l'énumération des risques au-delà des cinq premiers et des risques communs partagés par tous les centres de coûts. Les risques les plus importants provenant des centres de coûts sont déjà référés au registre des risques institutionnels.</p>	<p>La gestion des risques ne doit pas être un exercice purement stratégique visant à alimenter le registre des risques institutionnels. Elle doit être pertinente pour les gestionnaires à tous les niveaux de l'Organisation et s'inscrire dans les activités quotidiennes.</p> <p>Nous avons formulé des observations supplémentaires à cet égard, à la lumière de nos missions dans les bureaux de pays de l'OPS dans le rapport de cette année.</p>	Cette recommandation n'a pas été mise en œuvre.
Rapport complet sur l'audit de 2018 Rec 17	<b>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</b>	<p>Dans le cadre de la gestion des projets de l'OPS, l'Organisation aborde la gestion des risques à travers les différentes phases des projets. À cet égard, l'Organisation a fourni des conseils pour l'identification et l'évaluation des risques pendant la phase de conception du projet, a inclus l'évaluation des risques dans la liste de contrôle de l'examen du projet et a fourni des conseils concernant l'atténuation des risques pendant la phase de mise en œuvre. Dans cette optique, l'Organisation considère que la gestion des risques est déjà abordée selon une approche systématique. À titre de renfort, ERP prendra les mesures suivantes :</p> <p>a) il continuera à inclure la gestion des risques dans l'élaboration des projets et le renforcement des capacités de gestion des projets ;</p>	<p>Nous constatons la réponse de la direction.</p> <p>Au cours de notre audit, nous avons examiné la gestion des risques pour le projet Smart Hospitals et identifié les domaines à améliorer.</p> <p>À notre avis, l'OPS ne dispose pas de <b>dispositifs de gestion des risques</b> suffisamment solides <b>dans</b></p>	En cours.

Référence précédente	Synthèse des recommandations	Remarques de l'Administration concernant la situation : Mars 2020	Opinion du Commissaire aux comptes	État d'avancement
	<p><b>évaluation du risque devrait 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.</b></p>	<p>b) il continuera à inclure l'évaluation des risques dans le processus d'examen des projets ;  c) il élaborera des critères pour déterminer les propositions de contributions volontaires qui devraient faire l'objet d'une évaluation des risques supplémentaire. Ce critère comprendra l'envergure et la portée des propositions.</p> <p>Mise à jour de mars 2020  L'OPS a mis en place un cadre de gestion des projets et des procédures opérationnelles standard complémentaires pour les contributions volontaires qui intègrent la discipline de la gestion des risques tout au long du cycle de vie du projet (identification, évaluation, suivi et atténuation). L'inclusion des risques dans l'approbation des projets se trouve renforcée par un processus institutionnel d'examen des projets, guidé par une liste de contrôle, pour vérifier que les risques ont été identifiés et intégrés dans la conception du projet et le cadre de résultats à traiter de manière adéquate, en particulier pour les projets complexes (initiative Smart Hospitals, financée par l'UE)  (<a href="https://intra.paho.org/departments-offices/dd/erp/Pages/proj-sup.aspx">https://intra.paho.org/departments-offices/dd/erp/Pages/proj-sup.aspx</a>).  L'intégration des risques dans les approches et les processus institutionnels de gestion des projets a été réalisée en étroite collaboration avec le programme de gestion des risques institutionnels (ERM), des orientations supplémentaires étant fournies sur le site intranet de ERM  (<a href="https://paho.sharepoint.com/:p:/r/Tools/RM/_layouts/15/Doc.aspx?source=doc=%7B404E9FB9-E2C3-4564-BBD8-9E8F616FB7AD%7D&amp;file=Gestion%20de%20Proyectos.%20Presentacion.pptx&amp;action=edit&amp;mobileredirect=true">https://paho.sharepoint.com/:p:/r/Tools/RM/_layouts/15/Doc.aspx?source=doc=%7B404E9FB9-E2C3-4564-BBD8-9E8F616FB7AD%7D&amp;file=Gestion%20de%20Proyectos.%20Presentacion.pptx&amp;action=edit&amp;mobileredirect=true</a>).</p> <p>ERM : En ce qui concerne la recommandation sous référence, nous avons eu l'occasion de l'examiner avec AM et nous pensons qu'elle devrait être considérée comme résolue puisque la procédure d'inclusion des risques est comprise dans l'analyse des projets financés par des contributions volontaires. ERP est le propriétaire institutionnel de la politique d'examen des projets financés par des contributions</p>	<p><b>ses processus d'approbation et de suivi des projets.</b></p>	

Référence précédente	Synthèse des recommandations	Remarques de l'Administration concernant la situation : Mars 2020	Opinion du Commissaire aux comptes	État d'avancement
		volontaires ; la politique de gestion des projets indique clairement les progrès réalisés à cet égard en coordination avec notre programme ERM.		
Rapport complet sur l'audit de 2018 Rec 18	<b>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 conviendrait de déterminer les besoins de formation.</b>	<p>La politique antifraude a fait l'objet d'un examen et de discussions lors de la réunion du Comité d'audit qui s'est tenue en avril 2019. Le Comité a approuvé cette politique et a soumis quelques commentaires et suggestions à l'intention du Bureau pour examen. Ces commentaires ont été pris en compte et, après l'examen final en interne, la politique sera publiée en juin 2019. La mise en œuvre de cette politique sera accompagnée d'une campagne de sensibilisation et d'activités de formation ciblées. Cette politique est actuellement en attente d'approbation par le Comité permanent du E-Manuel.</p> <p>Mise à jour de mars 2020 La nouvelle politique de lutte contre la fraude et la corruption n'a pas encore été publiée et est toujours en attente d'approbation par le Comité permanent du e-Manuel. Cette politique devrait être approuvée avant la prochaine réunion du Comité d'audit.</p>	Nous réaffirmons l'importance de cette recommandation et le présent rapport comporte des commentaires additionnels sur la lenteur des progrès réalisés dans ce domaine important.	Cette recommandation n'a pas été mise en œuvre.
Rapport complet sur l'audit de 2018 Rec 19	<b>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.</b>	Un projet de politique de lutte contre la fraude et les fautes professionnelles a été élaboré, comprenant une liste des risques de fraude les plus importants qui se posent pour l'OPS. Le Bureau d'éthique (ETH) est chargé de mettre au point un programme de sensibilisation pour atténuer ces risques.	Nous n'avons obtenu aucune preuve d'une analyse systématique des risques de fraude qui se posent pour l'OPS. Nous réaffirmons l'importance de cette recommandation et le présent rapport comporte des commentaires additionnels sur la lenteur des progrès réalisés dans ce domaine important.	Cette recommandation n'a pas été mise en œuvre.

Référence précédente	Synthèse des recommandations	Remarques de l'Administration concernant la situation : Mars 2020	Opinion du Commissaire aux comptes	État d'avancement
Rapport complet sur l'audit de 2018 Rec 20	<b>L'OPS devrait perfectionner davantage ses processus d'établissement de l'état de 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.</b>	Après consultation avec les parties prenantes internes, une version révisée de l'état de contrôle interne a été achevée et sera incluse dans le Rapport financier de la Directrice pour 2019.	Nous avons fourni des commentaires en retour sur le projet d'état du contrôle interne de 2019 et d'autres modifications ont été apportées à la version finale. L'OPS devrait revoir activement la compilation de l'état de contrôle interne chaque année en s'appuyant sur les changements et les évolutions survenus dans le climat de contrôle à mesure qu'ils se produisent.	Résolue.
Rapport complet sur l'audit de 2018 Rec 21	<b>La bonne pratique que constituent les lettres d'assurances annuelles devrait 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 devraient être en conformité avec les constatations d'IES et de l'Unité de la conformité ainsi que d'autres observations</b>	Les lettres d'assurances annuelles des gestionnaires de centres de coûts ont été paramétrées comme un flux de travail sous PMIS et liées au processus mensuel de conformité pour les gestionnaires de centres de coûts.	Nous prenons note des changements apportés, qui devraient permettre d'établir un lien plus transparent entre les assurances annuelles fournies par les gestionnaires de centres de coûts et les examens de conformité effectués.	Résolue.

Référence précédente	Synthèse des recommandations	Remarques de l'Administration concernant la situation : Mars 2020	Opinion du Commissaire aux comptes	État d'avancement
	formulées par les fournisseurs d'assurances.			
Rapport complet sur l'audit de 2018 Rec 22	<b>L'OPS devrait envisager d'élaborer un répertoire général des assurances ainsi qu'un processus officiel permettant aux fournisseurs 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.</b>	Les équipes chargées de la conformité et de la gestion des risques poursuivront le développement du programme de conformité en vue d'établir une carte complète des assurances.  Mise à jour de mars 2020 La préparation de la carte des assurances reste en cours.	Nous constatons les remarques de la direction.	En cours.